

63
2EJ

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**“PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL
CRECIMIENTO DE CADENA COMERCIAL
OXO, S.A. DE C.V. ZONA CENTRO”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a
ALFONSO SANCHEZ MARTINEZ**

ASESOR DE TESIS:

C.P. Y LAE. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis Padres:

**El reflejo de su hermosa actitud
ante la vida, su cariño, apoyo, confianza
y comprensión. Fueron y serán mi
energía de progreso.**

A mis Hermanos:

**Por su amistad, su compañía siempre leal y,
nuestros momentos al descubrir la vida joven
serán nuestros recuerdos.**

A mi novia Ana Patricia:

**Por fortalecer nuestros cimientos
de vida con su amor e inteligencia.**

CONTENIDO

Propósito del Proyecto.....	1
Capítulo 1. Aspectos generales de la <i>Planeación Estratégica</i>	
1.1-Definición.....	3
1.2-Elementos de la Planeación.....	5
1.3-Objetivos de la Planeación Estratégica.....	7
1.4-Alcances de la Planeacion Estrategica.....	8
1.5-Limitaciones.....	10
Capítulo 2. Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., y su entorno macroeconómico	
2.1-Origen de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.....	12
2.2-Decisiones de crecimiento.....	14
2.3-Condiciones que se lo permiten.....	15
2.4-Experiencias que aportan el apoyo necesario al crecimiento..	17
Capítulo 3. Análisis de la situación operativa de la compañía	
3.1-Ciudades en las que se encuentra presente.....	19
3.2-Capacidades en sus instalaciones administrativas.....	20
3.3-Plan de Capacitación y reclutamiento del recurso humano.....	22
3.4-Capacidades financieras por Plaza.....	27
Capitulo 4. Plan Estratégico diseñado para la gerencia zona centro de Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.	
4.1-Eschema de organización de la Planeación Estratégica.....	29
4.2-Descripción por etapas del esquema de la Planeación Estratégica.....	30
4.3-Misiones y propósitos básicos por cada Plaza Comercial.....	37
4.4-Programa directivo de estrategias a nivel nacional.....	41
4.5-Sistema de evaluación de objetivos.....	43

PROPOSITO DEL PROYECTO

El objetivo de llevar a cabo el presente proyecto es resultado de realizar diariamente el plan de crecimiento denominado *Expansión*, por la empresa Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V., operadora y propietaria de tiendas de conveniencia llamadas OXXO, ubicadas en gran parte del territorio mexicano. Hasta la fecha es el segundo año en forma que se mantiene la expansión, misma que con todos sus problemas y adversidades diarias, ha acumulado una gama de experiencias de las cuales el presente proyecto tomará algunas para darles el enfoque necesario en el aprovechamiento óptimo de las oportunidades de la empresa.

Si bien es cierto que todos aquellos resultados que pueda mostrar cualquier empresa, hoy en día, son muestra de una situación que engloba toda una serie de condiciones económicas, sociales, políticas, etcétera, que en su tiempo y momento tiene que vivir un país como el nuestro; también resulta válido mencionar que no todos esos resultados son obtenidos de la simple operación de cada empresa, es importante reconocer que son producto de investigaciones, análisis, experimentaciones, errores y en fin, una serie completa de factores que para cada una de éstas son distintos pero en esencia con características bastante similares.

Por tal motivo con este *proyecto* que como primer fin tiene el mostrar un análisis sobre fuerzas, debilidades y perspectivas de Cadena Comercial OXXO, con el objetivo además para satisfacción del autor, de proponer conceptos, ideas y métodos que permitan en algún momento la fácil operación de OXXO en su etapa plena de *Expansión*, que en lo sucesivo así le llamaré a la acción de construir más tiendas.

Resulta importante aclarar que el presente proyecto de ninguna manera pretende convertirse en el documento ejemplar e indispensable en la compleja y prolongada tarea de crecer, su misión desde mi propio enfoque será la de recordar a los miembros de la organización mencionada y aun a los que no forman parte de ella, que existen métodos y sistemas que pueden ser aplicados al detalle y en cantidades apropiadas a las necesidades del hombre en sociedad, para este efecto " la adecuada comercialización de productos de consumo inmediato ". Durante la presente investigación se hará mención de las funciones que forman parte de OXXO.

El proyecto de Expansión tiene una vida estimada de ocho años aproximadamente, es decir, su primer meta se encuentra en el año 2000 y con igual número de tiendas. El costo calculado por tienda a valor presente de 1995 es de N\$850,000, si consideramos que hacen falta 1000 tiendas por inaugurar y cumplir con el objetivo entonces la suma de 850 millones de nuevos pesos será la necesaria. Las ciudades involucradas pueden ser todas aquellas que poseen una población superior a los 700,000 habitantes. En el tema III se mencionan las ciudades en las que actualmente se encuentra OXXO.



El contenido de este trabajo pretende proporcionar al lector la totalidad de características indispensables que pertenecen a las actividades de OXXO, de tal forma que en el primer capítulo me permitiré recordar los aspectos que integran la *planeación estratégica*.

En el segundo capítulo trataré de mostrar una interesante reseña de cómo surgió OXXO y lo que ha tenido que realizar para continuar existiendo. Casualmente estimo que este documento estará listo para integrarse a la celebración de los primeros 17 años de vida de OXXO.(octubre 1995).

Más tarde y para comenzar con los detalles, el tercer capítulo dará muestras de lo que denominaré "el cuerpo de la compañía".

Y para concluir, el cuarto capítulo mantendrá las reflexiones técnicas propias de la *planeación estratégica* propuestas para la adecuada *Expansión* denominada así por OXXO y que para los ojos de la sociedad mexicana es y será la aparición de tiendas con una nueva filosofía, mismas que verán incrementado su número en los próximos meses. Espero y deseo para el bien de la compañía así como de todos aquellos que laboramos en ella, que el consumidor mexicano identifique y asimile el concepto de "Tiendas de Conveniencia".

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 DEFINICION

La constante necesidad en la búsqueda de nuevos mercados potenciales, así como el acelerado crecimiento de las empresas en expansión, remarcan la importancia de indagar sobre métodos, sistemas y herramientas que permitan eliminar la incertidumbre y errores, así como aprovechar oportunidades al máximo.

En la actualidad no es posible pasar por alto lo imprescindible que resulta el hecho de no descuidar ninguno de los elementos que juegan o se interrelacionan en una organización (humanos, técnicos y financieros). El ir día con día enfrentando los retos "*sobre la marcha*" bajo bases intuitivas, ya no es una práctica favorable, ni siquiera para las grandes corporaciones que aparentemente, podrían considerarse estables dentro de un mundo de incesante cambio, en el que la astucia del "*mejor preparado*" se impone sobre la fuerza económica, política o de prestigio. El tipo de preparación al que me refiero es el de poder controlar los factores ambientales tanto externos (normas legales, sociedad, competencia, etc..) como internos (comunicación organizacional, personal, etc..) mediante un modelo que pueda anticiparse al futuro a través de la elaboración de planes y programas que permitan considerar todo tipo de situación propensa a recibir. Es por ello que la *planeación estratégica* es una buena base para la toma de decisiones, es un requisito fundamental para la supervivencia de cualquier empresa. La frase "*no existe viento favorable para el que no sabe a dónde va*" del filósofo Séneca, encierra la importancia de conocer hacia dónde nos dirigimos, qué queremos conseguir y valiéndonos de qué medios en específico.

El ser humano, por su propia naturaleza tiende a ser intuitivo, y es esta característica la que le ha ayudado a su supervivencia. Considero que la función de la *planeación estratégica* no es erradicarla, sino encaminarla sobre bases concretas que permitan medir hasta dónde dicha intuición puede ser acertada, es decir, con una mentalidad de estrategia : 1 "*las armas del estratega son : pensamiento táctico, consistencia y coherencia*".

1 "La mente del estratega", Kenichi Ohmae, pág.59, 1990.

Para poder definir un concepto de *planeación estratégica*, a continuación presento un esquema por el cual considero puede ser ilustrada la forma en que debemos enfocar los factores de influencia.

Planeación	Estratégica
- ¿Qué se va a hacer?	-Objetivos a largo plazo
- ¿En qué posición se encuentra la empresa?	-Adopción de cursos de acción.
- ¿Cómo lograr los objetivos?	-A través de recursos disponibles.
- ¿Hasta dónde quiero llegar?	-Las condiciones que lo permitirían.
- Herramientas : Políticas, procedimientos y manuales, presupuestos, programas, etc...	

Por lo que se resume :



La *planeación estratégica* es aquella que concreta una serie de objetivos y metas a largo plazo en interrelación con los recursos disponibles, asimilando las ventajas competitivas de la propia organización bajo una filosofía de eficientización que permita alcanzar dichos objetivos. Y por lo tanto, sirven de base para una adecuada toma de decisiones.

Cabe mencionar que para ser considerada como eficiente debe ser capaz de contribuir al logro de los objetivos al menor costo posible, contemplando contingencias que en determinado momento "prueben" la estabilidad de la misma. Por lo anterior es necesario entender que la *planeación estratégica* finalmente puede permitir alcanzar los objetivos, pero si ésto fue a un costo demasiado alto, significa que fue deficiente en algunos aspectos, o que no se analizaron adecuadamente los recursos reales disponibles de las organizaciones.

1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

Conociendo la finalidad que pretende la *planeación estratégica*, los elementos o las partes integrantes de este sistema que definitivamente lo es, pasan a ser los planes específicos de operación :



- * entorno de la empresa
- * situaciones actuales
- * programas a corto plazo
- * programas a mediano plazo
- * programas a largo plazo
- * presupuestos
- * planes de contingencias

Las etapas que deben considerarse para llevar acabo la estructuración de una Planeación Estratégica no necesariamente deben copiarse de un modelo ya creado por algún investigador, pues las formas y maneras de construir un sistema se encuentran libres y disponibles de sufrir adecuaciones. En el caso de la presente investigación he decidido mencionar los elementos que comúnmente son utilizados, o bien, nombrados como un estándar básico.

El primero de ellos es el análisis comienza con la necesidad de confirmar si las actividades tomadas normalmente por una organización resultan las más adecuadas, para ello habrá que investigar, indagar, observar y recopilar información que sustenten estas actividades. En el desarrollo del análisis es posible y si se juzga necesario, aplicar modelos y teorías administrativas que faciliten la obtención de conclusiones lógicas y aceptables.

Posteriormente al concluir el análisis deseado se debe aplicar un segundo elemento que es la síntesis etapa en la cual se deben agrupar las conclusiones, determinando con ello fuerzas y debilidades enunciadas en un orden de importancia logrando así asentar las bases y fundamentos que permitan un elemento más que será la creatividad en ella deberán vertirse todas las ideas y propuesta recabadas con anterioridad desde el análisis; es aquí en donde se deben aprovechar las inquietudes de cambio y transformación que puedan existir latentes en la organización, la sutil aplicación de este elemento ante todos sus integrantes será la clave especial que dará el éxito esperado en la *planeación estratégica*.

Para concluir este ciclo las conclusiones, modelos y sistemas contruídos se deberán comunicar de la mejor manera posible procurando que su final realización lleven al logro programado por dicha planeación.

El siguiente esquema es una muestra de la proposición realizada en esta investigación a OXXO :

1.3 OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



Cuando se habla de "planeación", intrínsecamente se piensa en el curso alternativo de decisión elegido, del elemento específico a estudiar, de la ruta a seguir, etc. Sin embargo, debe valerse de metas a corto, mediano y largo plazo, cuyas características permitan establecer sólidos objetivos que midan las expectativas de la estrategia a formular y sujeta de realizarse. Para poder entender de manera más clara la importancia que juegan la elaboración de objetivos para una planeación estratégica satisfactoria, sugiero primeramente el análisis de la diferencia entre una meta y un objetivo.



Metas /-----/-----/-----/ OBJETIVO
 A corto plazo A mediano plazo A largo plazo

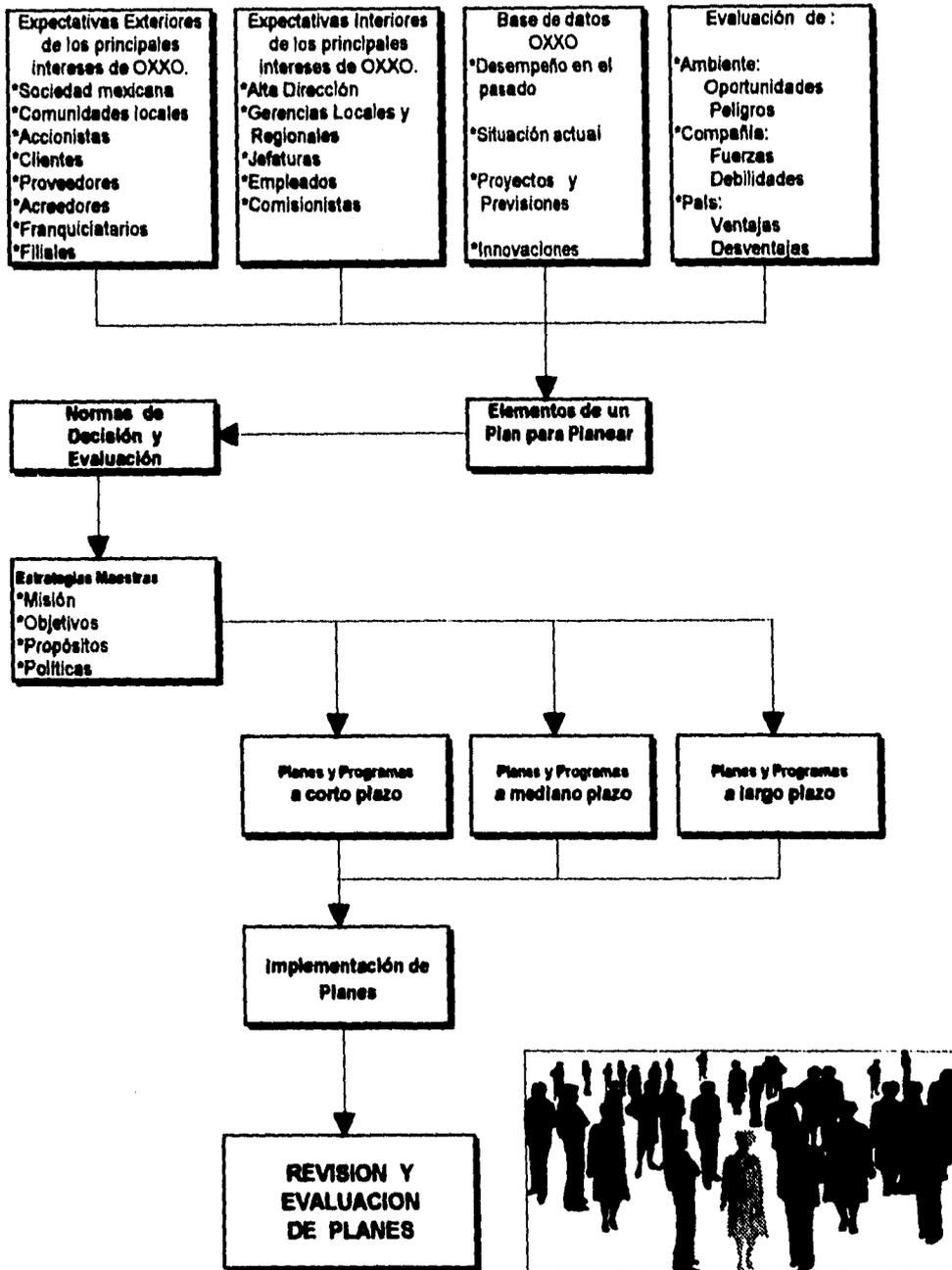
Aun cuando el punto en cuestión ha sido causa de polémicas, cabe aclarar que las metas constituyen el primer escalón de medición preliminar hacia donde se pretende llegar, permitiendo establecer si el objetivo es factible o no de ser alcanzado. La planeación estratégica descansa sobre la base de objetivos estrictamente delimitados y medibles.

CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES PARA LA FORMULACION DE UN OBJETIVO

- * Medibles
- * Delimitados hacia un problema en particular
- * Cuantificables
- * Enfocados a un periodo específico

Si no se toman en cuenta los aspectos anteriores, se corre el riesgo de actuar sobre lineamientos inalcanzables o inexistentes, propiciando tanto la pérdida de tiempo y de recursos económicos, como un considerable desgaste de energía humana.

ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN CADENA COMERCIAL, OXXO, S.A. DE C.V.



1.4 ALCANCES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



- La adecuada determinación de la misión de la organización.

Algunas empresas, no saben hacia dónde se dirigen. Partieron de una base específica, pero en algunas ocasiones se diversifica tanto su producción o servicio y buscan abarcar el mayor número de nichos de mercado que se pierden en una infinidad de tácticas e ideas, evitando concretizar un auténtico plan a seguir. Por lo anterior, no me refiero a que esté en desacuerdo con la diversificación, pero es conveniente que se tomen en cuenta la disponibilidad humana y material para alcanzar dicha diversificación en lugar de anexar ramas a un árbol, que pueden llegar a enredarse y no crecer hacia ninguna parte.

- Facilitar un análisis detallado de los recursos con los que cuenta la organización.

En ocasiones es posible contar con ideas sobre cómo mejorar la situación organizacional o de emprender un nuevo reto que permita favorecer la expansión de los productos o servicios a nuevos horizontes, desafortunadamente existen dos factores cuya importancia domina la mayoría de las veces, y no por el hecho de carecer por completo de ellos, sino porque no existe una adecuada administración y en general un control determinado. Me refiero a los recursos económicos y humanos. Para cualquier plan es vital conocer con lo que se dispone en la actualidad. Se hace necesario reflexionar sobre activos; financiamiento a corto, mediano y largo plazo; valor presente de inversiones a largo plazo; punto de recuperación, y demás instrumentos financieros necesarios para la supervivencia de cualquier organización. En cuanto a los recursos humanos, debe hacerse hincapié en lo trascendental que resulta el hecho de permitir la información y participación del personal, que se vean involucrados de manera efectiva en la marcha de la organización, otorgándoles lógicamente la capacitación y/o adiestramiento según sea el caso, sobre lo que se desea que aporten como producto final.

*** Involucramiento de todos los niveles de la organización.**

Estamos acostumbrados, a aceptar que las decisiones se tomen sólo en los mandos superiores y en los inferiores únicamente a acatar esas decisiones como órdenes inquebrantables e insustituibles. Es cierto que se necesita una cabeza líder que controle la ruta del barco, pero no por ello es sólo esta cabeza la que tiene la responsabilidad y autoridad total sobre el mismo. El personal, como antes lo mencioné debe estar enterado de lo que se pretende hacer, y por qué no, tratar de obtener su opinión y considerarla realmente. Igualmente, se necesita gente que dirija la acción de los subordinados que se encuentren bajo su cargo y no sólo sepan lo que se pretende, sino cómo puede mejorarse desde el espacio que ellos están manejando, es decir, un gerente de ventas de la zona centro (nivel jerárquico de Cadena Comercial OXXO) por ejemplo, debe conocer los objetivos de dicha cadena (a nivel nacional), pero buscando cómo fusionar armónicamente estos objetivos con los suyos propios de su gerencia (Distrito Federal, Querétaro, Cuernavaca, Acapulco, Puebla y San Luis Potosí).

*** Visión a largo plazo.**

Aun cuando se consideran los recursos y oportunidades presentes y un amalgamiento de la energía de los diferentes ramales de la organización, no debe perderse de vista que el esfuerzo empleado no es sólo para el año en que se elaboró el plan, sino para varios años más, contemplando los factores externos (que aun cuando se llaman "incontrolables") pueden ser en algunas ocasiones tolerados siempre y cuando lo organización esté preparada, y controlando en su totalidad a los factores internos (sujetos a la propia planeación estratégica). Un ejemplo de lo anterior es la misma empresa a la que refiero la presente investigación, la cual contempló dos planes perfectamente delimitados de un macroalcance. El establecimiento de 170 tiendas a nivel centro del país para 1993(no se lograron sólo fueron 77) y 1000 para el año 2000. El objetivo es bastante agresivo y por lo mismo, requiere de una adecuada *planeación estratégica* que permita lograrlo y convertirse en la cadena número uno de la República Mexicana.

1.5 LIMITACIONES

De acuerdo a lo que se ha venido mencionando, es importante reiterar que un adecuado proceso de planeación siempre se hace imprescindible.

No es difícil suponer que existe una probabilidad mayor de alcanzar exitosamente los objetivos propuestos en una empresa cuya planeación estratégica se vio favorecida por una acertada visión de los alcances de la misma, que aquella que no lo realizó de esta forma.

Antes de continuar, conviene tomar en cuenta las siguientes preguntas :



¿ Los objetivos fueron estructurados sobre bases reales en relación a los recursos disponibles ?

¿ Se tomaron en cuenta factores inesperados posiblemente ajenos a la propia empresa que pudiesen propiciar modificaciones o fallas a las expectativas originales ?

¿ El personal de la empresa está consciente de la importancia de su participación en la búsqueda del logro de los objetivos ?

Con los puntos anteriores, no he querido pasar por alto el hecho de reconocer la existencia de ciertos factores que podrían no ser contemplados dentro de un análisis propio de la planeación estratégica, sin que con ello se interprete que la ocurrencia en igual medida y frecuencia en todas las empresas, dependerá del comportamiento y adaptabilidad que demuestran los directivos o la persona responsable de la planeación.

Entre las limitaciones más comunes, podemos mencionar aquellas que se relacionan con un medio ambiente fuera de control, es decir, situaciones externas a la empresa, como cambios en el panorama político-gubernamental, reformas en el aspecto legal o simplemente la adopción de una estrategia económica por parte de nuestros competidores que dificulten o entorpezcan el proceso de planeación.

Otra limitación es la resistencia al cambio que se experimenta de manera generalizada en mayor o menor grado en todas las organizaciones. Cuando se han experimentado logros bajo ciertos parámetros convencionales, es difícil aceptar que un cambio pudiese optimizar dichos logros. "Vender la idea" de que una planeación estratégica puede solucionar o predecir muchos de los problemas, no es una tarea sencilla, pues la costumbre o el temor a arriesgarse puede ser mucho más fuerte.

Otro aspecto a considerar es el *costo* en que se puede incurrir al hacer la planeación, y no me refiero al costo por haber realizado una planeación fuera del alcance real de la empresa, sino que al hacer un proceso novedoso requiere de inversión en investigación y adaptación.

A la larga sabemos que será redituable, sin embargo, sí es necesario estar conscientes de llevar a cabo un análisis *costo-beneficio*.

Es de vital importancia remarcar el hecho de saber en qué momento es factible pensar en una planeación estratégica, ya que si la empresa se encuentra en un momento crítico, en lugar de funcionar como timón, la planeación puede representar un lastre; la razón es que se formularían objetivos y se tomarían cursos de acción de manera impulsiva o drástica sin pensar en las consecuencias, por lo que sería más conveniente llevar a cabo un plan de contingencia que permita sacar adelante a la empresa y posteriormente adecuar una planeación estratégica.

Una limitación más puede ser el hecho de llevar una planeación estratégica tan formal que no de cabida a nuevas opciones o proposiciones, a otros cursos de acción igualmente benéficos. Existen otras muchas limitaciones que pueden irse presentando desde que se concibe la decisión de una planeación estratégica hasta su aplicación. Mencionaré algunas otras cuya frecuencia es común en las organizaciones:

- > *No se dedica tiempo suficiente a la formulación de planes a largo plazo*
- > *No se establece un adecuado sistema de revisión de planes.*
- > *Falta de conocimiento en el alcance de la planeación estratégica para medir el desempeño empresarial.*
- > *Adaptar una planeación estratégica que resultó exitosa en alguna empresa, sin tomar en cuenta sus múltiples diferencias.*
- > *Falta de actualización de planes.*
- > *Revisar que la planeación estratégica sólo es para niveles directivos, entre otros.*

Lo anteriormente expuesto es sólo un análisis de lo que es necesario considerar, pues no basta con tener una estructura adecuada en cuanto a la planeación estratégica se refiere, sino considerar todos los elementos inherentes, pues de lo contrario no sólo se tendrá una planeación deficiente, sino que podrá peligrar la estabilidad de la empresa.

CAPITULO 2

CADENA COMERCIAL OXXO, S.A. DE C.V.

Y SU ENTORNO MACROECONOMICO

2.1 ORIGEN DE CADENA COMERCIAL OXXO,S.A. DE C.V.

Es en 1890 cuando se constituye la Cervecería Cuauhtémoc, misma que establece el primer paso de lo que con el tiempo se transformaría en el Grupo de Valores Industriales, Sociedad Anónima, **VISA**. A partir de ese momento al lado de Cervecería Cuauhtémoc se crearon una serie inteligentemente estructurada de empresas que son equipamiento industrial, trabajo constante y sobre todo ello la calidad del recurso humano, mismas que dieron los frutos de lo que hoy en día respaldan al grupo.

En un principio, esas empresas daban el soporte necesario en cuanto a abastecimiento y operación se refiere. Gracias a la gran aceptación de sus productos y a la oportuna adaptación tecnológica pasaron a ser empresas independientes y con capacidad de suministrar con sus productos a gran parte de la industria nacional. Algunas de las empresas mencionadas son: Fábricas Monterrey,S.A., Malta,S.A., Grafo Regia, S.A., Plásticos Técnicos Mexicanos y recientemente las instalaciones de Cervecería Moctezuma.

Uno de los más fuertes ideales del grupo es la preparación profesional de su recurso humano y, concientes de lo importante que resulta la educación en el desarrollo de un país, llevaron estos ideales a colaborar en la fundación de una de las escuelas más importantes en el continente, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Constantemente la *planeación estratégica* del Grupo Visa ha obtenido resultados satisfactorios, llegando con ello en el año de 1979 a constituir un importante grupo de embotelladores de refrescos de cola. Para 1989 se cubrió el 57% del mercado existente en el Valle de México y un 68% al sureste del país, esto representa atender un territorio con 1200 rutas, respaldadas de 41 centros de distribución y 13 plantas; lo anterior convierte a la empresa en una de las franquicias de **Coca-Cola** más grandes del mundo. En esta área se cuenta también con marcas como: **Peñafiel**, **Balseca**, **Etiqueta Azul**, **Extra Poma** y **Dietafiel**. Con la ventaja de ser los dueños de las marcas, se producen los concentrados, se envasan, distribuyen y venden.

Una de las estrategias tomadas por el grupo fue el crear una empresa con la capacidad de llegar al consumidor final con todos los productos elaborados por el mismo grupo, específicamente en el año de 1977 se estructura **Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.**, inaugurando su primera tienda hasta 1978 en la ciudad de Monterrey, proponiendo "Ser una cadena de tiendas que atiendan necesidades de consumo en productos frecuentes o de emergencia, ofreciendo un servicio rápido, cercano y a precios razonables".

Bajo esta filosofía, **OXXO** ha crecido a lo largo de 14 años llegando a poseer más de 450 establecimientos en 17 ciudades del país. De igual manera **OXXO** se ha comprometido continuar y perfeccionar los siguientes elementos:

1.El cliente es la razón de ser en **OXXO**, por lo que se debe:

- **Brindarle atención y servicios rápidos esmerados.*
- **Tratarlo con cortesía, dándole una sonrisa y un saludo*
- **Interesarse por conocer si el grado de satisfacción es bueno.*

2.Reconocer lo importante que son los proveedores:

- **Brindarles un trato amable y respetuoso.*
- **Proporcionarles los elementos necesarios para la realización de su óptimo trabajo.*

3.Para desempeñarse adecuadamente se deberá :

- **Estar capacitados y entrenados para realizar un mejor trabajo.*
- **Cultivar y mantener un espíritu de servicio y entusiasmo.*
- **Reconocer el significado de Calidad aplicada en el trabajo.*

Bajo estos principios el Grupo **VISA** cree plenamente en el buen futuro y consolidación de *Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.*



2.2 DECISIONES DE CRECIMIENTO

Existe un número considerable de razones, que desde el punto de vista de la empresa se consideran ponderables para la toma de decisiones.

Comenzar con la más simple, pero no por ello poco importante, resulta ser *la localización de la tienda*, ya que constituye una necesidad de los clientes al demandar un sitio cercano en el cual puedan realizar compras de bienes de consumo inmediato poco duradero. Así mismo que ofrezca servicio rápido, amable, en instalaciones cómodas y envueltas en un ambiente de Calidad.

Una razón más resulta ser el *volumen*, debido a que OXXO se encuentra presente en 17 ciudades con más de 450 tiendas, llegando a un mercado potencial de más de 1,000,000 de familias diariamente, con un flujo promedio de 1,000 clientes diarios y una repetición de compra de hasta 6 veces por semana.

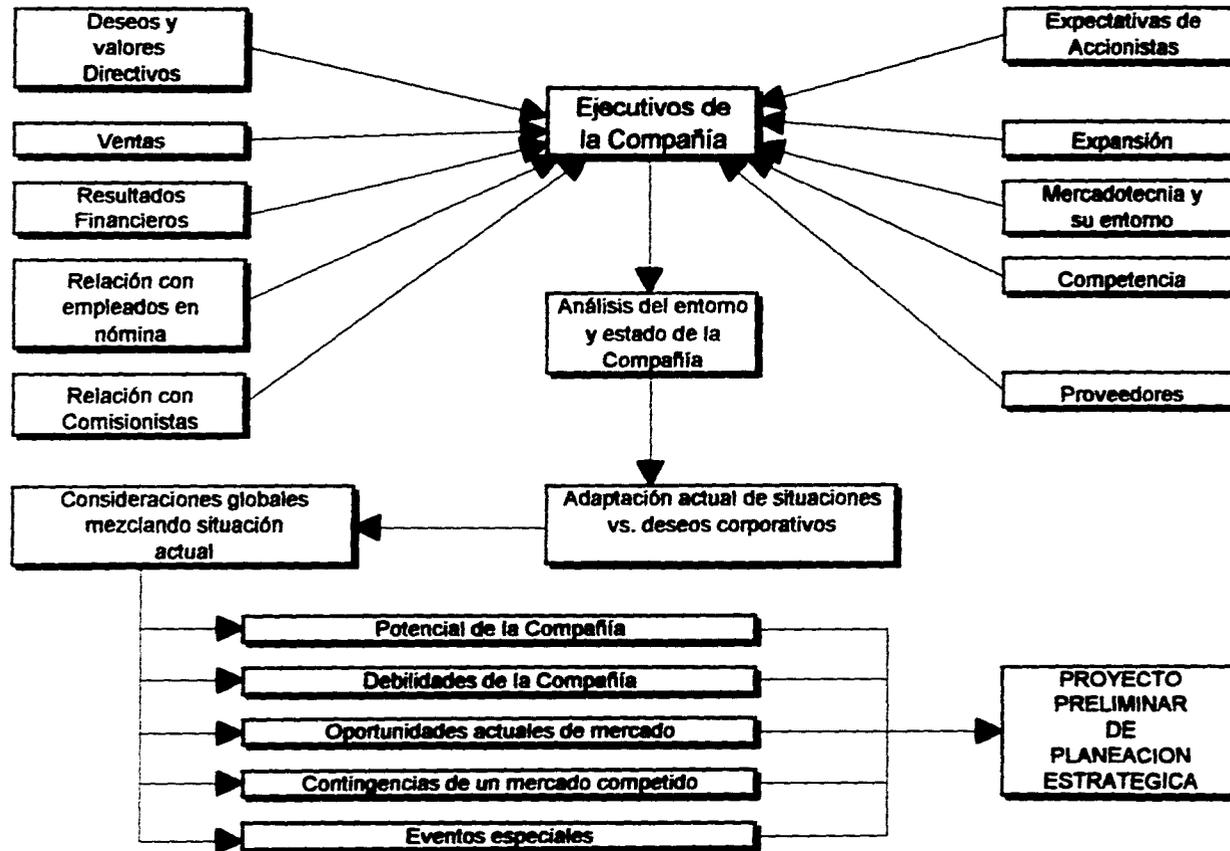
Los productos que se comercializan representan un atractivo conglomerado en la realización de una adecuada mezcla de márgenes, con más de 15 líneas de productos en promedio, OXXO representa una alternativa interesante y de gran impacto para los consumidores; ya que gracias a sus exhaustivos análisis cotidianos, OXXO ofrece productos de primera necesidad combinados con muchos otros que se estructuran de acuerdo con las necesidades de cada región, nivel socioeconómico y otras características propias de su mercado.

En resumen puedo afirmar que la determinación que ha tomado Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., para realizar un crecimiento es con la finalidad de consolidar el liderazgo en "tiendas de conveniencia". La participación que pretende al atender cada día a más y más clientes en sus compras de emergencia, es buscar llegar en algún momento a sustituir a los convencionales establecimientos "*de esquina*" en los que comúnmente estamos acostumbrados a realizar compras en pequeñas cantidades y de naturaleza *inmediata*.

En resumen los aspectos a considerar para la toma de decisiones son: localización física de las tiendas, volumen en el tráfico de clientes, zonas de nivel medio y alto en poder adquisitivo.

Así, OXXO se ha transformado en una de las fuerzas de ventas más grande de México.

SOPORTE ANALITICO Y PRELIMINAR AL PLAN ESTRATEGICO DISEÑADO PARA OXXO



2.3 CONDICIONES QUE SE LO PERMITEN

Ante la gran perspectiva de inversiones bursátiles que existen hoy en día, incluyendo la gran diversidad de oportunidades de inversión, y la apertura hacia nuevos horizontes de posibilidades en el extranjero, nos enfrentamos a distintos dilemas para poder decidir en futuras inversiones.

OXXO tuvo que contestarse las siguientes preguntas que le surgieron al decidir crecer:

- ¿Dónde se debe invertir?
- ¿Qué inversiones son de mayor o menor riesgo?
- ¿Los negocios serán buena inversión?
- ¿En dónde estará más segura la inversión?

El porqué de haberse hecho estas preguntas corresponde a la inquietud de directores, accionistas, consejeros, etcétera, al momento de expresar su opinión acerca del crecimiento de OXXO, los resultados fueron los siguientes :



- *OXXO es una inversión fija en el terreno y la construcción.
- *Es una inversión de bajo riesgo con el que se obtiene un flujo de efectivo 10% mayor al rendimiento financiero en situaciones de plazo a 10 años.
- *También puede dar hasta un 75% o más que el rendimiento financiero, al considerar la plusvalía del terreno y construcción.
- *Hasta hoy, ha sido un negocio con ventas aseguradas, debido a los minuciosos estudios e investigaciones realizados antes de construir una tienda.
- *OXXO cumplirá 17 años de experiencia y desarrollo, además de contar con el respaldo del grupo VISA.

La actual modernización del comercio y el mejoramiento del servicio a la comunidad en todo aspecto, parecen ser indicadores de pulso al nacimiento de nuevos consumidores, comúnmente se le conoce a esta situación como "encontrar necesidades y satisfacerlas", tal parece que OXXO se encuentra en lo que actualmente se le denomina "Hipercrecimiento", este nuevo concepto lo han creado compañías altamente dinámicas en la historia del comercio, ellas mismas dicen que el *hipercrecimiento* es la nueva dinámica de hacer negocios.

Entremos un poco más en materia, el *hipercrecimiento* no es un fenómeno exclusivo de la década de los años 90's, en la década de los 80's ya se hizo presente.

Sus adecuadas y bien planeadas infraestructuras de distribución, tecnologías de información actualizada y fuentes de producción o abasto de algunas compañías han mostrado un rápido crecimiento logrando algunos atravesar barreras de un ambiente económico diferente.

El investigador H. Skip Weitzen autor del reconocido libro "*Infopreneurs*", manifiesta en su más reciente creación la aplicación de la fórmula del éxito de las compañías con mayor crecimiento, este libro titulado "*Hipercrecimiento*" hace referencia de las 15 compañías con el más alto índice de ganancias en la historia del comercio en corto plazo, es decir, son compañías que en menos de una década han reportado ventas superiores al billón de dólares partiendo de una base que se le puede decir casi cero.

Para efectos del presente proyecto tomaré y haré mención de algunos ejemplos que considero y estoy consciente pueden no ser exactamente aplicables al ambiente económico de nuestro país, pero debido a sus características tomadas en los recientes años de apertura comercial permiten cierta semejanza : *Grupo Cifra con sus tiendas Aurrera, Bodegas Aurrera, Superama, Wal-Mart, Vip's y El Portón. Cía. Nestlé México; División lácteos, alimentos, manantial Agua Santa María, alimentos Chambourcy, chocolates La Azteca.*

Su mención tiene como objetivo identificar los elementos "clave" que en materia de planeación permiten estructurar la mejor de las armas para obtener el éxito empresarial. La aplicación que se busca tener dentro de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., dan la pauta para relacionar experiencias obtenidas en el desarrollo de una mercadotecnia regional en OXXO, ya que, porqué no decirlo, es una compañía en *hipercrecimiento* al estilo mexicano.

2.4 EXPERIENCIAS QUE APORTAN EL APOYO NECESARIO AL CRECIMIENTO

Las diarias actividades en OXXO muestran los detalles necesarios a cubrir para poder mantener un equilibrio de satisfacciones entre todas y cada una de las personas que integran la empresa.

Este equilibrio difícil de lograr y más aún, de mantener, es el resultado de experiencias por parte de los ejecutivos de la compañía que a su vez utilizan para respaldar sus nuevas ideas de operación, puntos de venta más grandes, renovaciones de imagen de tiendas, contratación de personal, adquisición de equipos, adaptación de políticas, etcétera.

Resulta lógico pensar que cada día que concluye y los beneficios obtenidos hasta ese momento, se mantienen. Las experiencias son fortalecidas por la propia satisfacción del éxito y con ello el apoyo al entusiasmo corporativo de crecer, se manifiesta.

La filosofía propuesta para ser aplicada en este tema de experiencias tiene una profundidad mayor si la comparamos con la aparente y simple decisión de crecer. A qué me refiero con utilizar la palabra *filosofía*, significa que las actuales decisiones son tomadas como una respuesta a necesidades que ya tenían un tiempo razonable de haberse manifestado. Es en esta etapa donde la Planeación Estratégica debe aplicarse con la filosofía propuesta.

Por ejemplo, al cierre del año 1991 la cadena contaba con 32 tiendas distribuidas en todo el Valle de México, para fines de 1992 sumaban 49 para 1993 eran 85 y para 1994 102 tiendas. Esto significa un crecimiento escalonado del 53%, 73% y 20% respectivamente.

Como consecuencia, las ventas pasaron de 102 millones de nuevos pesos en 1991 a 187 millones en 1992 y en 1993 236 millones (ventas de la Zona Centro exclusivamente). Con estos datos sólo podemos observar el crecimiento de ventas por contar con el respaldo del mayor número de tiendas. De tal forma que el mercado al cual pretende continuar atendiendo OXXO, no ha mostrado respuesta negativa o de rechazo.

Por lo que respecta a la competencia, se considera que se encuentra distribuida en forma variada y restringida en el rubro de tiendas de conveniencia, teniendo como principal competidor a nivel nacional a la cadena Super 7 filial de Seven Eleven y a niveles locales Dairy Mart, 12 + 12 Servi Plus, Circle K, Super Dos, Modelorama. Si bien, es cierto que las grandes cadenas de autoservicio como Aurrera, Gigante, Comercial Mexicana (considerando sus bodegas), Superama, Sumesa, Soriana, Chedraui, etcétera, atienden gran parte del mercado nacional; también resulta positivo para OXXO contar con 795 tiendas a lo largo del país. (hasta marzo de 1995).

Por último si pensamos que vivimos un trance económico que contempla todo el sistema mexicano y que somos parte de un TLC (NAFTA-North America Free Trade Agreement) en el cual se ha permitido la apertura parcial del comercio y que su avance escalonado llegará en algunos años a su totalidad, entonces deberemos aprovechar las actuales ventajas de alcance territorial para fortalecer y complicar a la futura competencia su posible y en algunos casos, su ya presente existencia en algunas ciudades del país.

CAPITULO 3

ANALISIS DE LA SITUACION OPERATIVA DE LA COMPAÑIA

3.1 CIUDADES EN LAS QUE SE ENCUENTRA PRESENTE

Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V., desde sus orígenes tuvo la inquietud de poder extenderse más allá de su ciudad natal Monterrey, pues resulta interesante saber que la razón inicial de fundar OXXO fue la de poder completar el círculo de negocio en todos los productos de Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma (recientemente comprada por la primera), el contar con diversos puntos de venta para cerveza, teniendo siempre la visión de contar con un socio en la comercialización, por tal motivo el grupo VISA decidió ampliar sus unidades estratégicas de negocio.

Actualmente OXXO se encuentra presente en :



Acapulco	Cuernavaca	Culiacán	Chihuahua	Durango	Guadalajara
Hermosillo	Laguna (Torreón)	Mexicali	México	Monterrey	Obregón
Puebla	Querétaro	Saltillo	San Luis Potosí	Tampico	Tijuana

3.2 CAPACIDADES EN SUS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

Actualmente cada una de las ciudades en las que se encuentra OXXO, cuentan con el equipo y recurso humano indispensable para el desarrollo de sus actividades, quizá como es normal en cualquier organización se deben mantener en buen estado los equipos e instalaciones y si resulta obvio, se realizará la correspondiente renovación.

Lo delicado para efectos de este proyecto denominado por la compañía como *expansión* es tener presente y con el mayor detalle posible todos aquellos recursos que serán demandados por la propia operación de la compañía. A continuación mencionaré algunos de los ejecutados actualmente sumando a éstos su positiva compensación :

LO QUE SE HACE

>La proporción de empleados que laboran en cada plaza es en relación únicamente por el número de tiendas que atiende.

>Los equipos de cómputo son elegidos por ciudad sin considerar su ampliación en servicio debido a la expansión que tendrán, siendo que físicamente se deprecian estos equipos en 10 años.

>Las flotillas de transporte para mantenimiento son destinadas a la atención directa de los departamentos de ventas sin que exista un programa de atención y cuidado para éstas.

LO RECOMENDABLE

>Se recomienda no ponderar únicamente por el número de tiendas que se tengan, sino también por el número de operaciones de compra y venta realizadas en cada ciudad con el propósito de no sobrecargar departamentos administrativos de manera injusta.

>Resulta positivo para el recurso humano dotarlo del equipo necesario para desarrollar sus actividades, facilitando con ello su propio desempeño y, por razones de la compañía los equipos son utilizados por el departamento de sistemas mismo al que se le restringe por largos periodos de uso, es decir, la adaptabilidad a la nueva tecnología debe ser rápida y flexible.

>Es necesario establecer y cumplir un programa estandarizado de mantenimiento a todas las unidades, pues resulta desinteresado por parte de la compañía, señalar la falta de atención que tienen los empleados para con las mismas, así como una adecuada motivación para solucionar el problema. Estas carencias son demasiado importantes, sobre todo por la imagen de la compañía.

>Las instalaciones destinadas al albergue de las oficinas se designan en base al número de personas que laborarán en cada ciudad y el costo por el uso de ellas.

>Los equipos de comunicación en algunas ciudades son deficientes, pero en todas se encuentra disponible y propensas a generar gastos innecesarios.

>El equipo de fotocopiado es una adquisición libremente otorgada al gerente de ventas de cada ciudad, no estudiando profundamente los beneficios de comprar, rentar o pagar por ello.

>La actual designación de espacios no contempla necesidades a futuro y la distribución interior dificulta aprovechar eficientemente el inmueble.

>Es conveniente proteger los sistemas y, coordinar de manera técnica y no solamente financiera las adquisiciones de éstos.

>Crear un manual de uso en el que se especifiquen las opciones autorizadas de los equipos de fotocopiado y otros, así como el análisis financiero previo a las decisiones a este respecto.

3.3 PLAN DE CAPACITACION Y RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

En toda organización es muy importante en nuestros días realizar los cambios pertinentes que permitan mantener en un nivel propicio los recursos con que cuenta una organización, que para el caso de esta investigación OXXO debe realizar.

Con la propuesta que pretendo dar a entender en un rango de aceptación y entendimiento para toda aquella persona interesada en asimilar las pequeñas experiencias obtenidas hasta el momento desde los puestos denominados "*Jefe de Compras Plaza México*" y "*Jefe de Compras Cedis México*" en el cual mi desempeño diario permite obtener enfoques de operaciones en los distintos departamentos.

El Plan de Capacitación, como lo he denominado, busca sensibilizar a todo el personal de OXXO en el rol que cada uno de ellos debe desempeñar. Estoy consciente que en toda empresa el manejo y control del personal resulta una labor difícil y complicada de evaluar en cuanto a sus relaciones que cada persona obtiene al desarrollar su trabajo.

En el caso de OXXO, propongo la reestructuración de los programas de capacitación desde el momento de inducción a la empresa hasta alcanzar su adecuado desarrollo laboral, para ello explico las siguientes etapas :

1. Hacer sentir al individuo parte integral de la empresa desde el primer momento.
2. Respetarlo y presentarlo ante los demás como un integrante que la empresa estaba esperando.
3. Mostrarle con ejemplos reales los beneficios que puede obtener en la empresa.
4. Valorar sus éxitos y fracasos mostrándole las razones por las cuales ocurrieron los anteriores.
5. Realizar posteriormente de la capacitación y práctica, sesiones de participación por grupos distintos de trabajo (en el caso de ser personal de tiendas)
6. Establecer un programa de incentivos de identidad con la empresa.



2 "*Cedis México*", centro distribuidor de productos zona centro del país.

1. *Hacer sentir al individuo parte integral de la empresa desde el primer momento:*

Es una tarea que generalmente confundimos con el buen trato y respeto, eso no lo es todo, debemos instrumentar una bienvenida que sólo se practique en OXXO, que desde las primeras palabras dejen en toda persona a capacitar una huella que más tarde buscaremos cosechar en sus actitudes. Debemos considerar que lo poco que sabemos de cada uno de ellos, resulta ser información de descripción a su propia identidad y entorno socioeconómico. Que no todo lo expuesto en solicitudes y entrevistas posteriores, es con lo que cuenta cada persona. En la medida que podamos aceptar que su experiencia de cualquier tipo puede ser un factor determinante en el desempeño de sus actividades, más tarde con la observación que se haga de ellos se tomarán las decisiones mayormente apegadas a la descripción de cada personalidad. Lo anterior es una parte que debe descubrirse y aplicarse durante los primeros días de capacitación, de esa forma las características que se detecten serán comunicadas a las personas adecuadas a conocerlo.

Me voy a permitir mencionar un ejemplo y esclarecer lo anterior:

Cuando un equipo de tienda, como así lo denomina OXXO, se encuentra en capacitación se hace en presencia de dos o más grupos, es decir, aproximadamente 20 personas, de las cuales por cada grupo existe un *comisionista*, que para efectos de explicación resulta ser el futuro encargado y responsable en mayor medida del manejo de la tienda. En este momento desde mi punto de vista existe el primer obstáculo de comunicación y entendimiento generalizado por llamarlo de alguna manera, el tratar en este caso a todos de igual manera, permite compartir con los demás que serán empleados o quizás suplentes de comisionistas, los momentos de identidad con la empresa. Si que resulta interesante detenerse en esta etapa, pues el comenzar la capacitación sin hacer partícipes de este derecho por igual a todos, arroja una cadena de eventos negativos en las actitudes de los educandos, de esa forma pasarán quienes no logren superar esa situación a ser simples oyentes obligados a cumplir con un requisito institucional.

Lo anterior no es el "*hilo negro*" como comúnmente decimos, es a mi parecer, la parte que siempre colocamos en nuestros programas de capacitación, pero que nunca logramos sensibilizar en el momento de ser aplicados, reconozco que es complicado tenerlo presente constantemente, sin embargo soy partícipe de la idea que todo lo que se realice con una metodología y disciplina se convierte en una serie de actividades con calidad desde el principio. Qué distinto sería proponer a todos la oportunidad de ser el encargado de la tienda, ubicándolos en un ambiente sutilmente inducido, que serán parte "*indispensable*" de la operación en la tienda, no se trata simplemente de "*despachar*", como comúnmente se dice, a un cliente; se trata de "*saludar y ayudar*" a ese cliente a satisfacer sus necesidades en OXXO, facilitándole de todas las herramientas (productos y atenciones) que puedan dejarlo satisfecho.

Muy importante resultará hacer sentir en el educando que la *misión* de OXXO, no es la de vender en cada esquina que se encuentre, los productos que en otras tiendas pueda encontrar, sino por el contrario, ubicarse en el papel de clientes y convencerse con hechos y ejemplos; de esa forma podrán identificar los beneficios de ofrecer un *servicio*, en donde además de ésto el cliente encuentre lo que buscaba obtener.

2. *Respetarlo y presentarlo ante los demás como un integrante que la empresa estaba esperando :*

De primera impresión, no significa que en OXXO no respeten a la gente, se trata de hacer una mención generalizada de lo importante y trascendente que resulta para cualquier individuo recibir el buen trato e inducción motivante hacia su nuevo puesto y el cúmulo de expectativas que se imagina el nuevo integrante que podrá obtener de su sitio y compañeros de trabajo.

Desafortunadamente cuando no se establecen previamente las condicionantes de cada departamento en una empresa con miras de crecimiento se cae en el "*abismo organizacional*", lo llamó así por ser una etapa en la que se encuentra OXXO, en donde su estado de organización no parece ser el adecuado, y la búsqueda de culpabilidades comienza. No es esto lo que en verdad resultaría ser la respuesta, es en su conjunto la falta de aceptación por parte de cada área o departamento involucrado lo que aceleraría el descenso de productividad empresarial.

Lo anterior lo señalo por ser una de las situaciones que como OXXO, muchas otras empresas padecen. Se cree tener la organización adecuada pensando en que la falta del cumplimiento de los objetivos es culpa del personal, que muchas veces se le califica de incapaz y que pocas son las ocasiones en las que se reconoce que las nuevas exigencias se encuentran mermando por así decirlo, con las capacidades del personal. Ejemplo: "*Exigir nuevas formas de trabajar sin haber capacitado y con una grave presuposición de inteligencia*".



3. Mostrarte con ejemplos reales los beneficios que puede obtener en la empresa.

Es de suma importancia mantener constantemente un sistema de desarrollo individual que pueda ser aplicado a los empleados de una organización, la finalidad de esto es la de mantener activo y motivado todo el aparato laboral. Estas bases pueden crearse sin llegar a grados de complejidad que quizás la empresa no pueda cumplir en un corto plazo, es decir, al establecer un escalafón o sistema similar en el cual se contemplen todos los puestos existentes en OXXO, de tal forma que al considerar su interrelación operativa se ofrezcan ascensos y/o promociones internas constantes sin tener que contratar nuevo personal que de momento aparezca ante los demás sin antes tomar en cuenta los intereses personales.

Con lo anterior se mantendría cubierta una de las herramientas disponibles para el control y motivación del recurso humano de cualquier organización. Aunado a lo anterior podemos aplicar y construir distintos mecanismos de evaluación que atenderían desde niveles inferiores hasta los directivos. Cabe mencionar que para el caso de OXXO es suficiente destinar los esfuerzos en los niveles bajos y medios, en donde resulta vital reconocer los esfuerzos que cada vez son menores en frecuencia.

Esta pequeña parte enunciada del complicado sistema laboral de una compañía es motivo de análisis de un solo trabajo, la aplicación que se requiera en alguna organización definitivamente debe ser proyecto de creación de la(s) persona(s) que tenga a su cargo la modificación o resolución de cierto caso. En este trabajo de investigación he tratado de plasmar una realidad que mantiene la empresa mencionada, y que de ninguna forma se preste a la confusión de llegar a pensar que es una serie de deficiencias. Pues finalmente es una organización que existe, que ha crecido y considerando los presentes ejemplos, seguirá creciendo.

4. Valorar sus éxitos y fracasos mostrando las razones por las cuales ocurren.

Esta etapa es fácil de identificar a través de analizar el desempeño del personal. He aquí la importancia de contar con un sistema de evaluación constante y detallado que muestre las causas posibles de los resultados obtenidos. Sin embargo el educar desde un principio al nuevo personal reconociendo el costo de los errores, representa un valor interesante en el futuro desarrollo del personal. En la medida que la compañía reconozca los éxitos y acepte los fracasos con la adecuada meditación, será la forma en que los beneficios motivacionales quedarán acentados en las satisfacciones y experiencias de todo el personal.

Quando se presentan los éxitos, las explicaciones y justificaciones son fáciles de reproducir y transmitir ante los demás. Sin embargo, en los fracasos se requiere de un manejo cuidadoso, que procure no lastimar a los individuos involucrados, puesto que su experiencia en algunos casos será mencionada ante nuevos compañeros de trabajo. Estas recomendaciones evitan malestares que de seguirse presentando se transforman en una cadena de inconformidades difíciles de detectar y, que además pueden ser demasiado contagiosas al momento de transmitir las entre compañeros.

Ejemplo: Las mermas o falta de producto durante los inventarios son causa de malos manejos administrativos dentro de la tienda y no solamente por robo.

5. Realizar posteriormente de la capacitación y práctica, sesiones de participación por grupos distintos de trabajo. (en el caso de ser personal de tiendas)

En este apartado se contempla una consolidación de conocimientos adquiridos y, posteriores al término de la capacitación total. Actividad en la cual se intercambian integrantes de distintos equipos de capacitación, logrando además la unificación de ideas, normas, políticas y en general sistemas de operación de OXXO. De lo anterior se obtendrán comentarios y situaciones que con el ejercicio de estas actividades permitirán contar con parámetros aún más específicos.

6. Establecer un programa de incentivos en identidad con la empresa.

Con esta actividad complementaria se logran arraigar los estímulos que durante distintas etapas se otorguen a los participantes durante su capacitación, desempeño ordinario y aportaciones extraordinarias en situaciones que por circunstancias específicas la empresa tenga que realizar. Con toda esta serie de "pequeños detalles" se logran conformar ambientes adecuados de trabajo, que a un mediano plazo manifiestan considerables beneficios, así como eficiencias intelectuales en todos los grupos de trabajo.



3.4 CAPACIDADES FINANCIERAS POR PLAZA.

Las capacidades financieras que puede tener cada una de las ciudades donde OXXO se encuentra presente, son determinadas por la junta de administración del corporativo, las variables que se estudian en todos los casos son las siguientes:

- *La población total y flotante de la ciudad, clasificada en niveles socioeconómicos.
- *Los promedios pércapita.
- *Los planes y programas de desarrollo económico a corto y mediano plazo.(de los entornos dónde se encuentre OXXO).
- *El ambiente político que pueda presentar la zona con respecto a los intereses de la compañía.
- *La situación de mercado existente y su constitución competitiva.
- *La ubicación geográfica con respecto al centro de distribución más próximo.

Las anteriores variables mencionadas definitivamente no son todas las utilizadas en la decisión de establecer una cantidad mínima de tiendas en una nueva ciudad, sin embargo en la práctica los ejecutivos encargados de realizar dichas decisiones, caen con facilidad en el error tanto negativo de aceptar expandir la cadena en ciudades no convenientes, como pasar por alto ciudades que por haber presentado algún pequeño obstáculo de raíz que aparentaba ser lo suficientemente fuerte para no establecerse en esas ciudades, no fueron consideradas.

Definitivamente que resulta cuestionable que en nuestros días las decisiones y operaciones estratégicas de comercio, como lo es este caso, se deben realizar con cautela, inteligencia y porqué no, si se requiere de agresión, hacerlo. Definitivamente lo que se pretende en toda cadena es la extensión y a su vez el liderato de la firma.

Por lo tanto las capacidades financieras para cada ciudad dónde se encuentra OXXO deben contemplar el mayor número posible de variables que le favorezcan en : imagen, ventajas competitivas, lugares nuevos, fortaleza para la cadena, ampliación de negocios conexos. Entonces al mantener presentes estas variables la rentabilidad directa que pueda ofrecer una ciudad más de tiendas no será tajante el no llegar a cumplir desde un inicio los objetivos de utilidades normalmente estimados para la generalidad de ciudades.

En OXXO se atienden este tipo de situaciones con demasiado tiempo para su razonamiento, dejando con esto espacio suficiente para la competencia para actuar y fastidiar la imagen de que OXXO pudo haber sido el primero en establecerse en una nueva localidad.

Una *planeación estratégica* que contemple la programación financiera flexible en todos los aspectos que normalmente maneja la compañía; resulta de un mejor manejo de *apalancamiento* en la dudosa e incursionante tarea de expandir una cadena en un país de 86 millones de habitantes aproximadamente establecidos en un territorio de 509.9 millones de kilómetros cuadrados; definitivamente que es complicado y altamente laborioso, sin embargo los ejemplos existen y por fortuna dentro del grupo corporativo, tal es el caso de CERVECERIA CUAUHTEMOC-MOCTEZUMA, la cual ha obtenido el reconocimiento positivo a sus productos.



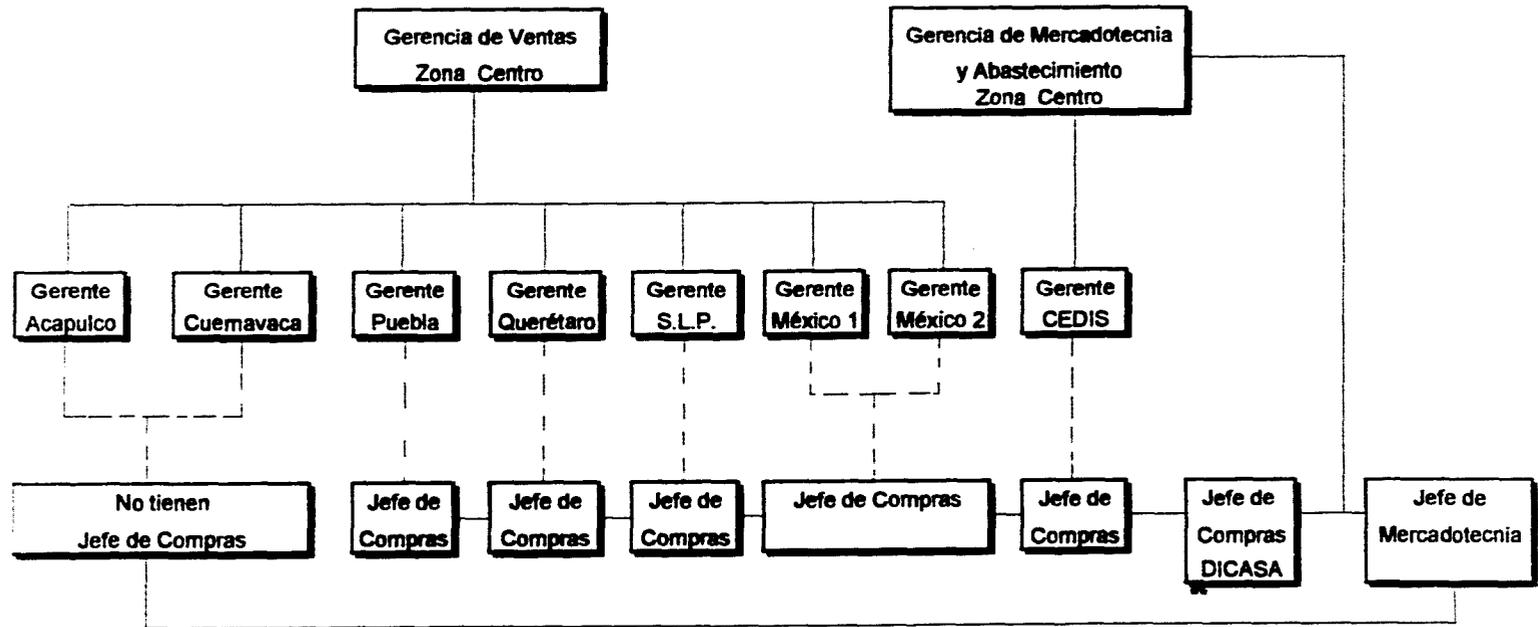
Podríamos preguntarnos qué es lo que necesita incluir una empresa dentro de su planeación financiera que le permita enfrentarse a contingencias económicas, principalmente en situaciones comprometidas de su entorno macroeconómico que le permitan arrastrar los problemas, o bien soportar recesiones de cualquier tipo y hasta un nivel considerable de tolerancia. Este tipo de respuesta desafortunadamente no se encuentra definida a punto y coma, es por todos bien sabido que en base a las experiencias que cada organización pueda tener reaccionará en medida a ello para unificar su propio *Plan*.

Ejemplo : OXXO dentro de la ciudad de México posee menos tiendas que en la ciudad de Monterrey, por lo tanto los mayores esfuerzos actualmente se encuentran plasmados en localizar más locales o terrenos que le permitan extenderse en una proporción adecuada al tamaño de la ciudad, todo ello a pesar de presentar mayores complicaciones y costos más elevados de operación.

Con el objeto de ilustrar y establecer las bases para poder así discernir sobre los elementos administrativos que intervienen en la estructura de cada oficina OXXO, a continuación se muestra el siguiente organigrama:

**ORGANIGRAMA ACTUAL
CADENA COMERCIAL OXXO, S.A. DE C.V.
GERENCIA ZONA CENTRO**

GERENCIAS Y JEFATURAS



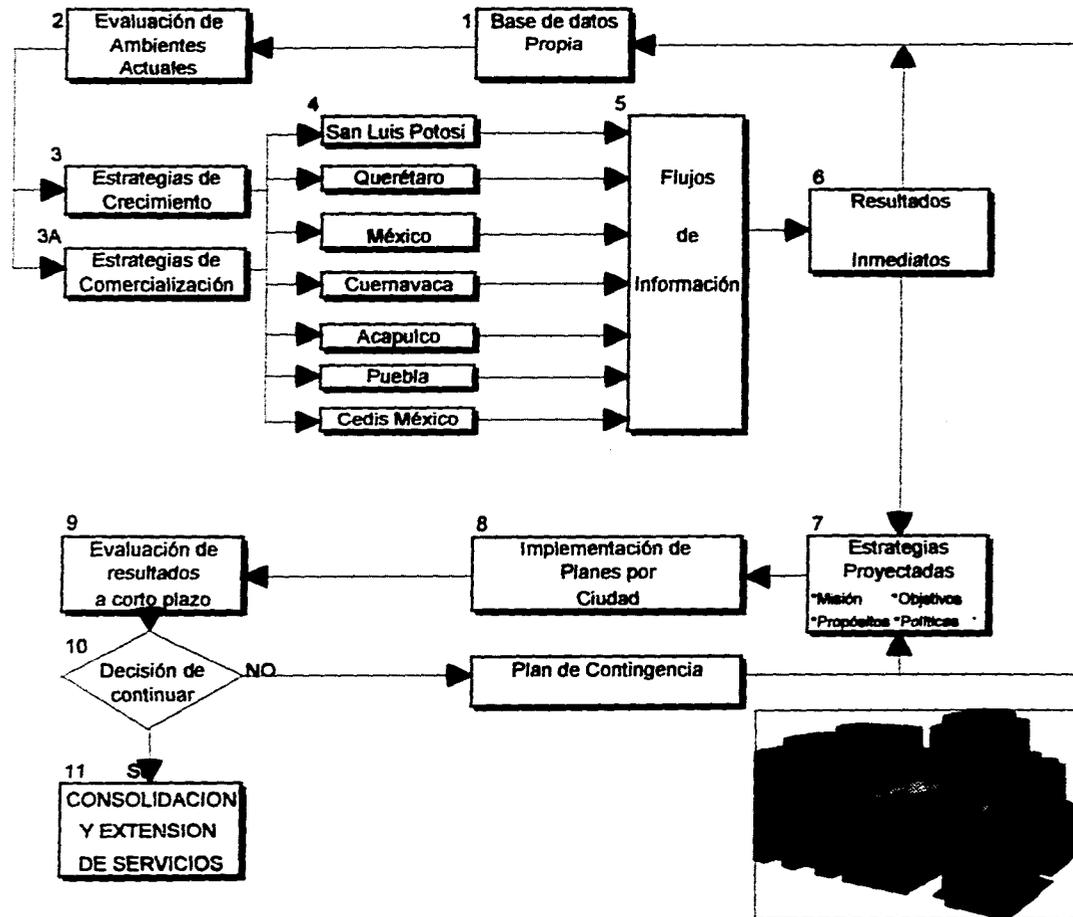
ASM/94TS

** Empresa filial del grupo VISA dedicada a vender despensas y multibonos

CAPITULO 4

**PLAN ESTRATEGICO DISENADO PARA LA
GERENCIA ZONA CENTRO DE
CADENA COMERCIAL OXXO, S.A. DE C.V.**

4.1 ESQUEMA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



4.2 DESCRIPCION POR ETAPAS DEL ESQUEMA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

1. BASE DE DATOS PROPIA.

Constituye el inicio de todo proyecto de planeación, en él se concentra toda la información necesaria y propia del funcionamiento administrativo, financiero, fiscal, laboral, etcétera, que requiere OXXO para lograr sus objetivos, ejemplo: *al realizar sus actividades comerciales se debe cumplir con todos estos requisitos.*

En esta base de datos no se realiza ninguna alteración de la misma, es decir, su información se toma y percibe tal cual es generada, de esta manera se convierte en una raíz espejo de logros y errores. Es en ella que a lo largo del proceso recibirá por naturaleza de causa y efecto su retroalimentación correspondiente a cada una de las etapas y elementos participantes.

2. EVALUACION DE AMBIENTES ACTUALES.

Es una parte en la cual se reúnen todas aquellas variables de triunfo o fracaso, de fuerzas o debilidades, etcétera, reunidas en forma tal que puedan considerarse investigaciones de mercado, socioeconómicas, sociopolíticas y todos aquellos fenómenos que al inicio del proyecto se encuentran presentes en cada ciudad. Todas las variables detectadas deberán ser enlistadas por orden de importancia al mismo tiempo de asignarles una respuesta por parte de la compañía.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Se refiere a todas las actividades normales de operación OXXO que actualmente realiza el departamento de Expansión (encargado de coordinar el proyecto *de construir nuevas tiendas*), incluyendo las terceras personas que participan en los casos de ciudades distintas al Distrito Federal donde se encuentra ubicada la oficina mencionada. En esta propuesta se pretende multirelacionar este departamento con las distintas ciudades que integran el proyecto, de esta forma la optimización de recursos por lo pronto, se encontrará realizada.

Y si consideramos los beneficios secundarios que se obtienen, como por ejemplo: la constante comunicación y comprensión de las distintas situaciones que guarda cada ciudad en materia de construcción, equipamiento, legislación, contratación, etcétera, el aprovechamiento de materiales sobrantes o en exceso, la polivalencia del personal participante, la posible vinculación con empresas corredoras de bienes raíces ubicadas en los lugares importantes para OXXO, entre otras.

3A. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION.

Se encuentra colocada al mismo nivel que las estrategias de crecimiento por ser un nuevo elemento de la estructura que será el complemento ideal para el crecimiento de OXXO, en ella se deberán contemplar todas las variables necesarias y propias del negocio (*a grandes rasgos oferta y demanda de productos*) incluyendo las diseñadas propiamente para la acertada adquisición de bienes y materiales a comercializar por la cadena. Contempla los requerimientos actuales proyectando los futuros posibles (*al crecer la cadena en número de tiendas*), además de innovar áreas de aprovechamiento hasta hoy no practicadas como lo son la venta y la distribución al mayoreo a terceros (*clientes que no tienen que ver con la operación normal de OXXO, estos pueden ser mayoristas*), es decir, con las condiciones comerciales obtenidas actualmente en base al volumen e importancia de la cadena pasando con ello el almacén (Cedis) a tomar una posición atractiva hacia clientes mayoristas, obteniendo con ello una utilidad extra a la operación normal (*ingresos extraordinarios por concepto de ventas a clientes mayoristas*).

Dentro de estas estrategias se deben mejorar las entregas de mercancía por parte del Cedis hacia las tiendas, adaptar como primera fase un programa de *volúmenes- peso*, relación espacios ocupados y vacíos, es decir, aprovechar mejor los espacios de carga de todos los camiones de reparto considerando los gastos y rendimientos que brindan cada uno. Esto será prácticamente aprovechar las capacidades de todos los equipos de transporte.

Por lo que respecta a la compra de todas las mercancías, es necesario estructurar un plan de capacitación y evaluación a los compradores de los Cedis. En ese plan resulta vital comunicar las políticas que definan los criterios institucionales de los cuales resultarán las nuevas y unificadas actitudes de compra, por ejemplo: crear un manual de operación especial para compras. Al mismo tiempo de encontrarse diseñando el anterior plan debe contemplarse la parte interactiva con las necesidades de cada ciudad manifestadas a través de su comprador (*cada ciudad cuenta con un comprador independiente al del almacén principal, cedis*).

Lo anterior busca lograr el equilibrio fundamentado con las políticas de abastecimiento y mercadotecnia actualmente definidos casi en su totalidad, sin embargo, los esfuerzos canalizados en la aparente falta de comunicación entre los miembros integrantes, no es el problema raíz, es sólo un accesorio de efecto. Con este plan tengo la firme convicción de que la operación total de la cadena recibirá un beneficio automático por la razón de mantener interrelacionadas las áreas integrantes de la operación propiamente.

4. CIUDADES PARTICIPANTES (PLAZAS).

En esta cuarta etapa del diagrama se mencionan las ciudades en las que se encuentra presente la compañía mismas que a su vez conforman la Zona Centro, como así las han agrupado. Para cada una de ellas se propone una planeación semejante al presente proyecto, tomando en consideración las capacidades y potencial con que cuentan.

5. FLUJOS DE INFORMACION.

En esta etapa donde se llevará a cabo el análisis y evaluación de los resultados que cada ciudad obtenga se debe además comparar lo obtenido contra lo presupuestado, sólo que en esta ocasión no se trata de números de ventas, sino todas aquellas ventas que se lograron a través del respaldo de actividades y relaciones de trabajo que lo propiciaron.

6. RESULTADOS INMEDIATOS.

Al momento de aceptar un resultado en conjunto se deben tomar decisiones que sean correctivas en los casos que así se requiera. De esta forma la base y el equilibrio buscado se dará. En caso de no requerir modificaciones al plan, se posicionan los resultados a la vista de todos los integrantes directamente involucrados y con ello en el nodo/nivel seis del esquema se convierte en un nivel de decisión para continuar o retornar al análisis nuevamente y aprovechar experiencias, se sugiere este nodo/nivel puesto que los resultados podrían haberse dado bajo circunstancias que posiblemente no resultarían adecuadas para seguir adelante y con ello darle a este esquema las oportunidades que en cada nivel tiene de aceptar supervisión y corrección desde un punto de vista gerencial.

7. ESTRATEGIAS PROYECTADAS.

Al pasar al nodo/nivel siete se implantan estrategias específicas para cada ciudad tomando por completo en consideración sus resultados. Estas estrategias serán cuidadosamente diseñadas para que en ningún momento propicien el desequilibrio fuera de la misión, políticas, propósitos y objetivos de la compañía.

Como ejemplo mencionaré las actividades que en el último bimestre de 1993 se propusieron ante la gerencia de ventas Zona Centro :

A.- En el Puerto de Acapulco existen 7 sucursales OXXO diciembre de 1993. Debido a la mala ubicación de tres de éstas, las ventas presupuestadas a esta fecha sólo se lograron en una ocasión y por espacio de dos meses, considerando que tienen 14 meses de operación. Para ello se llevó a cabo un proyecto sencillo de estructurar y únicamente laborioso de aplicar por el seguimiento que requiere la mercadotecnia. Es por ésto que al referirme a "Estrategias Proyectadas", quiero definir que para cada situación deberán diseñarse soluciones prestando atención al direccionamiento propuesto en este trabajo. Para concluir el ejemplo se tomaron decisiones de bajar márgenes de utilidad en algunas familias de productos, realizar ventas de depósito en productos líquidos como la cerveza y los refrescos retornables, por ser productos generadores de tráfico de clientes, anunciar por radio éstas y algunas más oportunidades y variables de servicio que más tarde fueron óptimos resultados. El apoyo recibido por parte de proveedores, mismos que tuvieron que ser renegociados por no haberseles transmitido el beneficio que para algunos de ellos es mayor, ya que el nuevo punto de venta OXXO como tienda de conveniencia que es, proporciona a los clientes valores agregados en servicio. En esta ocasión podríamos decir que las aportaciones provinieron en mayor parte de las áreas de Abastecimiento y Mercadotecnia (proveedores).

Realizando este tipo de estrategias se demuestra que es posible modificar el sistema de trabajo en OXXO, además de posicionar adecuadamente su imagen ante la sociedad de consumo en que se encuentre inmersa.

8. IMPLEMENTACION DE PLANES POR CIUDAD.

Para poder atender las necesidades de la Gerencia de Zona Centro se tendrán que estructurar planes distintos de dimensiones adecuadas para las siguientes ciudades:

- > *México, Distrito Federal.*
- > *Puebla, Puebla.*
- > *Querétaro, Querétaro.*
- > *San Luis Potosí, San Luis Potosí.*
- > *Cuernavaca, Morelos.*
- > *Acapulco, Guerrero.*

El reconocimiento de las circunstancias y ambientes que guardan cada una de las ciudades mencionadas, debe mantenerse siempre presente en todo tipo de decisiones por realizar.

Actualmente se toman como parámetro las ventas obtenidas, los gastos realizados, las pérdidas normales, el tráfico de clientes por tienda, el promedio de compra por cliente y el margen de utilidad promedio. Con ello quiero decir que resultaría beneficioso tomar en consideración otro tipo de información que muestre los entornos micro y macroeconómicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, etcétera, que como resultado global demuestren estilos de vida de toda una sociedad, buscando con lo anterior no sólo respaldar el éxito de la cadena con un porcentaje de utilidad sino con una gama de valores intrínsecos en OXXO.

9. EVALUACION DE RESULTADOS A CORTO PLAZO.

Es en esta etapa en donde mediante una serie de formatos de evaluación (*formas preestablecidas por cada área para manifestar los resultados de cada mes*) que mes con mes cada área presenta a sus superiores y se revisan los resultados presentes contra los informes de resultados que se tomaron como base al inicio del proyecto, tomando en consideración los factores mencionados en la etapa anterior y cuidando justificar adecuadamente los beneficios obtenidos, pues se cae con facilidad en la interpretación superficial o poco entendida que nos proporcionan los informes directos dejando a un lado los valores intangibles que siempre son complicados de estudiar (*problemas económicos, robos, disposiciones gubernamentales, etcétera*).

10. DECISION DE CONTINUAR.

A.-En el caso de tomar la decisión de NO continuar con los planes específicos de cierta ciudad, dadas las condiciones y resultados que haya presentado se considera que debe aplicarse a este caso la etapa denominada "Plan de Contingencia ", situación que debe contemplar decisiones a nivel gerencias y si así lo requiere deberá retroceder el proceso hasta el nodo/nivel 7 quedando por hacer todas las modificaciones y anexos necesarios para solucionar los malos resultados de la ciudad en turno.

B.-Por el contrario si los resultados obtenidos son los esperados o aún superados, se considerará como ciudad a consolidar en mayor medida, así como la ampliación de sus servicios.

11. CONSOLIDACION Y EXTENSION DE SERVICIOS.

En esta etapa final del esquema de *planeación estratégica* se toman en consideración todos los buenos resultados hasta entonces obtenidos, como producto del eficiente direccionamiento del proceso. Actualmente al comprobar que una ciudad con su agrupamiento de tiendas mantiene y proporciona utilidades, se le apoya para realizar las siguientes actividades que buscan ofrecer un beneficio común al entorno social donde se encuentre cada tienda :

- >*Renovar imagen física de las tiendas.*
- >*Cambiar equipos del área de ventas.*
- >*Abrir nuevas tiendas (expansión).*
- >*Remodelar, ampliar o adquirir las oficinas.*
- >*Sustituir equipos de transporte.*
- >*Modernizar equipos e instalaciones.*

Con estos ejemplos de que existe la disponibilidad por parte de los directivos de la compañía en apoyar el desarrollo de cualquier ciudad que previamente demuestre la factibilidad de hacerlo, se proponen otro tipo de alternativas que pueden ayudar a la deseada consolidación de la Cadena.

Estas alternativas son propuestas con el áfan de ofrecer un mejor y especializado servicio a la comunidad del alrededor de cada tienda, alternando beneficios tangibles con intangibles, ejemplo de ello son los siguientes:

- >Servicio de entrega a domicilio precontratado.*
- >Teléfono de larga distancia y fax públicos.*
- >Pago de servicios públicos locales.*
- >Centros de canje permanente en promocionales locales.*
- >Expendios de tickets para diversos eventos.*
- >Cajeros automáticos integrados a la tienda.*
- >Dispensadores de estampillas y buzones.*
- >Información turística (folletería) del lugar.*
- >Variado menú de fast food.*
- >Eventos culturales promovidos en las comunidades presentes.*
- >Publicidad ecológica difundida en centros escolares.*

4.3 MISIONES Y PROPOSITOS BASICOS POR CADA PLAZA

En esta etapa del proyecto describiré con mayor detalle las misiones y propósitos que serían posibles de realizar en las Ciudades donde OXXO se encuentra presente y, que aprovechando lo anterior se presentarán las razones para agregar Ciudades dentro del mismo grupo.

Comenzando por la más grande de estas es la ciudad de México en donde existen 85 tiendas, misma a la que se le han presupuestado 1000 tiendas para el año 2000. Resulta evidente el potencial con que cuenta la Ciudad, sin embargo, según estadísticas internas son demasiados los impedimentos que se deben cubrir para lograr establecer una tienda más, por ejemplo:

- >Cuesta 1.6 veces más abrir una tienda en el D.F. que en cualquier otra ciudad de la Zona Centro.
- >Los impuestos locales son 2.3 veces más elevados.
- >El índice de asaltos es de 3.2 ocasiones contra 1.
- >Los costos de las rentas son más altos.
- >La dificultad de obtener contratos prolongados de tiempo.

En resumen, se pueden obtener en ocasiones datos e información demasiado evidentes y fáciles de "estudiar" comparada contra el análisis detallado que debiera realizarse. Por lo tanto resulta posible que los errores realizados por las malas decisiones citadas anteriormente sean enmendadas por mantener el respaldo de la importancia misma de la Ciudad de México.

Por tal efecto, ¿qué sucedería si se tomara la decisión de crecer en donde fuera más fácil y regularmente rentable?, determinar expandirse en proporciones de 70-30, accesibles contra complicados.

Mencionaré ejemplos que pueden llevarse a cabo bajo un estricto control Gerencial y Administrativo:

- >Existen 5 rutas de distribución que mantiene el almaén México:
 - México-Cuernavaca.
 - México-Acapulco.
 - México-San Martín Texmelucan-Cholula-Puebla.
 - México-Querétaro-San Miguel de Allende.
 - México-San Luis Potosi

Lo anterior significa una presencia de OXXO en un radio de 550KM, aproximadamente. Las ciudades como: Toluca, Pachuca, Iguala, Chilpancingo, San Juan del Río, Celaya, Salamanca, Irapuato, León, Morelia, Jalapa, Córdoba, Orizaba y Veracruz resultan puntos atractivos para poder atenderse dentro del área denominada Zona Centro, esto significaría un crecimiento del 200% por lo que corresponde a ciudades (plazas) y, en un 100% con respecto a tiendas.

Recordando que de continuar con la actual administración carente de una adecuada Planeación Estratégica, los anteriores propósitos se llevarían a la realidad en un plazo no menor a 10 años.

Sin embargo, si se volviera a considerar el sistema de franquicia resultaría interesante el pensar el corto tiempo en el cual la Cadena crecería y sin imaginar hasta que niveles, finalmente al estructurar aspectos indispensables que busca cualquier compañía como lo son:

- >La fidelidad a la firma.
- >Una rentabilidad adecuada a las condiciones económicas actuales.
- >Disciplina y filosofía empresarial constantes e inspeccionadas.
- >Apoyo corporativo y capacitación constantes.

Cabe mencionar, que actualmente la compañía no realiza actividades propias de una franquicia. se llevó a cabo en un primer intento al norte del país, agrupando bajo este sistema 25 tiendas tipo (1), sin embargo, debido a que aún no se contaba con toda la estructura necesaria este proyecto fue frenado y, actualmente prácticamente desechado.

Quiero hacer énfasis en lo importante que resultaría para la compañía ser participe de este sistema de franquicias. Reconozco que la actual decisión de mantener bajo control las tiendas corresponde a fundamentos propios y de raíz, como los mencionados en la segunda parte de la presente investigación titulado: "Origen de Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.". No obstante, analizando estas razones no han sido del todo justificables como engranes restrictivos.

Vivimos actualmente una revolución económica, ideológica, tecnológica y cultural; de la cual somos parte y seremos historia, por ello, si la conducta mundial ha creado y utilizado nuevos sistemas de crecimiento, ¿por qué no utilizarlos en nuestro país que vive los inicios de nuevos métodos de comercializar y hacer negocios. Vadría la pena evaluar los objetivos corporativos de VISA en lo que corresponden a OXXO, y llevar a cabo la construcción institucional de Planeación Estratégica dentro de OXXO utilizada en forma tal, que su fortalecimiento se vea reflejado en crecimiento, altas utilidades, ampliación de mercado,

desarrollo de personal, ampliación de negocio, innovaciones mercadológicas, fuentes de trabajo, alternativa de franquicia mexicana, consolidación de firma, arraigo nacional, entre otras.

La oportunidad que demanda toda Planeación Estratégica en cualquier compañía es la inversión de recursos tangibles e intangibles acompañados de su propia inversión de tiempo; sin embargo, al madurar las ideas y las conductas internas, los beneficios anteriormente mencionados comienzan a ser sombras de cualquier actividad hasta llegar a ser el brillante resultado deseado en todo objetivo institucional.

Es por ello recomendable considerar elementos prósperos y productivos que cada ciudad donde actualmente OXXO se encuentra, logre aprovechar las oportunidades que continuamente se presentan. Es así, que la estructura de un departamento que bien podría llamarse "Planeación" definiéndolo como un área de la compañía ansiosa de encontrar mediante el análisis y la investigación de cada razón que se presente, principalmente en los departamentos de Ventas, Compras y Expansión; propiamente realizaría una mercadotecnia integrada que busque respuestas a problemas actuales y futuros, logrando predecir con un aceptable grado de certeza, o bien, probabilidad confiable tan deseado por cualquier empresa. La razón de existir sería fundamentada en todas las actividades emitidas por todas las áreas de la compañía en su diario desempeño. En los problemas que no se encuentre conexión, serán los casos en los que este departamento propondrá soluciones.

La energía y la adecuada dirección de esta nueva área y su estructura funcional, desde mi propio razonamiento, puede llegar a ser el cambio trascendente que en estos momentos de desarrollo necesita OXXO, ¿por qué he llegado a esta hipótesis?. A lo largo de esta investigación que, fundamentada en análisis parciales he realizado, se presentaron oportunidades y experiencias que afortunadamente en su mayoría han tenido resultados favorables.

Es para mí un placer apoyar el fortalecimiento de compañeros universitarios en su formación, mostrando a través del presente, experiencias reales que una compañía en pleno desempeño de sus actividades tiene que sobrepasar .

En conclusión, las actuales ciudades que integran la Zona Centro de Cadena Comercial OXXO - México, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Cuernavaca y Acapulco- deben aprovechar adecuadamente las experiencias que hasta el momento han enfrentado; de forma tal, que las próximas adecuaciones económicas que tenga que sobrepasar nuestro país no se realicen con el peso de las repeticiones de resultados poco satisfactorios.

Ejemplos de esto, son en ocasiones los excesivos gastos de administración , operación y construcción, medidos fácilmente y otros, como jurídico-legales y de abastecimiento en todo su contexto, que durante el diario acontecer resultan complicados de evaluar. Comúnmente hablando son:

- * Manejo duplicado o triplicado de papelería intrascendente.
- * Desperdicio de todo tipo de papelería.
- * Envíos de información duplicados.
- * Ajustes de facturación y valorización provocados.
- * Uso exagerado de los medios de comunicación.
- * Mantenimiento de equipo no programados.
- * Viajes de supervisión injustificados.
- * Gastos internos y gerenciales improductivos.
- * Desaprovechamiento de beneficios por pronto pago, volumen, promoción, introducción, etcétera.
- * Inadecuada compra de almacén y de los encargados de cada tienda al formular sus pedidos.
- * Gastos de distribución y almacenamiento elevados.
- * Rotación de personal inadecuado.

Toda experiencia por naturaleza deja en todos y cada uno de nosotros resultados de percepción y reacción distintos que en diversas medidas nos proporcionan niveles de crecimiento aplicables en su caso al óptimo desempeño de la compañía Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V.

(1) Tienda Tipo: Proyecto de inmueble diseñado para ofrecer los beneficios determinados por OXXO, así como su imagen institucional en general.

4.4 PROGRAMA DIRECTIVO DE ESTRATEGIAS A NIVEL NACIONAL

En esta etapa de la investigación mencionaré distintas propuestas fundamentadas en la experiencia de las operaciones diarias que realiza OXXO para cumplir su compromiso de existencia ante un grupo empresarial complejamente estructurado y respetado a nivel nacional (VISA). No debe entenderse que por la razón mencionada OXXO debería ser una empresa con el menor grado de errores, la realidad es desafortunadamente en estos tiempos poco acertada al sinónimo de eficiencia. Sin embargo una de las virtudes del ser humano son el aceptar los errores y flaquezas que se poseen, por tal efecto las decisiones de los directivos deben sustentarse en una realidad de cambio, desarrollo, tecnología avanzada, competencia incesante, mercados de consumo exigentes, entornos económicos estrictos, situaciones laborales inestables, etcétera.

Pues bien, comenzaré con los elementos que deben integrar este "Programa Directivo".

- >Reidentificación adecuada de puestos y niveles jerárquicos dentro de la organización.
- >Descripción específica de funciones y flexibilidades esperadas por parte de los ejecutivos.
- >Riguroso seguimiento de objetivos parciales de un proyecto mayor, por parte de la Dirección de la empresa.
- >Reactivación de planes de incentivos para el personal de niveles medios hacia abajo.
- >Asociaciones de negocio con empresas ajenas al grupo, que estratégicamente resulten productivas.
- >Establecer un sistema de crecimiento tecnológico para los almacenes de distribución, de acuerdo a sus necesidades presentes y futuras.
- >Realizar una campaña publicitaria que marque la diferencia de lo convencional y que promocióne el cuidado ecológico del ambiente con un pensamiento dirigido hacia una clientela infantil.
- >Consolidar el ramal de negocio llamado "franquicia".

Los puntos anteriores sólo representan un ejemplo de la gama de ideas que pueden surgir en el tratamiento de mejorar y hacer altamente productiva la empresa OXXO. La medida de tiempo y esfuerzo destinado a lograr estos propósitos debe de ser determinada por la administración que desee realizarlo.

Con lo anterior no se trata de señalar que lo efectuado hasta el momento haya sido malo, el enfoque que he buscado se refiere al enunciamiento de debilidades que definitivamente estoy seguro que en algún momento la compañía se ha dado o se dará cuenta de lo necesario que tendrá que ser el ejecutar un cambio paulatinamente ideológico y por ende operativo.

La razón de haber decidido mencionar un tema como lo es éste, es la necesidad de reconocer que en ocasiones caemos en la posición de expectadores del cambio y, no en la de participantes; significa que en sociedades, comunidades y países en los cuales se incluya una organización, ésta deberá adaptarse de primera instancia a los requerimientos de su entorno para posteriormente irse adelantando poco a poco, o bien, al ritmo que se establezca entre todo el conjunto de organismos económicos que integren ese sistema de cambio en mejoras a todas las condiciones de vida y productividad que el hombre ha sido capaz de transformar hasta nuestros días.

En el caso de OXXO, el poder aprovechar al máximo posible las ventajas que hasta hoy se ha logrado obtener, es la mejor de las oportunidades y actividades que para su caso le corresponderían aportar dentro del sistema de desarrollo al cual pertenece. Modernizar, innovar, establecer, revolucionar formas y procesos de comercializar son las futuras razones de OXXO.

4.5 SISTEMA DE EVALUACION DE OBJETIVOS

Durante la planeación de cualquier estructura de trabajo (actividades) pertenecientes a una organización se definen puestos y su relación entre ellos, sus dependencias e independencias y, en cada etapa de sus funciones se meditan los instrumentos o sensores de evaluación que faciliten en resumen medidas y parametros de observación acerca de los resultados presupuestados desde su origen.

Para efectos de la presente investigación he decidido incluir este aparato enunciativo de manera que complemente las etapas descritas e integrantes en todo el complejo crecimiento de OXXO, muy interesante por cierto como tema de estudio en una carrera como lo es la de Licenciado en Administración.

En este capítulo IV , "*Plan Estratégico diseñado para OXXO*", durante el esquema de organización de la Planeación Estratégica se han señalado las secuencias lógicas de los flujos de información y respuesta en cada uno de ellos y que participan todos los departamentos que conforman la compañía, claro esta que son diferentes las escals de *responsabilidad*, primera variable importante de definir y limitar en todas las funciones descritas y futuras a evaluar.

En este sistema de evaluación se proponen 3 niveles de responsabilidad que serán A, B y C, sencillos cada uno de ellos por lo que respecta a las especificaciones, permitiendo su fácil entendimiento.

El nivel A corresponderá a los niveles ejecutivos más elevados de la compañía, entre ellos por ejemplo: son el Director General, Directores y Gerentes de áreas.

El nivel B serán los jefes de Departamento, los Asistentes de área y los Jefes de Operaciones (asesores comerciales para las tiendas).

Y, el nivel C deberán estructurarlo todo el personal que no se encuentre dentro de las clasificaciones A y B.

Lo sencillo de lo anteriormente mencionado se dará al transcurrir las diarias actividades en donde el nivel C será evaluado por el B al mismo tiempo que éste trete de cumplir sus objetivos establecidos por el A, sin embargo esta pequeña cadena llega al nivel A y tendrá que justificar el final de esta cadena de resultados ante el Consejo Administrativo que se llama FEMSA (Fondo Económico Mexicano Sociedad Anónima).

La presente definición resulta muy común de observar en cualquier organización, lo sugerido para OXXO es establecer los límites de responsabilidades perfectamente entre cada uno de los niveles. El objetivo de esto es el de elevar y mejorar la conciencia ética y profesional de todos los integrantes de OXXO. De igual forma al reconocer errores puesto que serán evidentes se realizarán esfuerzos de superación que al encontrarse detectados podrán ser recompensados mediante las actuales herramientas de prestaciones que resultan a hoy difíciles de justificar y entregar con seguridad a los dignos merecedores. Esta seguridad no significa que sea una actitud de injusticia, sólo que no existen los medios de comunicación interna que apoyen las causas del premio y, con ello demostrar al resto del personal la posibilidad de llegar a obtenerlos.

BIBLIOGRAFIA



ADMINISTRACION DE EMPRESAS
REYES PONCE AGUSTIN
Ed. Limusa, Mexico, 1990.
Ed. Diaz de Santos, S.A. Madrid, España. 1990



ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA FERNANDO
Ed. Trillas, Mexico, 1986



ADMINISTRACION DE VENTAS
Principios y problemas, 2a. Edición revisada.
BERTRAND R. CANFIELD
Ed. Diana, México, D.F. 1990.



COMO CONQUISTAR Y MANTENER LA FIDELIDAD DE SUS CLIENTES.
Siete Métodos para tener éxito más rápidamente en periodos difíciles.
GUY BOBICHON
Ed. Diaz de Santos, S.A. Madrid, España. 1990



ENFOQUE ESTRATEGICO
STEPHEN C. TWEED
Ed. Panorama, Mexico, 1991



MARKETING DE SERVICIOS
Conceptos y Estrategias
MARCOS H. NOGUEIRA COBRA Y FLAVIO ARNALDO ZWARG.
Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1991.