



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

TIENDAS OXXO. EL DESARROLLO
DE UN IMPERIO. REPORTAJE

TRABAJO PERIODÍSTICO Y COMUNICACIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y
PERIODISMO

P R E S E N T A

DANIEL TREJO PÉREZ

ASESORA:

LIC. SILVIA VERÓNICA RIVERA NAVARRETE



FES Aragón

SAN JUAN DE ARAGÓN, ESTADO DE MÉXICO,

FEBRERO 2018



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.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES: Lucía Pérez Castañeda y Jaime Trejo Aguilar por estar conmigo en todo momento, porque su apoyo, sacrificio y consejos fueron fundamentales para escribir cada cuartilla del presente reportaje ¡Los quiero mucho!

A MIS HERMANOS: David, Elizabeth y Alejandra por su incondicional apoyo durante cada día de este complicado proceso.

A MI PAREJA: Marilyn Lizbeth por estar a mi lado hasta en los momentos más difíciles, dándome el ánimo necesario para concluir este reportaje ¡Lo logramos!

A MI ASESORA: Lic. Silvia Verónica Rivera Navarrete por su tiempo, dedicación, esfuerzo y conocimiento, los cuales fueron imprescindibles para la realización de este trabajo.

A MIS AMIGOS: En especial a Thalía, Karen, Joselin y Sheyla por mostrarme su apoyo y confiar siempre en mis capacidades.

A MIS SINODALES: Dra. María de Jesús Mendiola Andrade, Mtro. Fernando García Hernández, Lic. Viridiana Alejandra Pérez García y Lic. Tania Gabriela Muñoz Ramos por su tiempo, recomendaciones y observaciones al presente reportaje.

A TODOS AQUELLOS QUE CONTRIBUYERON A ESTE TRABAJO: Autores, escritores, periodistas, historiadores, especialistas, entrevistados y personas que participaron de forma indirecta.

Tiendas Oxxo. El desarrollo de un imperio. Reportaje

INTRODUCCIÓN	4
Apartado I El surgimiento del conflicto	7
Tiendita de la esquina	8
Un inicio a lo "regio"	20
El gran paso	23
Apartado II En las entrañas del consorcio	30
La anatomía de un Oxxo	31
El funcionamiento de la maquinaria	41
A seguir las reglas	44
Apartado III Los falsos competidores	50
Los impuestos ¿a quiénes afectan?	50
Y llegó el IEPS	51
Un castigo a la comida chatarra	56
¿Yo Te Apoyo?	62
Entre asaltos y maleantes	69
Apartado IV Incertidumbre	75
Fenómeno de extinción	75
Tenoli, la esperanza	79
Las quejas ante Profeco	86
La expansión a otros mercados	88
El mundo gasolinero	89
Los trámites oficiales	96
Ingresando al IMSS	97
A manera de conclusión	99
Fuentes de Consulta	103
Bibliográficas	103
Cibergráficas	104
Fuentes Vivas	111
Anexo	112

INTRODUCCIÓN

El motivo inicial que llevó a realizar este proyecto de investigación fue comprender un fenómeno de ‘extinción’ que sufren pequeños negocios abarroteros en la Ciudad de México a partir del ingreso de la cadena de tiendas de autoservicio Oxxo a colonias de clase media baja y baja, mismo que ha afectado directamente a familias que dependen de estos locales.

Este reportaje tiene como finalidad analizar detalladamente el crecimiento de Oxxo en la Ciudad de México, además de entender cómo están constituidas sus sucursales en cuanto a mercancías, precios, ventas, personal, salarios y planes hacia un futuro cercano. Se pretende conocer cuáles han sido las repercusiones socioeconómicas que trajo la apertura de tiendas en distintas zonas de la capital mexicana.

Se explicará el contexto político-económico que dio pie a la expansión que la marca ha tenido desde su origen; así como su funcionamiento a nivel operativo. También se profundizará en el impacto que ha tenido en el mercado, especialmente sobre las consecuencias que ha generado a favor y en contra de su modelo de negocio.

En especial, existen aspectos que obstaculizan el crecimiento de tiendas de autoservicio en México, por lo que serán expuestos detalladamente, analizando su efectividad dentro de un mercado ampliamente dominado por Oxxo, líder latinoamericano de empresas en su ramo.

La afectación que los pequeños negocios establecidos han sufrido a raíz del crecimiento de dichas tiendas es el problema social que funge como base para la realización de este reportaje, por ende, es trascendente comprender este fenómeno debido a que se ha reproducido a lo largo de América Latina.

Se eligió el género de reportaje porque es adecuado para comprender el problema y el contexto en el que se desarrolla la problemática en cuestión, aunado a que, gracias a su profundidad, se puede dar voz a ambas partes involucradas, por un lado, a los representantes de la empresa Oxxo y por otro, a los dueños de las tiendas de abarrotes.

El lapso de tiempo elegido comprendió los años 2015 y 2016 debido a que se tomaron muestras en cada plaza dentro de la Ciudad de México; se eligió esta demarcación por el notorio crecimiento de estas tiendas, específicamente en las colonias populares donde no era común que las cadenas de supermercado tuvieran presencia.

Para efectos de esta investigación el reportaje expositivo es la opción más adecuada, dado que la finalidad del proyecto es mostrar las causas, consecuencias y circunstancias que rodean la expansión de la cadena de tiendas Oxxo en la Ciudad de México.

La metodología seleccionada para este trabajo periodístico y comunicacional comprendió una búsqueda de datos históricos, entrevistas a empleados de la tienda Oxxo, así como a tenderos con pequeños locales comerciales, especialistas en materia económica y un amplio catálogo de estudios de comercio realizados por instituciones públicas; a su vez, la información se complementa con colaboraciones del medio periodístico, para enfatizar la relevancia del problema en cuestión.

El presente trabajo cuenta con un total de cuatro apartados en los que se detallan todos los factores que influyen en el crecimiento de la cadena de tiendas Oxxo, así como las consecuencias que ha generado para las tiendas de abarrotes.

En el primer apartado titulado: *El surgimiento del conflicto*, se narra la historia de las tiendas de abarrotes convencionales desde la época prehispánica, pasando por las transformaciones que sufrió

este modelo de negocio en periodos tan importantes para México como la Independencia y la Revolución.

Asimismo, se describe también la historia de las tiendas Oxxo, modelo de negocio que se originó en Monterrey, Nuevo León y que se ha esparcido por toda América Latina.

Dentro del segundo apartado titulado: *En las entrañas del consorcio*, se detallan aspectos de la cadena de tiendas como el salario de sus empleados, su organización, reglamentos internos, planeación y movimientos; además se retoman citas de trabajadores actuales de la compañía quienes enfatizan en el funcionamiento de las sucursales y en la diferencia con respecto a las tiendas locales.

Los falsos competidores es el nombre del tercer apartado, aquí se explican los factores que pueden beneficiar a las tiendas de abarrotes convencionales y que, por consecuencia, obstaculizan el crecimiento de la cadena Oxxo; esto incluye programas gubernamentales y a la delincuencia misma.

El cuarto apartado está titulado: *Incertidumbre* y en él se plantea un escenario que puede afectar tanto a tiendas de abarrotes como a Oxxo en futuro a corto plazo, especialmente por el escenario político y económico en el que se está dando el crecimiento de la empresa.

Finalmente, se incluyen las conclusiones de este trabajo, en el que se relata qué objetivos fueron cumplidos y qué aportación ofrece el presente a la carrera de Comunicación y Periodismo.

Apartado I El surgimiento del conflicto

México es un país en la actualidad económicamente dependiente del comercio en todos sus niveles; basta encender el televisor para darse cuenta de la cantidad de productos que circulan en el mercado y, a su vez, encontrar comerciales como el famoso "Pepe y Toño" del Consejo de la Comunicación diciendo que ocho de cada diez empleos se generan gracias a las empresas; he ahí la importancia de analizar los efectos sociales que ocurren dentro de este sector comercial, pues de ello depende la economía de la población en general.

Para efectos de este reportaje es necesario definir los tipos de comercio que convergen dentro de la población mexicana; de acuerdo a lo dicho en entrevista por la economista, Joselin Cerón, subyacen dos tipos de comercio principalmente: el mayorista y el minorista; el primero lo define de la siguiente manera:

“El comercio al mayoreo refiere a cuando se hace la compra de un bien por una cantidad grande, lo que permite al productor bajar el precio por unidad sin que con ello tenga una pérdida”.

En tanto que el segundo es conceptualizado como:

“Hablar de comercio al menudeo, es hablar del comercio como comúnmente se realiza en la vida cotidiana, es decir, la compra de una cantidad determinada para un consumo relativamente inmediato”.

De acuerdo con la nota *Comercio minorista aceleró en mayo: INEGI* publicada por el diario *El Economista* el 22 de julio de 2015, esta actividad económica ha estado al alza, esto significa que el capital ha transitado por este conducto, sin embargo, comercios como las tiendas de abarrotes solo son una parte de la cifra y las ganancias que obtienen no se comparan con las de una empresa trasnacional.

Este modelo de negocio abarrotero en la Ciudad de México cuenta con 129 mil 642 tiendas registradas ante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), mismas que se han visto afectadas.

Tiendita de la esquina

Cualquier persona la conoce: niños, jóvenes, adultos mayores, todos han pasado frente a una; y es que la "tiendita de la esquina" es tan vieja como el comercio mismo. Se puede remontar a la época prehispánica cuando "en los mercados (*tianquiztli*) de México-Tenochtitlan los comerciantes (pochtecas) y mercaderes de tierras lejanas llegaban a la capital Tenochca y vendían en las plazas organizadas en el centro de la Ciudad" esto de acuerdo a la tesina: *El Micro y pequeño comercio de abarrotes en México* de Osiel Vargas Álvarez.

En tanto, en el libro *La arquitectura del comercio en la Ciudad de México* de Luis Francisco Villaseñor, se relata:

La principal plaza se encontraba en Tlatelolco, donde los mercaderes llamados pochtecas, se hallaban muy bien organizados y gozaban de prestigio social. Los pochtecas tenían fuertes ligas con las deidades de quienes pedían protección continua en un quehacer que, si bien comercial, estaba íntimamente ligado con la guerra y la estabilidad del Estado.



Foto: Diego Rivera, *El mercado de Tlatelolco*, 1942, Palacio Nacional.

recuperado: 24 de octubre, 2016.

Un vestigio importante, antiguo, pero ciertamente predecesor de las tiendas actuales; mismo que fue desarrollado por Hernán Cortés en su llegada al continente americano, ya que el concepto de "Economía" fue introducido a la cultura mesoamericana en forma de monedas de oro. Los mercados alrededor del lago se terminaron para ser convertidos en 'cajones' de madera, pequeños puestos donde los comerciantes mostraban la mercancía; el mercado de la Plaza Mayor era el más importante de la época, ya que ahí se concentraron los cajones de venta.

El propio Cortés, en sus Cartas de Relación realizó una comparación entre los mercados del virreinato y los antiguos *tianquiztli*:

Hay dos grandes mercados de los naturales de la tierra, el uno en la parte que ellos habitan y el otro entre los españoles: en estos hay todas las cosas del bastimento que en la tierra se pueda hallar, porque toda ella lo vienen a vender; y en esto no hay falta de lo que antes solía en el tiempo de su prosperidad, verdad es que joyas de oro, ni plata, ni plumajes, ni cosa rica, no hay nada como solía; aunque algunas piecillas de oro y plata salen pero no como antes.

Al terminar de establecerse la Nueva España como una colonia, de inmediato la corona en Europa nombró a sus representantes como virreyes, mismos que tenían el deber de salvaguardar la economía del lugar, para ello se creó el Real Consulado de México cuya función principal era llevar la contabilidad de los tributos que se pagaban, así como realizar informes acerca de las actividades económicas y su desempeño.

Dicha institución elaboró un informe el 31 de agosto de 1778, mismo que fue recabado por Eduardo Arcila Farías en su libro *Reformas económicas del siglo XVIII en Nueva España Tomo I* en el cual se especifican las distintas funciones de los oficios de la colonia, entre ellos el de mercader, que ha sido parte de los negocios que han estado presentes en la historia de nuestro país.

Menciona la fuente:

El oficio del mercader - dice el Real Consulado - se reduce a ser un depositario de todo lo que el público necesita ínterin que llega la ocasión de haberlo de menester los consumidores... Si el mercader tero que en el medio tiempo que ha de pasar hasta que el consumidor necesita el género se ha de surtir de nuevo el lugar de su residencia de aquel mismo género en que determinaba emplear.

Esto quiere decir que el Real Consulado de México obligaba a los mercaderes a mantener abastecidos los mercados de aquellos productos que eran de popular consumo dentro de la colonia; justificado, de acuerdo a la misma fuente, en el sentido de un "derecho" adquirido automáticamente por los consumidores en virtud de las utilidades que les proporcionaban; un tanto engañoso pues los obligados eran los mercaderes, más no la institución que también se proveía de ganancias gracias a la población.

Debido a este decreto en particular, gran parte de la actividad económica de la Nueva España se generaba en el centro, mismo que estaba rodeado de los grandes mercados a donde la población se

surtía de alimentos para su consumo; como consecuencia de la conquista, la acción de cosechar para la familia se había delegado a la pobreza y a los indígenas de las provincias.

De acuerdo con el libro *Historia económica general de México, de la colonia a nuestros días* de Sandra Kuntz Ficker y otros; Alejandro De Humboldt quedó maravillado con la riqueza que existía en la Nueva España durante 1803, año en el que visitó la colonia, misma que se ve descrita en su libro *Cartas de Viaje* donde relata sus experiencias en el continente americano.

De Humboldt pensaba que: "era la mayor ciudad del hemisferio americano y la más próspera a juzgar por sus magníficos palacios, cantidad de carrozas que desfilan por sus anchas avenidas, por el gran número de sus bien surtidas tiendas y por la actividad de sus mercados populares" según la fuente; esta descripción refleja una ciudad centralizada que denotaba los recursos que llegaban a los bolsillos del virrey.



Imagen: J. Antonio Prado, *La Plaza Mayor de México en el siglo XVII*, 1769, Museo Nacional de Historia, recuperado: 4 de noviembre, 2016

Pero como todo auge, existe una caída y ésta llegó en 1810 por conducto del cura Miguel Hidalgo, quien receloso al ser despreciado por la élite española, decidió encabezar una guerra de Independencia en contra del virrey para que la Nueva España dejara de ser colonia europea; fue ayudado por indígenas relegados a las costas del país, mismos que vivían en pobreza y carentes de cualquier servicio que pudiera serles de utilidad.

En el libro de Kuntz Ficker, se menciona que: “Todos los indicadores tuvieron una fuerte caída entre 1810 y 1812; a partir de entonces se observó una ligera recuperación que no llegó a la segunda década del siglo”; esto quiere decir que la Independencia cambió drásticamente los hábitos económicos que tenía la capital de Nueva España debido a que gran parte de los recursos se utilizaron para financiar la guerra.

En el mismo libro se describe:

“Es conocido que muchos arrieros se unieron al movimiento insurgente, lo que no sólo dificultó el transporte de mercancías, sino que importantes vías de comunicación, como la que iba de México a Veracruz, fueron tomadas por tropas rebeldes que prohibían el paso o cobraban fuertes cantidades para flanquearlo”.

La consecuencia más importante en contra de la economía de la época fue justamente el desabasto de mercancías en diferentes zonas del virreinato, la situación se agravó a tal punto que las monedas llegaron a ser escasas y hasta cierto punto innecesarias dentro de la Nueva España, debido a la poca mercancía que se vendía; a su vez, las personas dejaron de tener dinero para comprar.

En el texto *Historia económica general de México, de la colonia a nuestros días* se relata:

“La realidad es que buena parte de la economía novohispana de la época vivía de actividades que no pasaban por el mercado, es decir, la mayor parte de la gente consumía lo que producía y rara vez acudía al mercado, y cuando lo hacía, recurría al trueque, haciendo al dinero innecesario.”

Este momento de la historia fue muy complicado para los mercaderes quienes con el paso de la guerra comenzaron a cerrar sus negocios pues no tenían ganancia alguna para subsistir y, como se menciona, optaron también por producir para su consumo. Fue hasta el final del movimiento armado, con el ingreso de Agustín de Iturbide al poder, como la situación comenzó a 'levantar', aunque lentamente por los rezagos que dejó la Independencia.

A lo largo de esos años, la economía mexicana sufrió de altibajos que evitaron su crecimiento, debido principalmente a los conflictos internos y a la Intervención Francesa; situación que finalizó con la llegada al poder de Porfirio Díaz, mismo que se encargó de otorgar una estabilidad transitoria durante su dictadura; en esta época surgieron las famosas "tiendas de raya", conocidas así porque la mayoría de los campesinos no sabían firmar, por lo que ponían una raya al momento de pagar lo que compraban.

La tesina de Osiel Vargas Álvarez, *El Micro y pequeño comercio de abarrotes en México*, describe a las tiendas de raya y a la situación que las envolvía: "A los peones que trabajaban en las haciendas los obligaban a comprar todo en la tienda de la misma hacienda que llamaban *tienda de raya*. El agricultor recibía de las tiendas de raya la mercancía para vivir, pero a precios muy altos".

Para 'enganchar' a los obreros, se les pagaba su "sueldo", con monedas acuñadas en la propia hacienda, las cuales eran válidas únicamente en ese lugar; como no les alcanzaba para cubrir sus gastos básicos, se veían obligados a comprar productos a crédito. Esta acción ocasionó que los trabajadores tuvieran deudas impagables, de las cuales no se podían deshacer; inclusive, en caso de morir, ésta se heredaba a los hijos o algún otro familiar; ocasionando un ciclo del que era imposible escapar.



Imagen: *Tienda de Raya de la hacienda El Roble en Guanajuato, México, 1900*, CONACULTA. disponible en: www.cuartoscuro.com recuperado: 21 de octubre, 2016

Sin embargo, no todo el comercio llegó a reducirse a aquellos negocios, pues ya habían sido construidos mercados como el de *La Merced*, en 1829 para ser precisos; mismo que fungía como un proveedor mayorista de muchas pequeñas tiendas que se encontraban en la periferia de la Ciudad de México o en los estados cercanos a la capital.

Dichos negocios, eran conocidos como "tendajones" o "estanquillos", estos son los predecesores inmediatos de las misceláneas que encontramos en las calles de la ciudad, debido a que su estructura es similar a las que existen en la actualidad.

Así lo relata Juan Muldoon en su libro *El comercio de alimentos en México*:

En 1854, la capital, que contaba con 200 mil habitantes, tenía 736 tiendas y tendajones que se encontraban por todos los rumbos de la ciudad. La mayoría de ellos eran cubiertos y, salvo los mercados que estaban destinados a la habitación de sus propietarios, tenían acceso directo desde la calle, un mostrador a medio cuarto y estantería en los fondos. La trastienda estaba formada por las bodegas.

Estos tendajones se convirtieron en un negocio fructífero, hasta que estalló la Revolución Mexicana en 1910, donde ocurrió el mismo fenómeno que en la Independencia, ya que los rebeldes asaltaban en los caminos a cualquiera que pasara, eso incluía a los proveedores de mercancías que no podían hacer nada al respecto.



Imagen: Estanquillo, México, Museo del Estanquillo, Colección de Carlos Monsiváis.

recuperado: 20 de septiembre de 2016

La época revolucionaria y posrevolucionaria fue particularmente dura para el comercio abarrotero debido a que los trenes que corrían a lo largo del país dejaron de abastecer alimentos para

transportar armas. Como consecuencia, se vivió una severa escasez de alimentos, misma que se combinó con el oportunismo de los comerciantes.

El clímax de la crisis se dio durante 1915, mejor conocido como “el año del hambre”; de acuerdo con los relatos del cronista Francisco Ramírez Plancarte en su libro *La Ciudad de México durante la Revolución Constitucionalista*, la situación en el país era caótica; no había traslado de mercancías por la guerra, lo poco que se transportaba generalmente era robado en los caminos.

Conforme transcurrió aquel fatídico año, la desesperación de la población aumentó debido al alza de precios que los abarroteros ejecutaron dada la escasez, un kilo de azúcar costaba 3.50 pesos (aumentó más del triple su valor), un kilo de papa también superó los tres pesos, algo impagable para la época dado que un buen sueldo oscilaba entre los 2.50 y tres pesos diarios.

Dicha situación ocasionó que los comerciantes temieran por su seguridad y la de su mercancía, ya que el descontento social era evidente; Ramírez Plancarte relata en su obra la reunión que sostuvo el gremio con el entonces presidente Álvaro Obregón en el Teatro Hidalgo, el propio caudillo advirtió: “El hambre no se mitiga a balazos” negando toda protección a los estanquillos y grandes comercios; como consecuencia, fueron saqueados los mercados de San Cosme, San Juan, Martínez de la Torre y La Merced, así como tiendas aledañas.

Esta crisis terminó por agravarse tras las decisiones de comerciantes, gobierno y los propios caudillos revolucionarios: los abarroteros encarecieron aún más los precios o se ‘vendieron’ con grupos de poder que brindaban protección a cambio de todo tipo de mercancía.

Por otro lado, los rebeldes comenzaron a circular por la fuerza dinero que ellos imprimían, aspecto que volvía caótica la economía nacional, ya que distintas tiendas desconfiaron de toda moneda circulante, salvo el dólar oro, que era el único pago confiable; con este panorama, la población en

general no tenía acceso al comercio pues un asalariado ganaba en papel moneda, un campesino generalmente contaba con dinero de la Revolución, pero un comerciante, solo aceptaba oro.

Las condiciones de la época obligaron a un gran sector de la Ciudad de México a desconfiar de la moneda circulante y a no brindarle ningún valor; regresando al viejo 'trueque' donde un servicio se pagaba con frijol, arroz, maíz o papa. Con ello, los estanquillos que no lograban asociarse con políticos en turno o ciudadanos adinerados, desaparecían.

De acuerdo con texto titulado: *La Crisis de 1915*, publicado por Alejandra Moreno Toscano para la revista Nexos el 1 de febrero de 1985 y subida a su portal web oficial: www.nexos.com.mx en mayo de 2015, la Ciudad de México fue olvidada a su suerte por las autoridades de la época, con tal de no financiar apoyos en especie, se dejaron libres a los ancianos de los asilos y a los pensionados del manicomio de La Castañeda para que subsistieran como pudieran.

Al finalizar el movimiento armado pocos estanquillos sobrevivieron a la recuperación económica, y para la década de los 40's, ya enfrentaban un problema que se ha mantenido hasta nuestros días, puesto que surgía la primera tienda de autoservicio en el país, esta era propiedad de la extinta empresa llamada SUMESA de los hermanos Arango, su nombre era Aurrera.

Es necesario aclarar la diferencia entre los conceptos "tienda" y "tienda de autoservicio"; esta última está conceptualizada como "un gran almacén, el cual está dividido por diversas secciones en las que se reúnen una gran cantidad de artículos en donde el consumidor puede encontrar para su adquisición" de acuerdo al concepto manejado en la tesis *La importancia del recurso humano para las tiendas de autoservicio, desde la perspectiva de los empleados de los niveles operativos* de Ana Karen Del Olmo.

Por su parte una tienda de abarrotes ordinaria, mejor conocida como “tiendita de la esquina” es definida por la Real Academia de la Lengua Española como una “casa, puesto o lugar donde se venden al público artículos de comercio al por menor” estableciendo que generalmente el local donde se tiene este negocio es reducido y sus utilidades no se comparan a las obtenidas por una tienda de autoservicio.

Pese a ello, en la actualidad las tiendas representan un porcentaje importante en el sector de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Conforme a la clasificación PyMES elaborada por Nacional Financiera, en México las microempresas como las abarroteras representan un 18 por ciento de la producción total del país.

Es necesario definir el término “microempresa” para su mejor comprensión a lo largo del presente reportaje. La Encuesta Nacional de Micro Negocios (ENAMIN) conceptualiza dicho término como: “el conjunto de unidades productivas en los que laboran hasta cinco personas... estas micro unidades incluyen también a los trabajadores por cuenta propia”.

Conforme al estudio del INEGI titulado *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos* elaborado en 2011; los micronegocios acaparan el 95 por ciento del total de las empresas que existen en México, aunado a que generan un 73 por ciento del empleo final en este rubro.

Los datos muestran que la economía nacional también depende de este sector donde se incluyen las tiendas de abarrotes. El estudio refleja que en promedio, un micro negocio obtiene cuatro mil 813 pesos por día, siendo el comercio, el que muestra los salarios más bajos; aspecto que evidencia el mal momento que tienen los abarroteros con respecto a las grandes marcas como Oxxo (que equivalen a menos de una centésima parte del total de empresas en el país).

El sector empresarial es uno de los que más influyen en el bolsillo de la sociedad en México, principalmente en el centro del país ya que se encuentra impregnado con una enorme cantidad de marcas que luchan todos los días para ganar la lealtad de los compradores y afianzarse en el mercado local; esta competencia, además de generar precios atractivos e incuantificables artículos, ha ocasionado también problemáticas sociales, principalmente a micro empresarios.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de Lengua Española, una empresa es definida como: una unidad compuesta por uno o varios individuos con el fin de cumplir con objetivos en común, dividiendo las tareas a realizar de manera formal, responsable y jerárquicamente.

Dicho rubro de negocios se ha encargado de reproducirse a través del tiempo para adaptarse al nuevo sistema económico mundial, globalizándose para crecer de manera exponencial, con el fin de convertirse en organizaciones transnacionales, es decir, que poseen tiendas en otros países existiendo un fenómeno de interculturalidad en dichas regiones.

Hoy en día, un ejemplo de esta clase de emporios es el Grupo Fomento Económico Mexicano S.A. (FEMSA), quien ha crecido dentro del mercado latinoamericano; este grupo cuenta con diferentes departamentos al interior de su organización, mismos que se encuentran en ocho países (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela).

Dichos departamentos son FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio; de esta última se desprenden: División de Negocios Estratégicos, FEMSA Empaques y FEMSA Logística.

Un inicio a lo "regio"

En la actualidad, Grupo FEMSA es el propietario de toda la cadena de tiendas Oxxo y es el orquestador de toda la estrategia que ha ejecutado esta marca para expandirse en México y América Latina. Su origen se remonta a 1890, cuando los empresarios Isaac Garza, José A. Muguerza, José Calderón, Francisco G. Sada y Joseph Schnaider decidieron crear la Cervecería Cuauhtémoc en la ciudad de Monterrey, Nuevo León; dicho negocio comenzó a ser exitoso gracias a la marca Carta Blanca, que en hoy en día continúa en el mercado de bebidas.

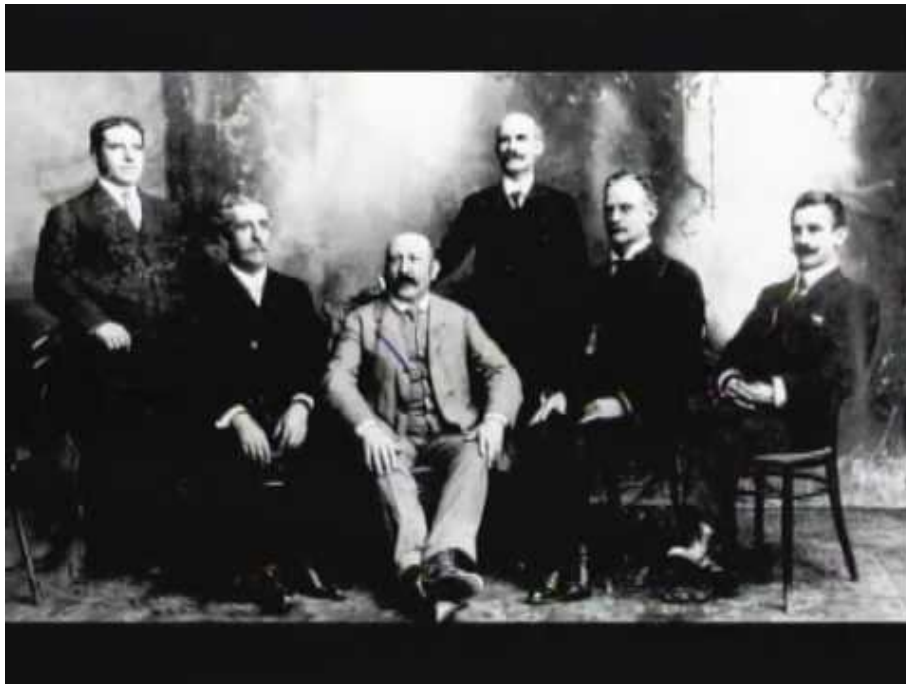


Imagen: *Esto es FEMSA - el inicio de nuestra historia*, Youtube, México.

disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=356k_x4NFDs

recuperado: 23 de octubre de 2016

Cervecería Cuauhtémoc innovó el concepto de cerveza tradicional que se tenía a finales de ese año, puesto que había lanzado al mercado el mismo producto solo que en formato de barril, lo que trajo como consecuencia un éxito que se unió a las ventas generadas con Carta Blanca, mismas que le

otorgaron la medalla de Oro de Chicago en 1893, esto significó el primer reconocimiento para una cerveza mexicana en la historia.

Para "La Cervecería" (como se le conocía popularmente) el introducir cambios a los modelos conocidos dentro del mercado le ayudó a adquirir una consolidación que desde entonces no ha perdido. Una segunda innovación fue el uso de corcholatas en lugar de los viejos corchos que se utilizaban, eso permitió una optimización al momento de producir y a su vez la facilidad del cliente para abrir la botella; tuvo tal éxito que para 1905 ya se había lanzado una nueva marca: Bohemia, misma que también perdura en el mercado cervecero.

Así como las renovaciones dirigidas hacia los consumidores, también existieron normas que ayudaron a mejorar el trato hacia los trabajadores, lo que ocasionó una imagen positiva para la empresa.

En 1918 se creó la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., la fuente detalla que este organismo era el encargado de proporcionar despensas, medicamento y demás prestaciones a los trabajadores.

A los 50 años de haber sido inaugurada, FEMSA ya era una empresa consolidada en el mercado mexicano, logró abrir departamentos encargados de la fabricación de cajas, corcholatas y botellas de vidrio; mismos que para 1945 ya eran completamente independientes siendo los principales distribuidores de materia prima; dicho avance le significó un ahorro importante pues le permitió llevar a cabo más proyectos en beneficio de su imagen y colaboradores.

Uno muy importante fue la apertura de una clínica perteneciente al corporativo; este servicio le otorgaba atención médica gratuita a todos los empleados, de acuerdo al portal web de esta compañía, tenía un funcionamiento similar al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el cual aún no existía, así como un deportivo para que sus obreros pudieran realizar actividades al aire libre.

Para 1954 comenzó su proceso de expansión en el mercado nacional, ya que además de generar sus propias marcas, adquirió algunas otras, tal es el caso de una planta cervecera ubicada en Baja California Sur, el nombre de la franquicia era Tecate, marca que fue relanzada al mercado siendo bien recibida por los consumidores pues tenía el detalle único de ser vendida en lata, la primera vista en México.

En la década de los 60 la franquicia se mantuvo a la vanguardia de las empresas cerveceras, mismas que, si bien habían aumentado con el paso de los años, no lograban competir a la par con productos que ya se habían afianzado en el gusto del mercado; considerados como siempre innovadores. Al momento de lanzar nueva mercancía, la empresa se mantuvo a la vanguardia añadiendo modificaciones que atrajeron a más consumidores.

Uno de los cambios que se agregaron a la producción de cerveza, fue lanzar al mercado un formato conocido actualmente como 'caguama'; este tenía características distintivas, como su capacidad de un litro y su precio relativamente económico.

Otro "invento" más a la lista de éxitos de FEMSA fue el sistema "abresolo" para las latas de Tecate, anteriormente las personas debían utilizar un abrelatas o algún otro artefacto para abrirlas, con este sistema no tenían que realizar esfuerzo alguno para hacerlo; esto aceleró la consolidación de la marca en las preferencias del mercado, lo que ocasionó su apogeo durante la década.

A estos avances se añadió la creación de una planta cervecera en Toluca, Estado de México; este dato es importante debido a que la franquicia dejó el norte del país que se había caracterizado por ser su zona de "confort" para competir en el centro; estratégicamente fue conveniente tener una planta ahí debido a que el reparto hacia los estados del sur se facilitó con un menor costo; dicha fábrica era la más moderna de la época.

Aunado a estas modificaciones, la empresa comenzó a bifurcar sus marcas con contenidos y opciones que ofrecían un amplio catálogo para el consumidor de los 70, cervezas con distintos tamaños, sabores, sistemas de apertura y demás detalles que la mantenían en el gusto general.

Para 1974 el grupo era muy extenso así que se decidió crear dos departamentos: VISA y ALFA, el primero se encargó de administrar la Cervecería Cuauhtémoc y las empacadoras; dicha dependencia listaría sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) cuatro años después, en 1978.

Durante esa época, Coca Cola ya tenía presencia en México; con el proceso de industrialización del país después de la Revolución de 1910, se comenzaron a instalar plantas de producción, para lo cual, la empresa norteamericana utilizó a la mexicana para comercializar el refresco, como una especie de intermediario en el mercado, así es como se decide formar Coca-Cola FEMSA en 1979.

El gran paso

El año de 1985 sin duda estuvo lleno de acontecimientos que marcaron la vida de prácticamente todo el país, FEMSA no fue la excepción debido a que su expansión continuaría en un ascenso vertical que lo hizo importante en el mercado internacional y prácticamente un monopolio en el nacional adquiriendo más marcas competidoras mientras añadía los complementos que se habían creado para Tecate, Bohemia y Carta Blanca.

Durante ese año se tomó la decisión de unirse con Cervecería Moctezuma, oponente más importante en el mercado nacional; esta fusión de fuerzas permitió a la compañía regia ser indiscutible líder pues adquirió marcas como XX Lager, Sol, Noche Buena y Superior, lo que le brindó una posibilidad importante de competir a nivel internacional, específicamente en los Estados Unidos.

Para 1990, ya con 100 años dentro de la industria de la cerveza, el refresco y el comercio, se decidió expandir el negocio más allá del continente americano; con base en la página web oficial del corporativo, los productos creados en esta compañía llegaron a más de 55 países incluidos Inglaterra y Alemania; además de establecer operaciones en países como Colombia, Argentina, Brasil, Guatemala y Venezuela.

Con el objetivo de acrecentar sus ventas de Coca Cola, que ya tenía más de 50 años en México y cuya comercializadora oficial era Coca-Cola FEMSA, la empresa mexicana decidió formalizar la asociación con los norteamericanos, dejar de ser un simple intermediario entre el consumidor y la refresquera ya mencionada para globalizar su marca, al tener la capacidad de expandir su organismo a más países, por ende, a más lugares para captar ingresos.

Dicho trato se llevó a cabo en septiembre de 1993 con el que la compañía norteamericana adquirió la tercera parte de las acciones de Coca-Cola FEMSA en el país, misma que colocó en un 19 por ciento del capital captado en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE), esto le permitió poder jugar en ambas bolsas buscando aumentar el valor de sus acciones.

A tal punto funcionó la alianza con la compañía norteamericana que un año después, en 1994, Coca-Cola FEMSA llegó a Argentina al adquirir el 51% de las acciones de Coca Cola, esto facilitó la internacionalización de la empresa lo que permitió consolidar la marca en Sudamérica.

Conforme al portal web de FEMSA, las asociaciones de ésta con otras marcas para su crecimiento comenzaron a ser más efectivas, la expansión de Coca-Cola FEMSA era ya exitosa, por ende, se buscó fortalecer el sector encargado del comercio con otro corporativo importante a nivel mundial.

En 1995 se formó una nueva fusión empresarial con el grupo Amoco Oil, que se encarga de exportar e importar petróleo en los Estados Unidos, el proyecto entre ambos fue formar Amoxxo quien se encargaría de administrar los centros de servicio Oxxo Express.

Hasta ese momento la compañía mexicana aparecía con el nombre oficial de VISA debido a que esta dependencia privada era quien manejaba los asuntos financieros de las plantas de cerveza y empacadoras; en 1998 se decidió cambiar la denominación a FEMSA de manera definitiva, misma que apareció en las acciones que tenían en la BMV, esto debido a que las distribuidoras de refresco ya estaban nombradas así.

Al comenzar el nuevo milenio, específicamente en el año 2003, se compró totalmente a Panamerican Beverages, Inc., Panamco, esta era la embotelladora más grande en América Latina y la tercera más importante de Coca Cola en el mundo; adquirirla significó una oportunidad de convertirse en el corporativo embotellador principal del mayor vendedor de refresco en el orbe.

Un año después, en 2004 se realizó un acuerdo con Heineken, una marca de cerveza alemana, con quien acordó distribuir las marcas mexicanas en los Estados Unidos, así es como los alemanes tomaron el mando de las marcas Sol, Bohemia Tecate, Dos Equis y Carta Blanca; esta acción significó la consolidación en un mercado extranjero.

Así como en los Estados Unidos, la compañía ingresó de manera fuerte en Brasil con dos adquisiciones que la hicieron competir en un mercado de bebidas muy importante a nivel mundial, en 2006 adquirió el control total de la cervecería Kaiser, marca del país sudamericano que fue relanzada al mercado local; un año después, junto con The Coca-Cola Company, compraron Jugos del Valle para realizar operaciones tanto en México como en Sudamérica.

Con el objetivo de aportar algo a la sociedad, se instituyó la Fundación FEMSA, que de acuerdo con la página web oficial de la empresa es "un instrumento de inversión social que apoya la educación, la ciencia y la tecnología para la conservación y el uso sustentable del agua y la promoción de la vida saludable en la comunidad".

Para 2010 se realizó un intercambio comercial que le permitió abrirse espacio en el sector internacional puesto que cambió todas sus acciones en Estados Unidos para hacerse con la quinta parte de las acciones de Heineken, esto permitió un desarrollo de sus marcas en el mercado alemán.

Con este crecimiento, dicho emporio ha demostrado la capacidad para expandir su negocio en mercados que en un principio pudieran parecer complicados o con demasiada competencia, este concepto empresarial que han desarrollado a lo largo de su historia, es la base medular para comprender el fenómeno de expansión que han utilizado las tiendas Oxxo.

Las propias sucursales se han tenido que adaptar al modelo de autoservicio, utilizando métodos de vendedor minoritario; con estos moldes y modos de venta, Oxxo ha logrado consolidarse como la marca número uno en América Latina. En el caso de México ya se tienen más de nueve mil tiendas abiertas oficialmente, de acuerdo a la página oficial en el país.

Como se ha visto, Grupo FEMSA es uno de los más importantes en México, su grandeza lo obliga a subdividirse en pequeñas entidades internas a quienes se les delega un sector a explotar; en el caso de las tiendas Oxxo, el organismo que se encarga de administrarlo es FEMSA Comercio; cuya área de trabajo implica las marcas creadas por sí mismo, tiendas de autoservicio, farmacias y restaurantes; se encuentra cercanamente vinculada con el consumidor.

Oficialmente surgió en 1988 cuando el corporativo saneó deudas pendientes que tenían con el Estado Mexicano; según la página web oficial, fue en ese año cuando nació Fomento Económico

Mexicano S.A., de C.V., como una subsidiaria de VISA, que era la empresa más fuerte del momento. Los directivos de la época tomaron la decisión de que se agruparan las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio; fue así como obtuvo la denominación.

A esta división se le delegaron marcas para su administración, mismas que aún conserva y que con el paso de los años, ha ido adquiriendo o desarrollando.

Este es el listado de unidades que están a su cargo:

Empresas

- Farmacias Moderna: Esta empresa fue comprada en su totalidad en el año 2013, se localiza en el noroeste del país, principalmente en Sinaloa y cuenta con más de 130 tiendas en dicha zona de México
- Farmacias YZA: Dicha empresa fue adquirida en un 75 por ciento por FEMSA Comercio, a diferencia de la anterior, ésta se ubica en el suroeste mexicano con un total de 470 establecimientos.
- IMMEX: Es la comercializadora de FEMSA Comercio, se encarga de atender a las tiendas minoristas y de comida rápida en la empresa; cuenta con 45 centros de trabajo en todo el país.
- Gorditas Doña Tota: FEMSA Comercio tiene el 80 por ciento de las acciones de esta empresa, mismas que fueron suyas a partir de 2014; es una cadena de comida mexicana dentro del sector de servicio rápido, cuenta con 163 restaurantes en territorio nacional.
- Mi Super Bara: Este negocio surgió en 1998 con una pequeña cadena de tiendas de descuento en la zona del Bajío, principalmente en Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco, cuenta con 129 tiendas en dichos estados.
- Oxxo: Es la cadena de tiendas más importante de toda América Latina, cuenta con 12 mil 853 sucursales.
- Oxxo Gas: Es un establecimiento de combustible que, gracias a la Reforma Energética, ha puesto en marcha Grupo FEMSA; al momento cuenta con 277 gasolineras.

Marcas

- Andatti: Es un café americano que se puede encontrar en todas las tiendas Oxxo, la más exitosa de acuerdo al Informe de Sostenibilidad de la empresa en 2014.
- Bitz: Una marca de galletas y botana.
- Azálea: Marca de papel higiénico en presentaciones de cuatro y seis rollos.
- Chévere: Línea de refrescos generada por Oxxo
- Del Marqués: Productos de abarrotes como lo son azúcar, frijoles y legumbres varias.
- De la Esquina: Al igual que la marca anterior, ésta se encarga de cubrir artículos de abarrotería como sopas y productos enlatados.
- Festivo: Es una línea de productos desechables que se utilizan generalmente para fiestas, incluye vasos, platos, etc.

Dentro del listado anterior, la línea de negocio que funcionó en una escala mayor, fueron las tiendas Oxxo que surgieron en 1978 como parte de la Cervecería Cuauhtémoc. La ciudad de Monterrey en Nuevo León, fue el lugar donde se colocó la primera sucursal cuyo objetivo era promover los productos fabricados por la empresa, en un comienzo, tiendas Oxxo solamente se encargaba de vender cerveza, cigarrillos y botana.

Para 1982 se decidió cambiar el modelo de negocio de las tiendas Oxxo como una manera de acercar al consumidor a la empresa otorgándole un cierto "control" sobre la misma, este concepto es el de "líder de tienda" y funciona de la siguiente manera: a una persona denominada "comisionista mercantil" se le ofrece la administración de una tienda para que en ella trabaje junto con toda su familia, este formato permite adquirir empleados sin la necesidad de dar un contrato a largo plazo, evitando que se genere antigüedad laboral y abre la puerta a nuevos mercados como lo son las colonias de clase social media - baja y baja.

El crecimiento de la cadena de tiendas Oxxo fue muy notorio debido a que los productos que se vendían eran consumidos en gran medida por la población de aquel entonces, este éxito permitió que la empresa iniciara un proceso de expansión que hasta el día de hoy no se ha detenido; a

principios de los 90's la marca ya tenía sucursales en Chihuahua, Hermosillo, Saltillo y Mexicali, ciudades con un índice demográfico alto de acuerdo al INEGI.

En 1994 se decidió que la cadena de sucursales no podía ser un elemento más dentro de FEMSA Comercio, por ende, la empresa se independizó manejando así sus propios recursos laborales, sin embargo, la administración de recursos económicos siguió perteneciendo al segundo. Los objetivos de los establecimientos cambiaron ya que buscaron principalmente la expansión hacia otros mercados que hasta ese momento eran desconocidos para ellos.

A partir de ese año, la línea de negocio creció en marcas pues además de vender las "de casa", se abrieron las puertas a artículos de otras empresas; también se generaron servicios nuevos, que aumentaron las ganancias, pues la estrategia se enfocó en atraer a un mayor número de clientes. Estas acciones implicaron una aceleración en el auge de esta cadena de tiendas de autoservicio.

En entrevista publicada por *El Financiero* el 25 de noviembre de 2016 y titulada: *Este fue el secreto para multiplicar Oxxo, según el estratega de FEMSA*; Eduardo Padilla, director corporativo de la compañía, priorizó los aspectos que impulsaron el continuo crecimiento de las tiendas en México, dentro de los cuales destacó la disciplina, el control de inventarios, activos y el sostener procesos sencillos para trabajadores y clientes.

Aunado a ello, el diseño de los sistemas de gestión y la estrategia es uno de los pilares que provocó una aceptación de la marca. De acuerdo con Padilla:

“Lo primero que hay que hacer es reconocer que los sistemas son complejos. Una vez hecho esto, puedes diseñar sencillo. Una buena parte del trabajo del equipo directivo es diseñar, para que las cosas que lleguen a la tienda sean sencillas.”

Todo esto requiere de un alto involucramiento de todo el equipo directivo en todos los procesos de la compañía, ir a la tienda te da dos realidades, primero saber que eres igual de limitado que cualquier otro que trabaja ahí, el segundo tema es entender la cantidad de cosas que no estamos haciendo bien”; explicó el directivo haciendo énfasis en los procesos de planeación, mismos que permiten una abierta comunicación entre distintas áreas y jerarquías para mantener en orden las 14 mil tiendas que la compañía tiene en México.

Uno de los ‘puntos fuertes’ para Eduardo Padilla es la digitalización, fenómeno del cual obtienen beneficios en cuanto a la velocidad en los procesos y resolución de emergencias en las distintas tiendas; rasgo crucial debido a que cada sucursal tiene diferentes necesidades pese a contar con un *standard* operativo similar.

En la propia fuente, el director corporativo afirma que Oxxo es la tienda preferida de los mexicanos debido a que, como consumidores, buscan cubrir sus necesidades de manera inmediata, y las tiendas son la opción más cercana para ellos: “Esa ubicuidad hace que Oxxo siempre esté ahí para satisfacer tus necesidades cotidianas y simplificar tu vida mejor que nadie” finalizó.

Apartado II En las entrañas del consorcio

La anatomía de un Oxxo

El concepto de autoservicio surgió en México durante la década de los 40 cuando las tiendas Sumesa abrieron sus puertas en el centro de la Ciudad de México, específicamente en la calle de Bolívar esquina con Chimalpopoca; a partir de ese momento comenzaron a verse avances con innovaciones sin precedentes en los tendajones de la época posrevolucionaria, pues los clientes tenían acceso directo a los productos, a su vez, podían compararlos entre sí y cuando estuvieran listos, pasaban a la zona de cajas a pagar.

Este modelo gozó de tal éxito que la definición de tienda de autoservicio se desarrolló a una gran velocidad dando origen a empresas trasnacionales que acapararon la mayor parte del sector abarrotero, como lo son: Wal-Mart, Chedraui o Grupo FEMSA; este último siendo mexicano y promotor del mayor descendiente de la amplia historia de cadenas de tiendas comerciales que han estado en el mercado local: Oxxo.

Cuando abrió su primera sucursal en el ya lejano 1978, entendió perfectamente cuál era el modelo de negocio que estaba enfrentando, la bien llamada: "tiendita de la esquina"; esta identificación derivó en que los fundadores comenzaron a analizar fortalezas y debilidades que se tenían en el comercio local con la finalidad de establecer un *standard* con cierto número de características físicas que le permitieron un reconocimiento por parte de los consumidores.

Iniciando con el logo, Oxxo manejaba un estilo muy cuadrado de acuerdo con su diseño, la palabra en sí no era muy clara a primera vista ya que las letras "X" estaban prácticamente sobrepuestas una sobre otra, la primera de estas se encontraba en la parte superior izquierda con respecto a la

segunda, a su vez, eran atravesadas con una línea diagonal para otorgar al consumidor un juego visual interesante para la época de los 70.

En lo que respecta a la tipografía, esta contaba con todas las letras en color rojo, decisión adecuada con respecto al fondo del mismo que era blanco, puesto que las mismas podían resaltar a la vista. El letrero con el logo se colocaba alrededor del inmueble, en la parte superior para que pudiera ser visto desde cualquier ángulo y fuera reconocido a la distancia.



Imagen: *Nuestra Historia*, México, disponible en: www.oxxo.com.

recuperado 12 de octubre de 2016

Con la llegada del nuevo siglo, Oxxo decidió modificar el logo que los había acompañado hasta entonces, por lo que invirtió los colores dejando letras blancas con fondo rojo, se añadió el amarillo y la tipografía se cambió a redonda para reflejar modernidad.



Imagen: Logo de Oxxo en la actualidad.

Asimismo, dicho concepto ha sido aplicado al diseño del interior de la tienda para crear un ambiente semejante a un centro comercial. Al llegar a cualquier sucursal de la cadena, se encuentra una puerta amplia que permanece abierta prácticamente todo el día, basta con solo dar un par de pasos para darse cuenta de la cantidad de mercancías que se venden. No solo se ven las marcas conocidas, también se aprecian productos creados por la propia cadena de tiendas y los aditamentos necesarios para acompañarlos (sobres de leche, azúcar, crema, vasos, cucharas, etcétera).

Dichos productos se encuentran ordenados genéricamente, esto quiere decir que están acomodados en las repisas por medio de secciones establecidas conforme a lo que son. En cuanto a la mercancía que necesita un ambiente frío para conservarse en buen estado, se ubica en el fondo del establecimiento una hilera de refrigeradores encargados de almacenarla; lo que se puede encontrar en estos frigoríficos son cervezas, refrescos, yogurt, jugos y bebidas energizantes.

Los anaqueles restantes se encuentran ubicados frente a la zona de cajas, lo que permite a los empleados tener un panorama general de toda la tienda. Debido a la figura geométrica de los

establecimientos (generalmente particular e irregular), se generan ciertos puntos 'ciegos' para los empleados, esto significa que no pueden ver toda la sucursal desde la zona de pago, por ende, se les apoya con un circuito cerrado de video-vigilancia cuyos monitores están al alcance de su vista, ya sea con pantallas sobre los estantes o en una habitación especializada para ello.

El espacio para transitar entre los anaqueles de mercancía es aproximadamente de un metro y medio, mismo que es suficiente para que una persona con una corpulencia promedio pueda pasar sin ningún inconveniente; los propios estantes no son altos ya que se encuentran aproximadamente una altura de 1.60 metros, esto significa que un consumidor de estatura *standard* podría tomar algún producto sin problemas pues la repisa más alta quedaría a la altura de sus ojos.

Para facilidad en la comparación del producto, Oxxo tiene como política colocar los precios en la parte inferior del "nivel" donde se encuentran mediante una cenefa, esto permite que el consumidor observe el importe antes de pasar a zona de cajas con el fin de conocer cuánto va a pagar, dicha medida es de utilidad para cuando se cuenta con un presupuesto limitado o se pretende comparar productos.

En caso de que se quiera comprar algo no convencional de una tienda de abarrotes (un café marca *andatti*, un *hot dog*, una malteada, etc.), la tienda destina un espacio específicamente para ello, donde se apoya con artefactos y aditamentos para gusto del consumidor; en el caso del café existe una cafetera que funciona durante todo el día, junto a ella existe una hilera de vasos apilados para que el comprador pueda tomarlo y servirse; a su lado encontrará sobres de azúcar refinada, servilletas, cucharas e inclusive un pequeño popote con el cual podrá regular la temperatura de la bebida o simplemente tomar a través de él.

Con respecto a bebidas frías como frappés o malteadas, en la tienda hay máquinas expendedoras con una hilera de vasos e igualmente un contenedor de popotes, de ahí el cliente puede tomar y servirse lo que prefiera para después pagar en cajas; con los *hot dogs* pasa algo similar ya que se cuenta con

una pequeña rostizadora que mantiene calientes las salchichas y el pan, ahí el comprador puede tomar las que desee y acompañarlas con cátsup, salsa o mostaza, los cuales se encuentran en pequeños sobres para que pueda utilizarlos con mayor comodidad.

Dentro de sus productos, tiendas Oxxo ha destinado un lugar para la venta de periódicos de circulación nacional; tal es el caso de los diarios Reforma, Récord, Milenio y Prensa, así como complementos y revistas derivados de los impresos anteriormente mencionados; a su vez, también brindó un espacio a la marca Holanda para vender helados, esto buscando que la mercancía del establecimiento sea lo más completa posible. Cabe señalar que los acuerdos entre estas compañías y la cadena de sucursales no fueron revelados para efectos de este reportaje por motivos de privacidad.

La zona de cajas es la más cercana a la salida del inmueble, cuenta con dos o hasta tres computadoras (dependiendo el tamaño de la tienda) atendidas por empleados que se encargan de cobrar o de realizar algún servicio de pago o de recarga telefónica, también dan información sobre los productos o la marca misma.

En la parte frontal del aparador, donde se encuentran los cajeros, se encuentran pequeñas secciones que contienen golosinas, generalmente son las de menor precio en la sucursal y las más fáciles de robar, he ahí la razón por la que están justo enfrente de los empleados. A su espalda, están ubicados diversos productos costosos que también son factibles a robo como lo son cigarrros, bebidas embriagantes, chocolates o celulares.



Imagen: *Cientes de Bancomer retirarán en Oxxo, El Universal, México*

disponible en: www.eluniversalqueretaro.mx/

recuperado: 21 de agosto de 2016.

Julio N es un líder de tienda que administra una sucursal en la colonia Romero Rubio, en entrevista realizada el 17 de agosto de 2016, explica que Oxxo tiene planificado todo, incluyendo el acomodo de las mercancías, con la finalidad de que sean atractivas para el consumidor. “Oxxo nos pone planogramas, es decir, nos dicen cómo debe ir cada producto, en donde y en qué forma” ejemplificando con la pantalla que en ese momento tiene a su costado.

“Existe por ejemplo un planograma de cerveza donde por medio de la computadora... te pone la imagen de cómo debe ir acomodada, nosotros tenemos que basarnos en ese acomodo” menciona argumentando que estos planogramas son diseñados con base en los proveedores, la cantidad de productos que se quieran vender e inclusive la facilidad para tomarlos.

Con respecto a la distribución de la mercancía, FEMSA Comercio cuenta con una subdivisión que se encarga de todo lo relacionado a ello, estos son los Centros de Distribución mejor conocidos como (CEDIS), los cuales están ubicados en las cercanías de las plazas para recibir la mercancía y después entregarla a las distintas tiendas.

En el caso de la “Mega plaza” (Ciudad de México), de acuerdo al listado oficial de Centros de Distribución emitido por Grupo FEMSA disponible en su portal web, el CEDIS que tiene la función de surtirla de productos se encuentra ubicado en la Carretera Chamapa - Lechería, Km. 2.5, colonia San Martín Obispo, municipio de Cuautitlán Izcalli en el Estado de México. Esta instalación forma parte de los 222 Centros de Distribución que abastecen a las sucursales Oxxo en toda la República de acuerdo a la misma fuente.

El proceso para distribuir la mercancía está muy controlado ya que Oxxo tiene que mantener sus locales repletos de productos, no pueden quedarse sin cerveza, lácteos, aguas y demás; el administrador, quien en entrevista se muestra muy abierto a charlar sobre el tema, comenta que el CEDIS mantiene un control muy exhaustivo sobre cuántos productos debe tener cada sucursal.



Imagen: CEDIS de Oxxo en Yucatán, México. Disponible en: www.avicsa.com.mx/.

Acceso 12 de octubre de 2016

En este control se da prioridad a la supervisión constante de las mercancías que se están vendiendo; esto se encarga de llevarlo a cabo el asesor de tienda, quien es el jefe inmediato de los administradores locales. A él se le asigna una ruta que tiene que visitar diariamente para saber qué tan rápido se terminan los productos.

Dentro de la empresa, esta persona tiene por obligación visitar cada sucursal que se le asigne al menos tres veces por semana, esto con la finalidad de supervisar el trabajo realizado, asesorar para que los procesos administrativos sean correctos, que los chicos realicen su trabajo de surtido y limpieza de forma correcta, así como otras cuestiones.

Un asesor de tienda no cuenta con oficina propia en las instalaciones de Oxxo, ya que su trabajo es visitar las sucursales que se le asignan. En total, una persona en este cargo puede tener bajo su supervisión 12 locales, los cuales, al ser visitados tres o más veces por semana, vuelven innecesario un lugar fijo para desempeñar esta función.

Él debe pasar un reporte con un inventario actualizado a los CEDIS para que surtan a la tienda de lo estrictamente necesario; la mercancía entregada depende de las ventas que registre el inmueble, en el caso de la tienda que administra Julio, llega los miércoles y sábados, especificando que no se realiza un conteo puesto que todo aparece en los registros que la compañía envía a su computadora.

Julio explica que, en cuanto a la cantidad de mercancía que se deja, el CEDIS sólo cubre el 60 por ciento de todo lo que las tiendas Oxxo venden; este proceso se llama *replenishment*. “El CEDIS te va a surtir lo que vendiste en un tramo de días o entre una visita y otra... es un proceso donde se genera un pedido en automático”, aunado a ello, el líder de tienda tiene prohibido solicitar más productos de cualquier tipo, no importa si se vende mucho o poco.

La única forma en la que un Centro de Distribución puede modificar la cantidad de mercancías que se envían a una tienda Oxxo es por promociones; en ese caso, se realiza un estudio de cómo se puede comportar cada plaza con respecto a esta estrategia de publicidad para saber cuánto se debe mandar. Por lo general, las promociones que maneja la sucursal están enfocadas en cerveza, aguas o bebidas energizantes.

Otro 40 por ciento lo surten proveedores directos, estos generalmente representan a las empresas más grandes en lo que alimentos chatarra se refiere, destacan principalmente Coca-Cola, Bimbo, Sabritas e inclusive, algunas marcas de cerveza, ya que FEMSA en la actualidad no controla en su totalidad el mercado de las bebidas alcohólicas.

Los proveedores directos dan recorridos constantes hacia las diferentes sucursales para verificar cómo se está vendiendo el producto; como no pueden pedir cuentas a los líderes de tienda, Oxxo decidió asignarles un lugar dentro de los diferentes inmuebles; así, los representantes de las marcas que dejan mercancía en el local, juzgan cuánto van a surtir en su pedido, sin que el administrador opine al respecto o pida que le dejen más.

“Por más que a Bimbo yo le pida diez panes grandes, no me los deja; me deja tres o cuatro porque él más o menos sabe lo que se está vendiendo” relata Julio, quien apunta que el proveedor evalúa esta situación por el tiempo que pasa entre sus visitas; solo accede a dejar más mercancía en caso de que sus ‘vueltas’ por la tienda sean de tres días en adelante, sin embargo, apunta que con algunas empresas la propia sucursal hace un pedido personalizado, es decir, ellos son los que solicitan la cantidad de producto que se va a dejar.

En lo que respecta al exterior, las facilidades que el inmueble puede ofrecer son muy variadas, debido a que depende del lugar donde se encuentre y al terreno del mismo, por ejemplo: una unidad que se encuentra a la mitad de una avenida muy transitada no puede ofrecer más que diez minutos de

estacionamiento con aviso de grúa en caso de pasarse; en cambio, alguna que se ubica en una calle donde no hay tránsito puede afirmar que tiene lugares de estacionamiento prolongado.

Toda esta estructura interna de Oxxo, le ha otorgado muy buenos resultados que son notorios gracias a su crecimiento en lo que a número de locales se refiere, aunado a su capacidad de englobar una gran cantidad de productos propios y ajenos en un solo lugar, otorgando al cliente la facilidad de compararlos a su antojo.

A su vez, brinda servicios que ayudan al consumidor invitándolo a frecuentar el establecimiento; esta clase de elementos extras han conseguido que el cliente no tome importancia al precio de los productos que consume, que en casos como galletas, pastelillos, papas y demás, pueden ser dos pesos más caros con respecto al importe que pide una tienda de abarrotes común.

El funcionamiento de la maquinaria

La estructura interna de FEMSA Comercio está caracterizada por una jerarquización de funciones muy marcadas, Oxxo no es la excepción al dar orden a sus sucursales; la cadena de tiendas divide sus establecimientos en cinco "plazas" dentro de la Ciudad de México, de acuerdo al portal web de la compañía estas son: Plaza Satélite, Plaza Ajusco, Plaza Reforma, Plaza Oriente y Plaza México Valle.

Cada una de éstas se divide en distritos, los cuales se delimitan de acuerdo a las delegaciones o colonias que abarquen este territorio; éstos a su vez se bifurcan en rutas, las cuales tienen un número no mayor a las 12 tiendas para su supervisión.

Dentro de la cadena de tiendas, el desempeño de cada uno de sus empleados ha sido importante para el desarrollo de la marca debido al funcionamiento esquematizado que rige a la compañía, tanto por el modo de trabajo, como por las labores que cada uno desempeña. Por supuesto, en primera instancia sólo podemos apreciar a los trabajadores y al líder de tienda, que son los que tienen contacto directo con los consumidores, aunque detrás de ellos hay un gran escalafón.

De acuerdo con el líder de una de las sucursales dentro de la colonia Romero Rubio en la delegación Venustiano Carranza, cuyo nombre pidió ser omitido y para efectos de este reportaje será conocido como "Alfonso N", el éxito que ha obtenido Oxxo se ha basado en buena parte al orden que se tiene al momento de trabajar: "Aquí cada quien conoce su función, en mi caso como líder de tienda tengo la responsabilidad de la administración de toda la tienda, eso incluye la mercancía, el comportamiento de los empleados y hasta el dinero".

Oxxo respeta ciertos rubros generales para la mayor parte de sus tiendas; con base en lo dicho por Alfonso, en temas de contratación, pre-inventarios, reglamentos, sueldos, distribución y recolección del dinero; todas las cadenas siguen el mismo procedimiento.

En Plaza Reforma se encuentran también las tiendas ubicadas en la Delegación Iztacalco, en una de ellas trabaja "María N" quien también solicitó dejar su identidad en el anonimato; detrás del mostrador, siempre vigilante de lo que hacen sus empleados, explica cómo es el proceso de contratación en su tienda: "No se pide mucho, solo que traigan su solicitud de empleo, que sean puntuales a la entrevista y que no tengan tatuajes o perforaciones", enfatiza este punto: "La imagen le importa mucho a la empresa".

Pese a que actualmente se considera discriminatorio que una empresa no contrate a una persona por el simple hecho de usar tatuajes, María aclara que la compañía es muy rigurosa en ese sentido, ya que tuvo la experiencia de mandar jóvenes con el cuerpo tatuado a las entrevistas en las oficinas de Plaza Reforma y ninguno logró obtener un puesto de trabajo.

En la tienda de Alfonso la contratación es un poco más compleja: "La solicitud debe estar lo más llena posible, yo entiendo si no han tenido trabajo antes, pero mucha gente nada más le pone su nombre, donde ha trabajado y ya, así te la dan"; el líder de tienda considera que mientras más información tenga este documento, es mejor para la empresa porque le permite conocer a las personas a fondo y así prepararse para la posterior entrevista.

Alfonso menciona detalladamente: "Después de revisar sus papeles tienen una entrevista conmigo, si los considero aptos para pertenecer a la empresa, los envío a las oficinas, si pasan ahí los canalizan a una tienda", este proceso ligeramente más riguroso es para evitar problemas que puedan tener los empleados al momento de laborar, pero esto depende de cada líder: "Hay líderes que con su entrevista creen que es suficiente y contratan a las personas para que trabajen ahí mismo, eso puede salir contraproducente" afirma.

Justamente en una de sus entrevistas, Alfonso observó que su método era efectivo para evitar malas contrataciones: "Hubo una vez, que llegó un chavo, que conmigo pasó la entrevista muy bien, creí

que se iba a quedar con nosotros y cuando lo mandé a oficinas los rechazaron porque se drogaba" enfatizando la importancia de canalizarlos para que la empresa los evalúe.

Y es que, en efecto, Oxxo tiene exámenes antes de que alguien pueda ser considerado como empleado ya que además de pasar la entrevista de trabajo "tradicional" tiene que acreditar exámenes médicos, de antidopaje, psicométricos y comprobar que no tiene antecedentes penales.

Al momento en que una persona es elegida para formar parte de la empresa, se le incluye en un curso de capacitación que varía dependiendo del puesto que vaya a ocupar dentro de la tienda, generalmente este dura de tres semanas a un mes. En él se hace mucho hincapié en el servicio al cliente ya que, para Alfonso, es el elemento diferenciador que tiene con respecto a una tienda de abarrotes, razón por la cual es preferido por los consumidores.

Posteriormente, Julio se mostró más abierto a expresar aspectos detallados del funcionamiento de la empresa y de la propia tienda; esto funge como eje central de este reportaje, debido a que, en las oficinas de las diferentes plazas en la Ciudad de México, se negaron a otorgar una entrevista para hacer mayor énfasis en este apartado.

Como parte de la administración de una tienda Oxxo, es obligación que los líderes fomenten un ambiente agradable de trabajo ya que la imagen ante los clientes es fundamental para el funcionamiento de las sucursales. Pero como, en cualquier caso, mantener una racha de días sin problemas es prácticamente imposible, es por ello que la marca utiliza la 'cadena de reclamo'.

Julio explica: "Si tú como empleado tienes un problema, primero se arregla con la persona, si no puedes darle solución, acudes a quien sigue arriba, en este caso soy yo (líder de tienda), y si yo no pudiera darle solución por 'x' motivo, tengo jefe directo o al jefe de mi jefe y así hasta que se resuelva", enfatizando que un empleado puede resolver sus conflictos en diferentes instancias según sea requerido.

Las tiendas cuentan, con un equipo no mayor a siete personas dada la dimensión del local, mismas que se reparten en tres turnos de ocho horas cada uno, por lo que la ausencia de un solo elemento complica en demasía el funcionamiento debido a que el administrador, tiene que reorganizar los horarios asignados con el fin de que no falten elementos en ningún turno del día.

A seguir las reglas

La cadena de sucursales Oxxo, es una empresa tan grande en cuanto a unidades se refiere, que está obligada a generalizar distintos aspectos para su correcta administración; uno de ellos es el reglamento que existe para los empleados que tiene, tal es el caso de una imagen presentable, no usar piercings, no tener tatuajes, no contar con antecedentes penales y no haber tenido problemas con drogas, alcohol u otros estupefacientes.

Además, en materia de robos, Oxxo no se hace responsable de lo que le quiten a los empleados al momento de ser asaltados, esto porque de acuerdo con sus políticas, un trabajador no necesita de su celular u otros aparatos para desempeñar su función, ya que todo el equipo se encuentra en el área de cajas. La marca solo se hace cargo de la mercancía y no más.

Sin embargo, Julio afirma que, pese a haber un *standard* en las reglas que se deben acatar dentro de la organización, un líder cuenta con la facultad de establecer un propio reglamento interno, ignorando algunas normas ya establecidas, especialmente en la imagen.

Conforme a su experiencia, esto ayuda a que la administración sea correcta, resolviendo las necesidades inmediatas que cada sucursal tenga, ya que no es lo mismo atender una tienda del Centro de la ciudad, a alguna que esté en las afueras de la misma.

Gran parte de las necesidades se centran principalmente en la seguridad, es por ello que una de las 'máximas' en las unidades de negocio, es siempre estar prevenido ante cualquier riesgo de robo, esto porque la compañía no cuenta con elementos que se encargan específicamente de ello, por ende, los empleados también deben fungir como vigilantes para impedir que alguien efectúe los llamados robos 'hormiga'.

En el caso de las ausencias laborales, Julio explicó que un empleado tiene derecho a faltar por motivos de salud o emergencia, sin embargo, también aclaró que internamente afecta los sueldos de sus empleados en caso de no ser así: "Si no vienes a trabajar sin un previo aviso... cuando no vienes nada más por no venir, es decir, que te valga, yo a ellos les descuento 400 pesos".

Una justificación para esta acción es el compromiso de los empleados, puesto que, para Julio, el interés hacia los trabajos en la tienda se debe recompensar por lo que llama 'justicia'. Este personaje relata: "los chicos están obligados a quedarse al siguiente turno en caso de que un compañero no llegue para sustituirlos, con base en eso los 400 pesos que le quito al que no viene, se los doy al que se queda", esto porque en sí está doblando un turno, es decir, trabajaría 16 horas durante ese día.

Otra de las reglas que un líder debe cuidar es la mochila de sus empleados, los chicos tienen derecho a llevarla, pero sólo si se les revisa antes y después de salir del local; la finalidad es asegurarse de que no se lleven nada; principalmente se aplica a los trabajadores que acaban de entrar a la compañía.

Los productos por separado pueden ser un factor para interpretaciones equivocadas, debido a que los empleados tienen acceso a todo y están en su derecho de comprar algo en horas laborales, Julio explica esta situación: "Si consumen algo aquí... el ticket lo deben de pegar ahí... eso para evitar los malos entendidos"; a su vez, puntualiza que, si llevan algo que compraron fuera, deben notificarlo.

Lo que más preocupa a los administradores es el dinero, es por ello que se establecen reglas muy claras; los trabajadores tienen prohibido llevar cantidades importantes de efectivo. En caso de tener que hacerlo por un trámite, pago o demás, se les pide que lo guarden en el *locker*; aunado a que deben notificarlo igualmente para evitar confusiones.

Con respecto al salario María comenta: "A nosotros nos pagan por comisión, somos líderes comisionistas y nuestro sueldo depende del faltante que haya en la tienda durante un mes", esto quiere decir que el salario de estas personas depende de cuánto falte en el inventario de lo que se vendió en la tienda.

Alonso explica la mecánica de pago: "Nos dan un pre-inventario al principio del mes, constantemente contamos qué tenemos y qué nos ha llegado; el día de pago nos hacen la cuenta de qué vendimos y cuánto falta por cubrir; lo que resulte nos lo restan del sueldo".

El proceso de pago para los líderes de tienda es explicado por Julio: "Una vez al mes, nosotros hacemos inventario... tú sabes de antemano que eso que te falta al terminar te lo van a descontar de tu sueldo mensual y eso viene en el sistema, ahí sale cuánto generaste en ventas, en cuanto a bonos y después viene todo lo que te quitan por resultado de inventario, impuestos y todo eso", esto se lleva a cabo en los días finales al mes.

Una vez que el sistema detectó los diferentes resultados mostrando el sueldo total del líder de tienda, se registra en una base de datos para que su salario y el de sus empleados sea depositado; sólo al administrador se le deposita en una cuenta bancaria independiente, mientras que a los empleados se les da su dinero a través de una tarjeta de nómina, todo a principios de mes.

La medida de descontar directamente al sueldo ha hecho que los empleados y líderes sean muy cautelosos con la mercancía que se maneja debido a que cualquier cosa que las personas puedan

robar o comer sin pagar, es descontada de la mensualidad del encargado: "Mi trabajo es tan extremo que en un mes puedo no cobrar, si el faltante es demasiado" menciona Alonso.

Este argumento funciona para que Julio sea más precavido debido a que "los empleados tienen ya un sueldo fijo, ahora sí que el único que no cobra soy yo" menciona mientras recuerda cuáles han sido los extremos de la situación: "la vez que más vendí fue por estas fechas (diciembrinas) gané 10 mil pesos, cuando menos fue una vez que me hicieron mi cuenta y salieron nueve pesos, así como te lo digo, así salió la cuenta, mi sueldo fue de nueve pesos".

Julio aclara: " Uno tiene que saber a quién contrata, porque algunas veces debo salir o la tienda se queda sola con los chavos y tengo que confiar en que no se lleven nada o que no se coman algo sin pagar".

Por otro lado, los trabajadores de comunes no sufren descuento por inventario "su sueldo es fijo, ese no se mueve porque falten cocas o papas" relata Julio. Ellos ganan 3 mil 600 pesos mensuales, su pago es semanal, y varía de acuerdo a los puestos que estén desempeñando en ese momento.

El líder de tienda, afirma que Oxxo maneja distintos puestos para las sucursales y son los siguientes:

- Piso. - Se encarga de limpiar la tienda, así como del acomodo de los productos en los distintos anaqueles y del inventario.
- Caja. - Ubicado en la zona de cajas, es la persona que se cobra el importe de lo que una persona va a comprar, puede haber uno o dos dependiendo de los consumidores que haya formados.
- Encargado de turno. - Se hace responsable de la administración de la tienda cuando el líder se ausenta, generalmente su participación es en la noche.

Pese a las funciones diferentes que existen dentro de la sucursal, normalmente los chicos son rotados en sus labores, por lo que todos deben aprender a hacer de todo un poco. En el caso de la tienda de Julio, los puestos de piso y caja se unifican, por lo que en ambos un trabajador gana lo mismo, esto le ha ayudado a que existan menos problemas internos por el tema del salario.

Mientras las personas que trabajan en estos puestos ganan 900 pesos semanales, un encargado de turno puede ganar de mil 100 a mil 200 en el mismo lapso de tiempo, Julio justifica esta acción de la siguiente manera: “Él gana un poco más dependiendo de la función que realice, hacen lo mismo que en los otros puestos, etiquetan, limpian... pero tienen más responsabilidad en el sentido de que cuando no estoy en la tienda yo me dirijo hacia el encargado para que dirija a sus compañeros”.

Es el más cercano al líder de tienda, quien pretende ocuparlo deberá ser una persona con experiencia en el ramo, que tenga cierto tiempo laborando para la empresa y que conozca los movimientos y funciones que un administrador lleva a cabo en su ausencia. A diferencia del resto de sus compañeros, el sueldo de un encargado de turno oscila entre los cuatro mil 400 y los cuatro mil 800 de acuerdo a la administración del lugar.

Además del sueldo fijo que reciben semanalmente, Oxxo ofrece un bono a los empleados que es conocido como “bono por venta”, para ganarlo, los chicos deben llegar a la meta de ventas por tienda que la propia empresa pone mensualmente.

La bonificación es entregada cada seis meses durante su semana de pago, la cual asciende a 200 pesos mensuales, es decir, los empleados pueden obtener al año apenas dos mil 400 pesos; sin embargo, la cifra se reduce dependiendo la cantidad de meses que hayan cumplido o no con su meta.

Aunado al producto, las ventas incluyen alguno de los 300 servicios que Oxxo ofrece a los consumidores, los cuales abarcan pago de documentos oficiales, impuesto, retiros o depósitos

bancarios, adquisición de tarjetas de débito (únicamente del banco Banamex), y demás; esto se debe a que es más sencillo para las personas acudir a estas tiendas que ir a un banco, mismo que suele estar más lejos.

Inclusive, los tres líderes entrevistados para este reportaje no tienen un número exacto de cuántos servicios ofrece Oxxo, sin embargo, Julio reconoce que éstos le representan un ingreso fuerte a la compañía y detalla el logro que tiene hasta el momento su sucursal ubicada en la Delegación Venustiano Carranza: “en cuanto a recepciones de depósitos y pago de servicios, esta tienda es el número uno en toda Plaza Reforma”.

Esta honorífica mención para un administrador de la cadena de tiendas más grande en el país, se debe a la ubicación del local ya que un radio de veinte calles, no hay un solo banco, aunado a que existe un Registro Civil, donde el pago de trámites es una constante, así que las personas prefieren caminar hacia este local y depositar ahí sus adeudos.

Con todos los elementos mencionados con anterioridad, Oxxo se convierte en un modelo de negocio cuyo orden, practicidad y buen trato al cliente, son parte de una ‘maquinaria’ cuyo engranaje le permite ser la cadena de tiendas más importante de América Latina.

Apartado III Los falsos competidores

El impulso al comercio formal es una de las misivas más importantes para el Gobierno Federal desde que el presidente Enrique Peña Nieto tomó las riendas del poder en 2012; innumerables campañas han desfilado en busca de fortalecer a las PyMes con el fin de mantenerlas “en regla” ... por lo menos, así se ha manejado el discurso oficial ante los medios de comunicación.

Sin embargo, la realidad dista mucho de la anterior afirmación, ya que, durante 2015, 2016 y 2017 se dio una apertura del mercado nacional para fomentar la inversión extranjera al país, ello incluye a corporaciones como Grupo FEMSA, que se ven poco afectadas por impuestos, programas o iniciativas que, inclusive, han afectado más a la sociedad capitalina en general.

Los impuestos ¿a quiénes afectan?

Dentro del marco que rodea al sistema legal en México, existe un dicho: “Las leyes se aplican de acuerdo con la interpretación de las mismas” es decir, que el sistema jurídico mexicano puede variar en su ejecución conforme a quien lo comanda. En el tema de los impuestos esto no es la excepción puesto que, si bien el gobierno obliga a toda persona física y moral a pagarlos, algunas marcas como Oxxo encuentran la forma para valerse de ellos para obtener un beneficio.

Dentro de los gravámenes que el Gobierno Federal ha impulsado para la recaudación de impuestos, se encuentran el Impuesto Especial de Productos y Servicios (IEPS) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), los cuales impactan a la población en general a través del consumo de ciertos productos.

Ambos impuestos afectan también el desarrollo de las tiendas de abarrotes comunes y de las sucursales Oxxo; debido a que su mercancía se encuentra y se podía presumir que, en este rubro, la situación es similar para los dos modelos de negocio; sin embargo, en los siguientes párrafos se expondrá la situación real que viven estos negocios con respecto a los gravámenes anunciados.

Cabe señalar que, al momento de la realización de este reportaje, el porcentaje para la recaudación de estos impuestos no se modificó, por lo que, pensando en un futuro a corto plazo, se vislumbra un escenario similar al que se ha reflejado durante los años 2015 y 2016.

Y llegó el IEPS

Durante el año 2013, México padeció una caída en los precios del crudo exportado al extranjero, esta situación se agravó a tal medida que el gobierno federal tuvo que ‘ingeniárselas’ para recaudar de una forma diferente todo el dinero que se estaba perdiendo por los bajos ingresos petroleros; para ello añadieron nuevos productos al Impuesto Especial de Productos y Servicios (IEPS).

Este impuesto surgió en una ley que lleva su nombre, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de diciembre de 1980; sustituyó a la antigua Ley Federal de Impuesto a la Industria del Azúcar, Alcohol, Aguardiente y Envasamiento de Bebidas Alcohólicas. El gravamen está vigente desde el 10 de marzo de 1984 y pocos cambios había sufrido durante más de 20 años.

Originalmente el IEPS se aplicaba a gasolinas, tabacos labrados, bebidas alcohólicas o casinos con un porcentaje no superior a la décima parte; con las nuevas disposiciones hacia este impuesto, se incluyeron todo tipo de comidas con alto valor calórico (papas, botanas, pasteles), bebidas energizantes y azucaradas (jugos, refrescos, aguas con sabor, etc.)

Dicho incremento comenzó a aplicarse a partir de 2014, mismo que se vio reflejado en todas las tiendas donde se vendían esta clase de mercancías, ya sean particulares o comerciales, las cuales fueron severamente afectadas, principalmente Oxxo debido a que, salvo las marcas propias de la compañía y el agua embotellada, todos los productos que ahí se venden son de alto nivel calórico.

En la nota publicada por El Economista titulada: *IEPS tira consumo de refrescos e impulsa el de agua: ONGs* publicada el 17 de junio de 2015: durante el año 2014 la venta de bebidas azucaradas bajó un seis por ciento, mientras que la de agua embotellada subió un cuatro por ciento, esto conforme a cifras referidas de la asociación civil: El Poder del Consumidor.

Alejandro Calvillo, director de dicha organización quien además ofreció una conferencia de prensa referida en la fuente anterior informó que: "El promedio de la reducción de compras de agua embotellada fue del seis por ciento, pero ésta fue mayor al final del año, pues en diciembre bajó hasta el doble de la cifra mencionada".

Aunado a ello, agregó que la reducción se realizó en mayor medida en el nivel socioeconómico más bajo pues el consumo de refrescos cayó un nueve por ciento, lo que significa que las ventas de esta bebida en tiendas comerciales y particulares se redujeron debido al precio de las mismas, ya que el impuesto especifica que se debe pagar un peso por cada litro de producto.

Los porcentajes mencionados significaron un primer paso para las asociaciones civiles, sobre todo, para aquéllas cuyo objetivo es fomentar la salud a través de una buena alimentación y la restricción a ingerir bebidas azucaradas. Estos datos recabados por El Poder del Consumidor, no fueron más que un espejismo comparados con la recaudación monetaria que obtuvo el gobierno federal a través del impuesto.

Los números no mienten y tanto Oxxo como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) han ganado con esta determinación pues, como se menciona en párrafos anteriores, las ONGs esperaban que el IEPS a comida chatarra y bebidas edulcorantes disminuyera el consumo de los mismos, algo que no ocurrió.

De acuerdo con la nota de El Economista titulada: *Comida chatarra engorda al IEPS durante su primer año* escrita por Paulina Robles, la recaudación de dicho impuesto superó en un 137 por ciento las expectativas que el gobierno federal tenía para finales del año 2014.

En los últimos meses de ese periodo se generaron 13 mil 284.5 millones de pesos por concepto del IEPS, para dimensionar adecuadamente este incremento que sorprendió a muchos, lo programado por la Ley de Ingresos a principios de ese año era recaudar 5 mil 600 millones de pesos, es decir, el fisco recibió 7 mil 685 millones más de lo planeado, esto conforme a la fuente mencionada en el párrafo anterior.

Pese a la reducción de consumo en seis por ciento por parte de las familias mexicanas, el impuesto en materia de bebidas azucaradas alcanzó los 18 millones de pesos, aunado a esto los tabacos labrados y las cervezas generaron una ganancia superior a los 34 y 25 millones respectivamente.

Según el Informe de Sostenibilidad publicado por Oxxo, en 2014 abrió mil 132 tienda en México y Colombia; una quinta parte más que las que abrieron en 2013, aunado a ello, la afectación por venta de refresco fue mínima debido a que vendieron más de tres mil 200 millones de cajas de la bebida, solo dos por ciento menos que el año anterior, por lo que la compañía de grupo FEMSA se mantuvo en crecimiento y con ventas fuertes pese al aumento en el impuesto de comida chatarra.

Estas cifras de carácter nacional reflejan que no existió un debilitamiento del sector de bocadillos con alto nivel calórico, por el contrario, la población siguió consumiendo bebidas, pasteles, botanas y demás productos a pesar de que su precio en aparador se había elevado, mismos números que

justifican las altas ganancias del IEPS con la expansión que la marca tiene cada día; puesto que no ha perdido ventas importantes por este impuesto.

Dichos resultados son prueba irrefutable de que Oxxo puede evadir el posible 'obstáculo' que representa el IEPS, e inclusive, colaborar con sus ventas a que el impuesto deje ganancias importantes al gobierno federal, mismas que necesita debido a la complicada situación económica de México.

Por otro lado, de acuerdo con la entrevista realizada a Julio N: "Oxxo el año pasado (2014) abrió 52 tiendas solo en la Ciudad de México" y expresó que la razón por la cual las ventas en materia de bebidas, cigarros o botanas no se vieron afectadas pese al impuesto son las épocas de fiestas, ya sean días festivos o la temporada decembrina: "En esta época (decembrina) hay mucho trabajo, la gente viene que por las papas, que por el refresco y entre una cosa u otra, acabamos vendiendo casi todo el inventario" menciona.

A su vez afirma que: "Estas fechas que vienen de fin de año, son fechas fuertes de mucho trabajo, porque hay mucha venta, se eleva al doble o al triple" lo cual significa que, a pesar de los impuestos que ocasionan un aumento en los precios de diversos productos, Oxxo no deja de aumentar sus ventas lo que ocasiona que "la maquinaria" siga funcionando sin que realmente el IEPS a comida "chatarra" pueda obstruir "los engranajes".

Con respecto a las tiendas de abarrotes, el obstáculo del IEPS se tornó crudo al momento de realizar una comparación con los locales de Oxxo, ya que estos no pierden mayores ganancias con este gravamen, a diferencia de los primeros quienes inclusive optan por dejar de lado esta clase de productos.

La tienda de Billy es un ejemplo de esta renuncia hacia productos gravados, mismos que representaban un alto porcentaje en ventas; a mano derecha del entrevistado, se aprecia una pequeña repisa hecha con delgados tubos, frente a ellos está el precio de un producto que no está disponible, ya que la mayor parte de ese mueble se encuentra vacía.

Billy explica que la gente ya no compra productos como donas, roles o cualquier tipo de pan debido a su precio; un ejemplo es la marca Bimbo cuyo producto más barato en la actualidad son las *rebanadas* que cuestan cinco pesos, mismas que hace 10 años costaban únicamente dos pesos.

Para dimensionar mejor el anterior ejemplo, en ese entonces esos cinco pesos se podían gastar en unas donas espolvoreadas, que hoy cuestan nueve pesos, diez en las tiendas Oxxo. Ese tipo de comparaciones las puede hacer cualquier ciudadano que esté ‘contando los centavos’ por lo que realizar una venta de esos artículos es más complicado, aunado a que suele quedarse producto que al final, terminará por ser una pérdida de dinero.

Otro de los alimentos que puede representar pérdidas para los tenderos son las botanas, que como el pan (cualquiera sea la marca), han subido de precio con este impuesto. Un ejemplo más evidenciará esta situación en particular, una bolsa de papas de la marca *Sabritas* cuesta diez pesos, misma que tiene el estigma de tener más aire que producto; es por ello que un consumidor prefiere gastar el doble de dinero por una bolsa que cuadruplica el tamaño de la primera.

Si a este pensamiento, se añade que en las tiendas Oxxo existe gran variedad de fritura, contrastada con las pocas bolsas que Billy tiene en su pequeña tienda, es lógico pensar que un visitante preferirá un amplio catálogo de donde elegir sin importar que el precio sea elevado hasta por tres pesos.

Un castigo a la comida chatarra

En julio de 2015, un nuevo "competidor" emergió como obstáculo de la cadena de tiendas Oxxo; con base en la Tercera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2015 y sus Anexos 1-A, 3, 7, 15, 23 y 26 emitida por el Sistema de Atención Tributaria (SAT), los alimentos preparados que se venden en las tiendas de conveniencia como K-Mart, 7 Eleven, y demás fueron gravados con un 16 por ciento por concepto de IVA.

Dicho impuesto ya se aplicaba a restaurantes, porque sus productos también son preparados en el lugar; con esta resolución aplicada hace unos meses entre los alimentos que pagan IVA destacan: sándwiches, gorditas, quesadillas, tacos, flautas, sushi, pizzas, hot dogs, baguettes, paninis, cuernitos, empanadas, guisos, banderillas, hot-cakes, alitas, molletes, hamburguesas, tamales, sopas instantáneas, nachos y demás.

A su vez, el SAT especificó la normativa con respecto a diversos factores que rodean actualmente al impuesto, ya que negocios como cocinas, fondas o puestos inscritos en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) están exentos de aplicar este gravamen a sus alimentos; también se añadió que la tienda que no cumpla con el cobro, será multada con hasta un 75 por ciento más de las contribuciones omitidas al momento de vender.

En un inicio, la normativa para las tiendas locales, e inclusive para los negocios informales o de carácter 'ambulante' era favorable, pues a pesar de su condición, ellos tienen la libertad de no pagar este impuesto, lo que implica que sus productos siguen con el precio original, siendo más baratos que en una tienda de autoservicio o restaurante.

La periodista Carmen Luna publicó una nota en el portal web de CNN Expansión titulada: *Tiendas, aplican IVA a alimentos preparados o serán multadas* publicada el día 3 de julio de 2015, donde se

aclaró que el SAT estará muy pendiente de los establecimientos que no cobran el impuesto para después aplicar sanciones correspondientes.

En entrevista para dicha fuente, el administrador general del SAT explicó:

En nuestra revisión de las declaraciones (mensuales) podemos constatar quién lo hace o no. Si estás obligado a trasladar ese IVA y no lo haces, el SAT tiene la facultad de ir a cobrártelo a ti empresario, más las actualizaciones y recargos que procedan. Cuando se omiten los impuestos pueden generar multas.

Sin embargo, también aclaró que las reglas aplicadas por el SAT debieron ser modificadas debido a que ya existía una regla emitida en 1990 que incluía a productos actualmente vendidos en cadenas comerciales, pero de acuerdo a la redacción original, las empresas lo interpretaban de diferente manera, lo que ocasionó que algunas no aplicaran el gravamen en alimentos donde en otras si se cobraba, esto traía como consecuencia una distorsión en los precios, justamente lo que el organismo de gobierno quiere evitar.

En este mar de interpretaciones, la palabra clave es "aclaración" puesto que, para complicarlo, las leyes en México quedan sujetas a la interpretación de quien las aplica; si a ello se añade la contraposición con reglamentos o reglas emitidas en específico se puede caer en un sesgo de información en el que las anteriores se puedan contradecir entre ellas mismas.

Es decir, el dictamen emitido por el SAT con el gravamen de 16 por ciento, solamente es aclaratorio, más no modifica el que ya existía en 1990; de acuerdo con el Comunicado 074 disponible en el portal web de la institución gubernamental, se explica esta situación:

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) informa con relación al tema del impuesto al valor agregado (IVA) en alimentos lo siguiente:

1. La disposición en materia de IVA que se publicó en el Portal del SAT no habla de un nuevo impuesto, sino de

una regla que emitió la autoridad para dar claridad a un artículo de la Ley del Impuesto al Valor Agregado que está vigente desde hace más de 15 años.

2. Esta publicación no vulnera el Acuerdo de Certidumbre Tributaria firmado por instrucciones del presidente Enrique Peña Nieto en febrero de 2014, donde se pactó no proponer modificaciones al marco tributario, ya que se reitera que no se está creando un impuesto nuevo ni modificando los que ya existen.
3. La regla publicada en la Tercera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2015 obedece al interés de la autoridad en dar claridad a un tema que es de importancia para contribuyentes y público en general, en el ánimo de que se apliquen precios en igualdad de condiciones y establecimientos.

A su vez, también se especifican los productos que están sujetos a esta determinación: sándwiches, tortas, burritos, tacos, gorditas, quesadillas, 'gringas', cuernitos, bakes, empanadas, pizzas, guisos, hot dogs, banderillas, hot cakes, alitas, molletes, hamburguesas, bocadillos, sushi, tamales, sopas instantáneas, nachos.

Dentro del comunicado, el SAT aclara los alimentos que tendrán tasa 0%, los cuales son: leche, jugos, néctares, pan, galletas, pasteles, embutidos, jamón, productos cárnicos, productos envasados al vacío o congelados, tortillas y alimentos en su estado natural. Estos productos fueron seleccionados pues no necesitan preparación alguna, sin embargo, algunos de ellos están gravados con el IEPS.

Pese a esta aclaración, algunos autores creen que hay una contradicción dentro de su aplicación, en el artículo *¿Un nuevo IVA para alimentos preparados?* publicado por el diario El Economista el día 9 de julio de 2015 por el autor Eduardo Revilla, se especifica que: "la regla difiere claramente de la ley y su reglamento" pues explica, la Ley del IVA y su reglamento para aplicación considera que existen alimentos que deben tener gravamen nulo por necesitar un proceso adicional para su preparación, especificando que el objeto del impuesto es el servicio de realizar alimentos más no la venta de los mismos.

Esta afirmación, conforme al artículo, difiere de la regla recién impuesta por el SAT en la que se cobra por la venta del producto, se puede ver en el ejemplo mencionado en la fuente:

Un sándwich causa IVA de 0% si no fue preparado en el lugar en que se enajena (ley), pero de 16% si se encuentra en el refrigerador del minisúper (regla), salvo que se encuentre empacado al vacío (reglamento). Una caja de sushi ya preparado vendida al minisúper o del minisúper al consumidor causa IVA de 0% (ley) —lo que destaca el reglamento, pues no se cuece o calienta— pero de 16% conforme al SAT, por encontrarse en el refrigerador (siempre que no congele); una sopa instantánea gravada a 0%, pues requiere de cocción (ley y reglamento), ahora pagará 16% (regla).

Esta manera de apreciar la aplicación de la Ley del IVA, su reglamento y la regla emitida por el SAT genera confusión con respecto a los alimentos que deben o no pagar dicho impuesto, puesto que dependiendo de qué producto se trate, cómo se venda e inclusive cómo esté acomodado en la tienda, se grava con tasas de impuestos distintas.

Tal es el ‘enredo’ en los reglamentos tributarios que las distribuidoras y comercializadoras no han encontrado la forma de evadir dichos impuestos; sin embargo, la cantidad de ventas en mercancías gravadas ha generado que no exista premura puesto que sus ganancias se han visto poco afectadas con esta situación.

Pese a ello las cadenas comerciales, incluyendo a Oxxo, se manifestaron en contra de este dictamen puesto que piensan que se favorece al sector informal quitándoles ganancias.

En la nota: *Hacienda fomenta la informalidad con IVA en alimentos preparados: IP* publicada por el diario *El Financiero* el 1 de julio de 2015; el presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana del Distrito Federal (COPARMEX) José Luis Beato González, afirmó que con la medida se favorece a la informalidad.

Durante una entrevista ofrecida a dicha fuente el presidente de COPARMEX afirmó que: “Son cada vez más atacados con más impuestos y más reglamentaciones mientras que el comercio informal sigue operando sin el más mínimo temor de que la autoridad les exija ajustarse a la ley”, asumiendo que existe "desigualdad" al momento de competir con el sector informal.

Con este discurso, Beato González consideró que perderían un sector importante de clientes; afirmó que: "Si una persona tenía la opción de comprar un sándwich en una tienda a 30 pesos, a partir de hoy tendrá un valor de 36 pesos, por lo que su mejor opción será la de adquirir una torta en el comercio informal que le costará 20 pesos".

Sin embargo, pese a la opinión "apocalíptica" del presidente de COPARMEX, la realidad es distinta para las grandes empresas, de acuerdo con la nota *IVA a los alimentos preparados pegará a 1.5% de ventas de minisúpers* publicada por el diario *El Financiero* el día 25 de junio de 2015, los expertos en finanzas aseguraron que solo dicho porcentaje afectaría a las empresas.

Para ser más precisos, por cada 100 mil pesos que Oxxo vendiera en su mercancía, solo a mil 500 podría ascender su pérdida, porcentaje ínfimo considerando las ganancias de la cadena al año, mismas que, conforme al Informe de Responsabilidad emitido por dicha empresa en el año 2014, ascienden a 263 mil 449 millones de pesos; conforme a las estimaciones, sólo tres mil 951 millones de esa cifra se verían afectados.

En la nota periodística anteriormente referida, se menciona a Verónica Uribe, analista de Monex que fue cuestionada al respecto, quien aseguró que el gravamen sólo afectaba a los productos que Oxxo tuviera en refrigerador por lo cual el daño sería menor al 1.5 por ciento de las ventas debido a que las marcas de la compañía como Vikingo, Andatti o Bitz son las más consumidas y ya pagan el impuesto, por lo que son gastos que la empresa ya cubría.

Dichas cifras fueron ratificadas por el Oficial Ejecutivo en Jefe (CEO por sus siglas en inglés) de la cadena Oxxo, Eduardo Padilla quien, en la nota de *El Universal* titulada *Afectó a Oxxo el IVA en alimentos preparados* escrita por Leonor Flores y publicada el 17 de noviembre de 2015, afirmó que el impuesto afectó las ventas de la tienda, pero no como esperaban.

Durante la 43 Convención Nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas referida en la nota mencionada, Padilla explicó: "Si nos afectó un poco, un poquito en ventas, pero creo que lo más importante sería que el gravamen fuera parejo para todos", aseguró a su vez que la competencia se vuelve desigual porque algunos lugares no lo pagan.

Por supuesto éste es sólo un fragmento del panorama completo de la competencia entre sucursales de autoservicio contra tiendas de abarrotes, puesto que no se puede comparar la distribución, producción y cantidad de establecimientos entre unas y otras; por ende, las cifras recaudadas son ampliamente diferentes.

A estas quejas del sector empresarial abarrotero, se han unido las de la industria refresquera quien considera "injusto" el cobro de un peso por litro en concepto de impuestos, esto conforme a la nota publicada por el periódico *El Universal*, titulada *Refresqueros se unen a Colmex en lucha contra IEPS* publicada el día 8 de diciembre de 2015 con información de Miguel Pallares.

En dicha fuente se refiere a que las empresas refresqueras consideran un error el aumento al impuesto debido a que, su finalidad original, era incentivar a las personas a consumir menos cantidad de este producto, objetivo no cumplido de acuerdo a un estudio del Centro de Estudios Económicos del Colegio de México (Colmex) el cual revela que la cifra se ha mantenido e inclusive, el IVA ha provocado una reducción en la capacidad de adquisición del dos por ciento.

Esta situación es compleja para las refresqueras y para el Colmex debido a que con este gravamen, el único perjudicado es el bolsillo de las familias que tienen menos ingresos pues ya no tienen posibilidad de acceder a él, sin embargo, dicha discusión puede verse por ambas caras de "la moneda" pues si bien el hábito de consumo no ha disminuido, tampoco se puede dejar de lado que una finalidad del impuesto es recaudar los fondos que la caída del petróleo ha generado; quitar el aumento al IVA sería abrir un agujero para tapar otro.

Por otro lado, un aspecto que las empresas refresqueras han buscado para “jugar” a su favor es reducir el impuesto a la mitad, es decir que, en lugar de un peso, se graven 50 centavos por litro de bebida. Esto permitiría en un inicio, la posibilidad de reducir el precio de los productos. Ejemplificando: en la actualidad una botella de dos litros y medio proveniente de Coca Cola cuesta 21 pesos, si se redujera el precio con base en la disminución del impuesto, esta costaría menos de 20 pesos.

Si bien esta opción pudiese parecer adecuada para dejar a ‘todo mundo contento’ (las refresqueras pagan menos, la población en general puede consumir más, el gobierno sigue recaudando dinero), la realidad es que puede ser un ‘arma de doble filo’ porque dichas empresas se guardan el derecho de bajar o no el costo de sus bebidas; es decir, esta opción solo la han manejado como una posibilidad para convencer a las autoridades de disminuir el gravamen sin realmente asegurar el abaratar sus productos.

En un principio, el ideal de este impuesto generaba circunstancialmente una competencia más equilibrada en el sentido de la preferencia del consumidor, es un hecho también que el propio ha tomado su decisión comprando sus productos en tiendas cuyas mercancías están prácticamente gravadas en su totalidad, siendo así la salida por excelencia para los grandes empresarios.

¿Yo Te Apoyo?

Los subsidios gubernamentales han sido un “alivio” para sus beneficiarios prácticamente desde que se instauraron debido a que su objetivo, era ser un sostén de apoyo para las familias con recursos escasos; en la actualidad, estos programas no sólo se enfocan en el ciudadano común, también lo hacen en estudiantes, campesinos, emprendedores y comerciantes.

Con el pasar de los años, dichos beneficios se han modernizado e inclusive han logrado adaptarse a las condiciones económicas que viven las personas a quienes van destinados; es por ello que actualmente el gobierno mexicano tiene una serie de apoyos catalogados conforme a las necesidades de la población en general.

En este sentido, la situación que atraviesan los micro negocios es palpable no solo para quienes observan un fenómeno de extinción a diario, también para el gobierno de la Ciudad de México; por ello, el 13 de octubre de 2015 en la Gaceta Oficial, el jefe de Gobierno Miguel Ángel Mancera anunció el inicio del Programa de Fortalecimiento a los Micronegocios "Yo te apoyo", impulsado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO).



Imagen: Logo del programa "Yo te apoyo", disponible en: sedecodf.gob.mx.

recuperado: 19 de octubre de 2016

De acuerdo con información publicada en el portal web de Capital 21, Mancera explicó: "Este es un programa social de alcance para la economía, para las familias, para los empresarios y yo diría para la gente trabajadora de la ciudad, para los que están en el día a día impulsando", enfatizó a su vez que 22 mil negocios serían beneficiados con 45 millones de pesos, dentro de los que destacan: estéticas, papelerías y tiendas de abarrotes.

El objetivo principal de este proyecto es apoyar a los pequeños negocios para que puedan tener mayor oportunidad de competir con las empresas líderes en estos ramos, las estimaciones de las autoridades son optimistas pues se afirmó que una tienda que utilice adecuadamente la cantidad de dos mil pesos con lo que se les ayudará, es capaz de aumentar sus ventas de un 30 a un 300 por ciento, todo esto mencionado por Salomón Chertorivski, titular de la SEDECO y citado en en la misma fuente.

Basado en la encuesta ENAMIN (publicada en 2012); el programa 'Yo Te Apoyo' encontró características que impiden el mantenimiento de un micro negocio como las tiendas de abarrotes; dentro de estas se encuentran: escaso acceso a fuentes de financiamiento, poco personal, escasa tecnología, número reducido de clientes, ausencia de registro legal, procesos de operación muy simples y creación de empleos informales.

Para ejecutar este subsidio creado por la SEDECO, el gobierno local utilizó el Fondo de Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC), el cual es un fideicomiso creado para mejorar y fortalecer empresas mediante apoyos económicos y no económicos.

Dos mil pesos parecen poco, sin embargo, para Chertorivski son suficientes para pagar todos los gastos requeridos por concepto de luz, renta, más mercancía, servicios y demás facilidades que una tienda de autoservicio como Oxxo puede ofrecer. Por irreal que pudiese parecer esto, el gobierno de la Ciudad de México estima que cada tienda apoyada podría hasta triplicar sus ventas, lo que, en un principio, serían millones de pesos en pérdidas para Oxxo.

En el portal oficial de la SEDECO, se encuentran los requisitos que un comerciante al por menor, en este específico caso se enfatiza en las tiendas de abarrotes, necesita para ingresar como beneficiario del programa; dentro de los cuales se encuentran los documentos "de siempre" como: comprobante de domicilio, CURP, identificación oficial o llenar la solicitud que está en la misma página.

Dentro de los papeles que deben entregarse en Av. Cuauhtémoc #898, segundo piso, Colonia Narvarte, Delegación Benito Juárez; también se encuentra el Aviso de Apertura que provee el Sistema de Avisos y Permisos para Establecimientos Mercantiles (SIAPEM), el Acuse de Adhesión al Programa de Suspensión de Visitas de Verificación para Establecimientos de Bajo Impacto o la Carta de ingreso al Registro Federal de Contribuyentes; en este caso la situación se complica pues los negocios suelen carecer de este tipo de documentación.

El Universal escribió una nota titulada *Sin documentación para operar, 60% de los negocios* publicada el 11 de diciembre de 2015, en la cual se refiere que este es el porcentaje de microempresas con problemas en su papeleo; por ende, no pagan algunos impuestos como el uso de suelo; por lo que acceder al programa, implica su regularización en este sentido.

Citando nuevamente al titular de la SEDECO, Salomón Chertorivski afirmó que: "Se les ofrece que se adhieran al programa de regularización de 180 días hábiles sin inspección. El objetivo es que construyamos un programa permanente que sea una suerte de regularización general".

Este apoyo económico mantiene dicho plazo de tiempo para que los beneficiarios pongan sus papeles en regla y utilicen el dinero para realizar los arreglos que consideren necesarios para su tienda, aunque el presupuesto no representa una cantidad óptima en este aspecto por el costo de botes de pintura, refrigeradores o demás equipo que puedan requerir para brindar un mejor servicio.

Este fenómeno de regularización que mencionó el titular de SEDECO se debe principalmente a que el programa "Yo Te Apoyo" no se enfoca únicamente a dar la cantidad de dos mil pesos para que los micronegocios inviertan en un intento por competir con tiendas como Oxxo; sino que es un proceso que llevará a cabo en distintas etapas, bifurcándose en diferentes tipologías.

El subsidio no abarca únicamente a tiendas de abarrotes, sino que también busca apoyar a estéticas, panaderías y demás negocios que cumplan con los requisitos mencionados en la página web.

La nota anteriormente mencionada escrita en *El Universal*, refiere que el secretario afirmó que el próximo año espera recibir 50 millones de pesos como presupuesto para el programa ya que la idea en general es apoyar a los 415 mil negocios de la capital mexicana, situación matemáticamente complicada debido a los propios números.

Durante el año 2015 se apoyaron a 22 mil 500 negocios, de no aumentar dramáticamente la cifra, se necesitarán 18 años y tres meses para cubrir a toda la capital con este programa, escenario legalmente imposible debido a que un periodo de gobierno cuenta con solo seis años de mandato, por lo que este subsidio tendría que ser evaluado por la administración entrante.

Si bien el programa gubernamental significa en los papeles un beneficio económico para los abarroteros, la suma de dos mil pesos no es una cifra que pueda impulsar significativamente a las microempresas debido al poco alcance que se tiene con ese dinero a productos y servicios.

Este aporte contrasta con el Informe Final emitido por la SEDECO donde proyecta los resultados del programa durante 2015; en este documento se hace énfasis en la satisfacción que los micronegocios mostraron para con el subsidio, mismo que reflejó popularidad entre los dueños de tiendas de abarrotes.

Mediante una encuesta elaborada por personal de la Secretaría de Economía de la Ciudad de México a beneficiarios del programa durante y después de la entrega del dinero, el programa Yo Te Apoyo justificó su éxito dentro de la población en general.

Uno de los datos importantes que pueden aclarar más la percepción de la situación es la ausencia de familia en estos micronegocios, ya que en promedio solo dependen de estas 1.89 personas. Aunado a ello, para 31 de 38 encuestados, el objetivo del programa era invertir dinero en el negocio, aspecto erróneo contrastando esta respuesta con los objetivos que SEDECO plasmó en su portal web oficial, donde se especifica la ayuda para remodelar o reparar el local.

Otro detalle que destaca es que los beneficiarios se sintieron satisfechos con el apoyo recibido; con lo que respecta a abarroteros, se registraron 18 dueños conformes, mientras que 6 más, establecieron que fue “muy satisfactoria” la ayuda.

En la segunda encuesta realizada por SEDECO, las cifras en lo que respecta a la cantidad de personas dependientes, el objetivo del programa y la satisfacción con el monto entregado, se mantuvieron. En esa ocasión se realizaron las preguntas a 200 beneficiarios que ya habían invertido su capital; dentro del sector abarrotero, 98 lo invirtieron en insumos, es decir, comprar más mercancía.

La señora Juana es tendera desde hace más de 15 años en su local ubicado en la Delegación Miguel Hidalgo; para ella esta clase de ayudas no sirven de mucho “es muy poquito como para meterle” explicó haciendo énfasis en una comparación muy clara, cuando comenzó con su tienda, doña Juana necesitó cerca de 30 mil pesos para tener mercancías en un local no mayor a 15 metros cuadrados; con los dos mil que le ofrece Yo Te Apoyo, no podría mejorar su tienda a tal grado de competir con Oxxo.

A pesar de lo dicho por el Informe Final del programa, la realidad es que las tiendas de abarrotes no cuentan con los medios aún para elevar la categoría de su unidad de negocio, aunque los dos mil pesos entregados a los pequeños comerciantes marcaran una significativa diferencia, la velocidad a la que se entrega el subsidio es muy lenta (una vez al año), por lo que no se puede cubrir el espectro de todas las tiendas, además si un dueño ya recibió el apoyo, no tiene derecho a otro por segunda ocasión.

Para el año 2016, la Secretaría capitalina afirmó que recibió el presupuesto de 50 millones de pesos que se habían previsto. Cabe señalar que, al momento de la elaboración de este reportaje, la institución no había emitido el Informe Final que especifica la percepción del consumidor; sin embargo, se emitieron cifras acerca del padrón de beneficiarios, los micronegocios aprobados, los reemplazados y la lista de pendientes; debido a que, para su segundo año, Yo Te Apoyo recibió una sobre demanda de aplicantes, por lo que le fue imposible cubrir a todos.

Conforme a los padrones publicados por la propia SEDECO; se recibieron más de 94 mil solicitudes para ingresar al programa, de las cuales solo fueron aceptadas un total de 57 mil 532 repartidas en los siguientes listados:

- Apoyos Económicos: Un aproximado de 25 mil negocios fueron admitidos en Yo Te Apoyo, cabe señalar que es un aproximado de acuerdo al monto del subsidio y al presupuesto que se recibió para llevarlo a cabo.
- Lista de Pendientes: La sobre demanda, obligó a SEDECO a emitir un padrón de micronegocios que se quedaron pendientes para recibir el monto; cifra que ascendió a los 28 mil 440 solicitantes.
- Folios de Reemplazo: Dado que del primer padrón de negocios apoyados hubo folios cancelados por incumplimiento del procedimiento o papeleo; un total de 4 mil 92 micronegocios, fueron añadidos al subsidio económico.

Pese a la escasez que representa el monto recibido; el comerciante tiene una satisfactoria percepción del programa, a tal grado que superó la demanda en un 376 por ciento, obligando a la Secretaría a rechazar un aproximado de 37 mil solicitudes.

Entre asaltos y maleantes

El factor de la inseguridad en la Ciudad de México es una constante problemática que ha estado presente en la vida del ciudadano común. Delitos como robos de toda índole, asaltos y demás son el ‘pan de cada día’ para la población, en este rubro las empresas tampoco están exentas de dicha ola criminal.

Las tiendas de autoservicio Oxxo son una de las pocas cadenas que mantienen las puertas abiertas las 24 horas del día, es por ello que sus trabajadores se exponen a situaciones complicadas a altas horas de la madrugada o en las primeras horas de la mañana, especialmente los días viernes y sábado cuando hay una mayor afluencia de personas debido a la vida nocturna.

Es importante realizar una aclaración marcando las diferencias que existen entre un robo y un asalto. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española el concepto de ‘robar’ se define como el acto de tomar lo ajeno de cualquier modo que sea; en tanto que ‘asaltar’ es explicado como la acción de acometer un lugar por sorpresa con distintos fines; en este sentido generalmente el fin es robar.

Con ambas definiciones la diferencia es explícita, mientras un robo puede ocurrir sin que las demás personas se den cuenta, un asalto es de carácter violento por lo general, implica un hecho que pueden cometer varios sujetos.

Uno de los mayores problemas que esta marca enfrenta es el de los asaltantes, esto se debe a que es ‘dinero fácil’ para los amantes del hurto, aunado a que no les es complicado robar debido a que las únicas personas que se encuentran en el inmueble generalmente a esas horas son los empleados del lugar ya que Oxxo no tiene convenio con empresas de seguridad privada para protección de las tiendas.

Julio explica que los asaltos en las tiendas Oxxo suelen ser frecuentes, sin embargo, estos varían de acuerdo a la zona donde se encuentre la tienda, por supuesto, eso aplica en distintos niveles ya sea colonia, delegación e inclusive estado.

El entrevistado recordó su pasado; originario de Hidalgo, comenzó su gestión de tiendas hace cinco años, misma que fue complicada debido al problema de los asaltos ya que su tienda solía ser robada por maleantes al menos una vez por mes: “Ahí fácil me asaltaron unas 20 veces, casi era una por mes” esto por supuesto repercutía en su salario puesto que, si bien Oxxo cubre esos gastos porque sus empleados no pueden defenderse ante esas situaciones, si ahuyentaba a los clientes por la mala imagen del lugar.

Pese a sus conflictos iniciales, Julio reconoce que le hizo bien mudarse a la Ciudad de México, debido a que no sufrió de inseguridad en los dos años que lleva al frente de la tienda: “aquí es muy seguro, esta zona de la glorieta (un pequeño parque ubicado frente a la tienda que administra) está muy transitada, pasa mucha patrulla” afirmando también que las calles aledañas suelen ser peligrosas.

Preguntando por la comparación, el líder administrativo cree que en las grandes plazas la seguridad aumenta, situación que ratifica con los asaltos que ha sufrido en su local de la colonia Romero Rubio: “No, aquí es seguro, en los dos años que llevo administrando esta tienda solo me han asaltado tres veces”. En porcentaje, Julio ha sufrido un 85 por ciento menos asaltos desde su llegada a la capital del país.

Por irónico que pueda parecer, un robo suele ser más perjudicial para los empleados o líderes de tienda que un asalto mismo ya que, en este último, Oxxo se hace responsable por el dinero y la mercancía perdida; caso contrario a lo que sucede con las sustracciones de mercancía, dado que cuidar que las personas no se lleven nada es una obligación para quienes laboran en el lugar.

“Eso es una situación general de todas las tiendas, pero si es algo que a nosotros nos afecta bastante, a veces el cliente dice ‘le voy a robar la Coca, al cabo ni lo paga, lo ha de pagar la empresa’ y no es así” afirma María, enfatizando que algunas veces no pueden detectar estos hurtos.

El ‘golpe’ al sueldo es directo para los líderes de tienda, quienes tienen que pagar todo lo que roben las personas, ¿su salvación? las cámaras de seguridad. Julio se mantiene alerta mientras administra su tienda, inclusive al momento de la entrevista: “Si yo detecto un robo en ese sentido, de “robo hormiga”, levanto un reporte, vienen, bajan el video, ahí se ve cómo se llevan las cosas y ese producto no lo pago yo, lo paga Oxxo” explica.

La razón por la cual Oxxo se hace responsable de todo lo hurtado en sus tiendas se debe a convenios con aseguradoras, éstas son las que pagan los productos robados, sin embargo, deben de estar grabados todos para que esta medida proceda, de lo contrario, quien termina pagando es el líder de tienda.

Una medida que los tres líderes de tienda entrevistados para este reportaje tienen son los pre-inventarios, este procedimiento consiste en contar físicamente cuántos productos se encuentran en exhibición; al finalizar, los empleados cotejan cada mercancía con el número registrado en el sistema, en teoría estos deben coincidir; si falta en cuanto a mercancía física, hubo robo.

Estos pre-inventarios son muy importantes y por lo general se realizan una o dos veces en la semana, este tiempo varía de acuerdo a cuántos robos sufra una sucursal al mes: “Si nosotros no hacemos esto, nunca nos vamos a dar cuenta de lo que nos están robando, no levantamos reporte y al final del mes nos los descuentan directamente del sueldo” asegura Alfonso.

Los ‘amantes’ de lo ajeno tienen gustos peculiares, Julio comenta: “Lo que más se roban son los dulces, juguetes, salchichonería, lácteos y el refresco” que traducidos a un día de “descuido” o donde la organización de los ladrones sea efectiva, pueden convertirse en mil pesos perdidos.

Los ladrones son personas ya organizadas, cada uno cumple con una función que le permite a algún compañero llevarse varios productos de toda índole; María explica cómo operan: “Entran a la tienda entre cuatro y cinco personas, mientras uno distrae, los otros echan ‘aguas’ o lo tapan y otro está embolsándose todo... estas personas se han llevado ocho aceites, 10 atunes, todo eso en un solo robo”.

Estos robos ‘hormiga’ son más frecuentes dado que tienen más éxito y las personas creen que es más fácil. Contrastando cifras en la tienda que Julio administra actualmente en Plaza Reforma, mientras solo lo han asaltado tres veces en dos años, le roban de tres a cinco veces por semana, algunas de ellas organizadas en pequeñas ‘bandas’.

En este rubro, la ubicación de las tiendas tiene una injerencia directa, sin embargo, ocurre un fenómeno contrario a lo que suele suceder con los asaltos; puesto que, una tienda donde hay poco tránsito de personas está propensa a sufrir estos últimos; en cambio en una sucursal donde pasa mucha gente, es más probable que se efectúen robos organizados.

“No es lo mismo lo que yo vivo aquí, a lo que ocurre en una tienda en el centro (de la ciudad), ahí los robos son muy cotidianos” afirma Alfonso, quien cree que a pesar de ‘batallar’ con este delito, se siente afortunado dado que no son tan frecuentes como en otros distritos de su plaza.

El símil de la competencia

Uno de los factores más importantes e inclusive fundamental para que las tiendas de autoservicio Oxxo fueran exitosas dentro del mercado local fue su forma de atender al cliente, ya que tenía características particulares en materia de servicio como lo son un trato personalizado, la facilidad para el cliente de tomar el producto que desee, compararlo con otro, apertura las 24 horas al día y demás.

Esta fórmula que atrajo una gran cantidad de consumidores para la marca, comenzó a ser imitada por las grandes cadenas competidoras e inclusive por algunas tiendas de abarrotes, mismas que asumieron el riesgo de que las personas pudieran robar algún artículo pues no contaban con medidas de seguridad similares a las de Oxxo.

En la Ciudad de México, existen más de cinco cadenas de tiendas de autoservicio con el mismo modo de operar que Oxxo, entre ellas destacan K-Mart, Seven Eleven y Extra. Las tres anteriores muestran un patrón idéntico a Oxxo en cuanto a funcionamiento se refiere.

Se puede hacer esta afirmación con un simple método de observación; en el caso de las tiendas ya mencionadas, quien ocupa 'la sombra' junto a la imagen exitosa de Oxxo es la marca Seven Eleven; originaria de los Estados Unidos, se convirtió en la principal competidora ya que cuenta con 1627 tiendas en México de acuerdo al portal web oficial de la compañía, ocupando el segundo lugar detrás de la creación de Grupo FEMSA.

Ingresar para comprar algo es una experiencia semejante a la de cualquier otra sucursal de la cadena Oxxo; existen por lo general dos cajas en la entrada del lugar, mismas donde se paga el producto que se desee adquirir; aunado a ello, en la parte trasera del mostrador se encuentran productos propensos a ser robados como dulces, alcohol, cigarros o condones.

Una pequeña brecha separa los anaqueles unos de otros, sin embargo, si alguna diferencia existe entre ambas cadenas, es justamente este espacio ya que en Seven Eleven son más amplios. El fondo de la sucursal, que también varía de tamaño de acuerdo al terreno, está cubierto con refrigeradores que enfrían todo tipo de bebidas, desde yogurt hasta cerveza.

En cuanto a los productos que ahí se venden, la única variedad que puede existir recae en que no se vislumbran las creaciones hechas por Oxxo, situación lógica pensando en que son competencia, por lo demás, las marcas que se exhiben son iguales, por ende, esta compañía padece también los incrementos en los impuestos de valor agregado por alimentos preparados y en IEPS.

Apartado IV Incertidumbre

Caminar por cualquier calle en la Ciudad de México y encontrar una tiendita de abarrotes era una constante hasta hace más de diez años, sin embargo, la situación para estos micro-negocios ha cambiado totalmente ya que ahora, las sucursales de la marca Oxxo se han apoderado del mercado, por lo que se generó la desaparición, lenta pero constante, de locales comerciales.

El auge que significó la apertura de tiendas de la marca ha denotado un fenómeno de extinción para con los pequeños tendajones que día a día levantan sus cortinas en la Ciudad de México en busca de competir con una de las empresas más reconocidas en América Latina.

Esta situación ha permeado en las microempresas debido a que se encuentran en desventaja con respecto a diversos factores que van más allá del precio de los productos que se venden; temas como publicidad, marketing, servicio, variedad de alimentos y demás son piezas que forman un marco de complicaciones para pequeños comerciantes que no pueden ofrecer un catálogo tan variado en cuanto a factores externos se refiere.

Fenómeno de extinción

Como se ha expuesto anteriormente, Oxxo ha obtenido un desarrollo constante desde su ingreso en el mercado, a través de los años consiguió establecer un modelo de crecimiento con base en alianzas comerciales e inclusión en otros países del continente.

Bajo este concepto, la tienda de autoservicio obtuvo el reconocimiento de ser el número uno en América Latina en su categoría. Dicha circunstancia originó un fenómeno de extinción para los

establecimientos que se encontraban en el mercado local, debido a que existió una mayor oferta de productos que se combinó en algunos casos con precios más baratos que en la competencia.

En el sistema económico actual, existe un fenómeno conocido como la Ley de la Oferta y la Demanda el cual, en entrevista, la economista Joselin Cerón explica con detalle:

El modelo de oferta y demanda básicamente está formado de acuerdo con la escuela neoclásica; tiene como fundamento la ley de Say, aquella que dice que “la oferta crea su propia demanda”. Si bien existen diferentes teorías acerca de la demanda, la principal de está hecha con base en fundamentos micro. Es decir, que los agentes son racionales y buscan optimizar, a partir de esto surgen diversos supuestos los cuales llevan a la limpieza de mercados.

Este principio fue atribuido al francés Jean-Baptiste Say, el cual mencionaba, en el clásico económico *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se composent les richesses* en 1803; la siguiente cita que aclara el concepto:

Un producto terminado ofrece, desde ese preciso instante, un mercado a otros productos por todo el monto de su valor. En efecto, cuando un productor termina un producto, su mayor deseo es venderlo, para que el valor de dicho producto no permanezca improductivo en sus manos. Pero no está menos apresurado por deshacerse del dinero que le provee su venta, para que el valor del dinero tampoco quede improductivo. Ahora bien, no podemos deshacernos del dinero más que motivados por el deseo de comprar un producto cualquiera. Vemos entonces que el simple hecho de la formación de un producto abre, desde ese preciso instante, un mercado a otros productos.

En síntesis, el precepto de “a mayor oferta, menor demanda” se hizo válido en los lugares donde ingresó la empresa, puesto que llegó un punto en que los consumidores se vieron saturados en cuanto a opciones donde comprar sus víveres o ciertas necesidades. Este escenario favoreció las condiciones para que Oxxo pudiera atraer un mayor número de clientes.

Conforme a un sondeo de opinión realizado por el presente reportero a 100 personas, durante el año 2016, en 10 tiendas de cada plaza en la Ciudad de México, el 76 por ciento prefieren comprar en un

Oxxo por el servicio que ofrecen, y por la variedad de productos que encuentran; los encuestados favorecieron estos aspectos por encima de un elemento fundamental como lo es el precio de un producto, que en algunas ocasiones suele ser más caro en dichas sucursales.

La compra de refrescos (72 por ciento), café (57 por ciento), y comida chatarra (53 por ciento), fueron las mercancías más populares dentro de este ejercicio periodístico; a su vez, el 84 por ciento de los encuestados afirmó que acude al Oxxo para efectuar pagos de servicios (públicos y privados) y depósitos bancarios.

Esta preferencia del público para con las tiendas de autoservicio ocasionó que la competencia abarrotera comenzara a ‘bajar las cortinas’ de sus negocios debido al poco margen de ventas y ganancias que tenían en comparación con la marca.

Aunado a ello, los comerciantes locales tuvieron el inconveniente de un alza en los precios de los proveedores, gracias a eso. los costos de sus productos llegaron a ser más elevados que los de un Oxxo, por lo que perdieron a un sector importante que los prefería en este rubro.

El fenómeno de extinción para con las tiendas de abarrotes se ha acelerado de forma equivalente al crecimiento de las sucursales de la cadena de autoservicio. Dicho cierre ha sufrido un efecto de reacción en cadena, dando como resultado una oportunidad de éxito para la compañía con origen regiomontano.

Aunado al amplio catálogo de productos, los servicios de las tiendas Oxxo son bien vistos por la población de clientes, ya que el más popular fueron las recargas telefónicas (87 por ciento); sin embargo, contrastando esta cifra, se encuentran los aspectos negativos o por mejorar de la compañía; ya que un 74 por ciento afirmó que la cadena de sucursales debe mejorar su sistema de pago, ya que en ocasiones solo se mantiene una caja abierta, pese a la cantidad de personas.

Julio explicaba anteriormente que la segunda de caja en una sucursal solo se podía abrir en caso de rebasar las cinco personas formadas; sin embargo, este aspecto no se cumplen su totalidad; a tal grado que “la segunda caja del Oxxo” ha sido ilustrada con memes en las redes sociales.

Bajo estas circunstancias, en la actualidad, tenderos como Billy creen que existe una competencia desigual, gracias a su incapacidad de competir contra una marca trasnacional.

Por su parte, Julio cree que no existe una competencia desleal, pese a las ventajas que su tienda tiene frente a los abarroteros: “El cliente no cambia, elige el servicio que mejor le agrada y todos los negocios de por aquí también tienen esa oportunidad, solo que el de Oxxo le gusta más a la gente y se vuelven ya clientes frecuentes”.

Lo dicho por Julio no se ajusta a los propios resultados del sondeo realizado, debido a que un 31 por ciento cree que la competencia entre tiendas Oxxo y las abarroteras es leal, de ese porcentaje el 80 por ciento consideró que es “pareja” porque es el consumidor quien elige dónde comprar sus productos.

Más allá de que la competencia sea leal o no, sus propios empleados consideran que no es justa debido a los servicios que las tiendas de esta marca pueden ofrecer, mismos que los abarroteros no han conseguido hasta el momento, pese a que algunos de ellos lograron adoptar medidas para poder mantenerse vigentes en el mercado.

Tenoli, la esperanza

Cuando la palabra “abarrotes” se menciona, inmediatamente surgen ideas muy marcadas como: pan, galletas, refresco, cerveza, papas y demás; por lo general comida chatarra que, como se ha visto, se encuentra gravada por impuestos de distinta índole. Pese al panorama, los abarroteros encontraron una ‘luz’ de esperanza en otros aspectos que no tomaban en cuenta en un comienzo.

A pesar de que el Gobierno Federal, se ha encargado de mostrar un mercado igualmente ‘competitivo’ entre tiendas de abarrotes y cadenas de autoservicio, en realidad las ganancias no se comparan en ningún aspecto, ya que solo existen impuestos que ‘obstaculizan’ el crecimiento de estas grandes compañías, sin embargo, los subsidios para los microempresarios son muy escasos.

Pocos programas existen en la “capital azteca” para apoyar al sector de los micronegocios; uno de ellos fue impulsado por jóvenes mexicanos que se catalogan como una “empresa social que apoya a tienditas de abarrotes en la ciudad a crecer mediante centros de atención inmersos en la comunidad” de acuerdo a su portal web; el nombre de este proyecto es Tenoli - *punte* en náhuatl.



Imagen: Logo de Tenoli, disponible en: www.tenoli.org.

recuperado: 7 de octubre 2016

Esta compañía brinda asesorías a las pequeñas tiendas para que puedan sobrevivir a los fenómenos de expansión creados por las grandes marcas, principalmente Oxxo, que capta millones de pesos por concepto de ganancias netas. Los pequeños locales comerciales siguen siendo importantes para la población pues a pesar de sus problemas, cuentan con 100 millones de mexicanos que forman parte de su cartera de clientes en todo el país.

La página web tenoli.org especifica el origen de esta iniciativa. Los creadores de este proyecto son Rodrigo Sánchez, Thomas Ricolfi y Nicholas Carayon, personas que se encargaron de viajar a Iztapalapa, la delegación con más tiendas de abarrotes en la capital (23 por ciento de acuerdo a cifras emitidas por el DENUA en 2015) para analizar el fenómeno de extinción de las tiendas de abarrotes con el fin de contribuir en su supervivencia y su eventual crecimiento.

Una nota en el portal web munchies.vice.com titulada *Cómo evitar la desaparición de las tiendas de abarrotes en México* publica cómo se apoya a estos pequeños negocios: “pretenden fortalecer a las tienditas e integrarlas a la economía formal. Crea puentes entre los tenderos, las organizaciones gubernamentales, ONG’s y empresas privadas que estén interesadas en hacer crecer este sector”.

Además de la problemática de la competencia, existe un inconveniente más grande que es la formalización de las tiendas. De acuerdo con datos emitidos por Tenoli, el 90 por ciento de los locales en el país son informales, es decir, no pagan impuestos por establecerse, por lo que no tienen derecho a recibir apoyos económicos por parte del gobierno. Pese a ello, sus productos si deben pagar IVA o IEPS según sea el caso, por lo que se sitúan en una notoria desventaja.

Para ayudar a los tenderos a enfrentarse en el mercado con grandes cadenas de autoservicio, Tenoli trabaja sobre tres ejes centrales que engloban conocimientos básicos sobre mercadotecnia en negocios: capacitación, equipo y diversificación.

Conforme al portal web oficial de esta empresa creada por emprendedores, en la capacitación: “Proveemos servicios educativos a través de cursos de formación de capacidades que abarcan desde conceptos básicos de administración de negocios, contabilidad y finanzas hasta manejo de inventarios, entre otros”.

Dichas características se pueden reflejar en el temario de los cursos anteriormente mencionados. En una consulta realizada el 26 de julio de 2016, se mostraban clases diarias como: *Administración de Negocios, Micro-crédito, Mercadotecnia, Contabilidad Fiscal*, entre otras. Todos los cursos son presenciales en los tres módulos de atención; al momento de la consulta, estos se ubicaban en: Mercado Felix Cuevas locales 48 y 49 Col. Santa Cruz Meyehualco entre avenida 2 y avenida 4 C.P 09290 Del. Iztapalapa; en Oriente 253 No. 453 local “A” Col. Agrícola Oriental Del. Iztacalco C.P 08500 y en Gobernador Luis G. Veyra No. 38 Col. San Miguel Chapultepec I Sección, CP. 11850.

Con lo que respecta al equipo que Tenoli brinda a los microempresarios que se adhieran al programa, se refiere: “Ofrecemos una aplicación móvil o en línea que se adapta a las necesidades de la mayoría de las tiendas de abarrotes”, esto con la finalidad de que puedan modernizarse y adaptarse al entorno digital.

Pese a que la aplicación para dispositivos móviles pudiese parecer lo más atractivo, Tenoli cuenta con una gama de recursos que las tiendas de abarrotes pueden ocupar para mantenerse vigentes en el mercado, algunas de ellas no enfocadas a competir con sucursales como Oxxo, pero que les permiten ahorros considerables o un mejor servicio para los clientes.

Uno de estos objetivos es automatizar las ventas que realice la tienda, es por ello que esta ‘salvación’ moderniza la forma de realizar transacciones con una terminal punto de venta; además, con dicho aparato pueden aceptar pagos con tarjeta de crédito, situación que no ocurre con un local tradicional.

En materia de ahorro, las tiendas de abarrotes pueden recibir por parte de Tenoli la instalación de paneles que les permitan depender más de la energía solar que de las terminales eléctricas; situación que les favorece en el sentido de evitar pagos excesivos por uso de luz, misma que es indispensable especialmente para los refrigeradores que mantienen frías bebidas o productos lácteos.

Otro de los servicios que ofrece Tenoli, es la oportunidad de que los tenderos accedan a un seguro de vida contra robos, salud o alguno más que se ajuste a sus necesidades; ello con la finalidad de que su pequeño negocio tenga un respaldo financiero en caso de accidentes o grandes pérdidas; a su vez, puede servir para que familiares puedan hacerse cargo en caso de enfermedad.

Por último, uno de los aspectos más atractivos que tiene esta empresa es el apoyo para solicitar un préstamo a alguna institución bancaria, aspecto fundamental para microempresas como tiendas de abarrotes, dado que el crédito les permite remodelar el local, surtirlo mejor, modernizarlo con equipo nuevo e inclusive financiar proyectos simultáneos al tendero.

El tercer eje de trabajo que se mantiene como 'pilar' para sostener el apoyo a los tenderos es la diversificación de su marca, en el portal de Tenoli se especifica: "Apoyamos a los tenderos para entender mejor el micro mercado que atienden y construimos alianzas con marcas y empresas para diversificar los productos que éstas le ofrecen los tenderos y por ende, a sus clientes".

El rubro de diversificación está dividido en tres categorías para lograr una unión entre abarroteros, aspecto reflejado en las 'compras colectivas'; Tenoli asesora a los tenderos para que se unan con otros dueños de pequeños locales con la finalidad de comprar un volumen mayor de mercancías y así, obtenerlas a un menor precio por parte de los proveedores.

Esta unión, junto con una mayor relación con los distribuidores de producto, permiten que las tiendas tengan una amplia variedad de mercancías, por lo que ofrecen más productos con mejores precios; situación que les permite competir realmente con cadenas de autoservicio.



Imagen: Centro Tenoli, Iztapalapa, México. disponible en: www.elgrafico.com.mx.

recuperado: 12 de octubre 2016

Un aspecto fundamental, que a Oxxo le sirvió para posicionarse en el agrado de los consumidores en la Ciudad de México, fue la diferenciación que generaba en comparación con la competencia; este rubro Tenoli también pretende explotarlo ofreciendo tiempo aire, pago de servicios como agua, luz, gas, etcétera.

Sin embargo, todos estos apoyos ofrecidos deben ser medibles para corroborar su éxito o fracaso en el mercado, es por ello que diseñó un sistema que evalúa a la sucursal con la finalidad de trabajar en aquellos puntos por afinar con miras en el desarrollo del micro negocio.

La medición consiste en cuatro colores básicos con los que se cataloga a las abarroteras: blanco, amarillo, verde y rojo. Cada uno de ellos representa una especificación en cuanto al estado del local en el mercado y sus posibilidades de crecer o mejorar a un corto, mediano y largo plazo.

El color blanco está catalogado como 'Prospecto' y es el más bajo; una tienda que se encuentra en este rango es visitada constantemente para que le sea presentado un plan de trabajo con el cual pueda elevar sus ventas y ser un mejor competidor, a su vez, también le son mostrados los programas de apoyo anteriormente mencionados; aquí la empresa mexicana aún desconoce la situación real del interesado, así como sus posibilidades para asistir a talleres y demás.

Un 'Candidato' es el siguiente nivel y está catalogado con el color amarillo, los micro negocios que cuentan con dicho estampado ya fueron estudiados, por lo que se les presentan planes de trabajo con más profundidad, completamente adaptados a las necesidades del pequeño empresario. Le dan a conocer su situación en el mercado vista desde otra perspectiva para que pueda interesarse en alguna de las clases que se imparten en los centros de ayuda.

Cuando una tienda acepta, deja su estampado amarillo y se le otorga uno verde, en esta categoría denominada 'Tienolita' se encuentran los micro negocios que participan activamente con la empresa, es decir, aquellas que frecuentan asesorías para recibir alguno de los programas de apoyo y que asisten regularmente a las clases que se imparten.

Por último, cuando una pequeña sucursal ya es 'top', se le retira el estampado verde y se coloca uno rojo catalogado como 'Estrella'. Aquí la empresa mexicana ya trabajó de manera constante y los resultados están respaldados en cifras concretas, como un mayor número de ventas o un ahorro importante en sus gastos de operación. Pese a ello, la tienda está en total libertad de conducirse sola o contar con ayuda, ya que la empresa no retira su apoyo a ningún micronegocio.

Todas estas labores pudiesen parecer complicadas de llevar a cabo por sólo un grupo de trabajo creado por jóvenes, es por ello que también existen 'Aliados', organizaciones generalmente sociales, que trabajan para apoyar esta iniciativa encaminada a fortalecer el sector abarrotero.

Aunado a la preparación, Tenoli realiza estudios en los que determina cómo se encuentra el negocio en materia socioeconómica, también, se les otorga una información detallada sobre el rendimiento de los revendedores: rotación de los productos, dinámicas de ventas y demás datos que les sean relevantes al momento de tomar decisiones.

Con todas estas medidas aplicadas, se pretende ganar la confianza laboral de las tiendas de abarrotes con miras en un crecimiento integral de ambas partes para generar un alto impacto a nivel social y, preferentemente, a nivel económico.

Al momento de la consulta, solo contaba con dos centros de atención a tienditas, mismas que en total suman 150 afiliadas al programa de ayuda social; de acuerdo al propio portal de la empresa, esperan que para 2019 la cantidad de centros en la Ciudad de México y Área Metropolitana aumente a 25.

En caso de que se consiga esta cantidad de centros, las sucursales que se sumen a su proyecto ascenderían a las 7 mil 500, teniendo un impacto real en más de un millón de consumidores. Con ello, la situación que padecen los tenderos, que se vean beneficiados con los programas de apoyo, mejoraría significativamente.

Las quejas ante Profeco

Desgraciadamente, es muy común que los consumidores sufran de problemas o injusticias al momento de comprar algún bien en particular. Conforme a la Real Academia de la Lengua, se conceptualiza como “injusticia” toda aquella acción que pueda perjudicar a una persona en el momento en que compra o pretende comprar algo. Bajo esta premisa, aspectos como el mal trato, abuso de autoridad, aumento de precios de forma ilegal e inclusive el robo, son tratados en un órgano gubernamental cuyo deber es velar porque las empresas respeten la ley.

La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) es una de las instituciones gubernamentales encargadas de brindar servicios de orientación, apoyo, quejas y demás a las personas que lo deseen acerca de distintas empresas; en este sentido dicho organismo también posee la facultad de sancionarlas si es necesario. Por supuesto, Oxxo no es la excepción en este sentido y ha visto algunos problemas en cuanto a las quejas interpuestas por la ciudadanía, mismas que Profeco ha investigado en el transcurso del tiempo.

Una consulta realizada a la Dirección de Quejas y Conciliación de Profeco el 29 de marzo de 2016, reveló que, durante el año 2015, la procuraduría recibió 97 quejas en contra de la cadena de tiendas de autoservicio Oxxo a lo largo del país; los motivos por los cuales fueron emitidas dichas inconformidades fueron:

- Negativa a la devolución del depósito: Esto es, que una persona no recibió algún depósito realizado en un Oxxo y este no lo devolvió pese a ser su error; o alguna persona decidió ya no hacer su depósito planeado y la cadena de tiendas no quiso devolverlo haciendo la transferencia sin autorización.
- Negativa a corregir errores de cobro: Es decir, la sucursal no realizó la corrección adecuada al momento de cobrar mercancía a un cliente, quien vio que estaba pagando de más algún producto.

- Negativa a la entrega del producto o servicio: Quiere decir que la marca negó que el consumidor se pudiera llevar el producto, pese a que éste se pagó.

De las quejas que fueron recibidas, sólo 37 fueron conciliadas, es decir, no pudieron resolver más del 38 por ciento de las interpuestas, lo que deja un amplio margen de descontento. Situación enmendada en 2016 donde, hasta el día de la consulta, Oxxo sólo tenía 11 inconformidades, mismas que fueron resueltas en su totalidad.

Un año después, el 1 de febrero de 2017; PROFECO emitió las quejas del año anterior, revelando cifras similares.

Durante 2016; la sucursal registró 91 inconformidades a lo largo del país, de las cuales el 84 por ciento fueron conciliadas, es decir, un total de 77. Con lo que respecta a motivos, se detallan los anteriormente mencionados más los siguientes:

- Negativa a cambio o devolución: Esto ocurre cuando un empleado no regresa el vuelto al cliente, cobrando de más por un producto
- Cobro de cuota extraordinaria: Es decir, empleados de la cadena de tiendas de autoservicio cobraron de más por un producto o servicio; siendo el cliente quien se dio cuenta de ello.

Cabe señalar que entre los 2015 y 2016, PROFECO modificó su portal web, siendo en el último año más claro en cuanto a las cifras de sus consultas. En el caso de Oxxo, se detalla que el monto recuperado por las propias conciliaciones superó los 70 mil 351 pesos; de ello solo 4 mil 679 corresponden a la Ciudad de México.

La tendencia que Oxxo ha marcado en los últimos años está encaminada a unos desarrollos igualmente importantes dados las condiciones adversas que ha superado y a su adaptación a los impuestos referidos que no le afectan en cuanto a ventas netas. En ese rubro cabe señalar que la empresa de origen regiomontano no ha eludido la ley en ningún sentido, por el contrario, la aprovechó para seguir como líder en el mercado de las tiendas de autoservicio; pues como se ha visto, sus rivales no tienen su solvencia económica.

La expansión a otros mercados

Los siguientes años representan una etapa importante para Oxxo con miras en otros mercados; como se ha visto en capítulos anteriores, esta compañía se adaptó a distintos ámbitos conforme transcurrió el tiempo; primero comenzó siendo una simple cervecería, después apostó por los refrescos a nivel nacional e internacional, en los siguientes años se hizo de cadenas con botanas y por último, las tiendas de autoservicio que le dieron su lugar en la élite empresarial.

Julio reveló que Oxxo pretende abrir aproximadamente 50 nuevas tiendas en la Ciudad de México, por lo que afectarán a otro porcentaje de abarroteras convencionales que se encuentran en las zonas cercanas a dichos lugares. Con ello se generará un efecto de extinción debido a la amplia demanda que tienen.

Pese a lo anterior, la expansión que Oxxo planea va más allá de abrir más sucursales y continuar fomentando el cierre de tiendas comerciales; ya que la compañía ha puesto en su mira en mercados donde no competía, especialmente en la venta de combustible, puerta que fue “abierta” gracias a la Reforma Energética propuesta por el presidente en turno, Enrique Peña Nieto y severamente criticada por la opinión pública del momento.

El mundo gasolinero

Una imagen constante en todo tipo de películas o caricaturas es aquella donde se muestra una estación de gasolina junto a una tienda que se asemeja mucho a Oxxo; hoy en día, ese concepto que hace algunos años era exclusivo del mercado norteamericano, está replicado en cualquier gasolinería, principalmente en las que convergen con carreteras importantes.

La razón es el auge que las cadenas de autoservicio han gozado en el país durante los años en los que trabajaron en su crecimiento, mismo que llegó a tal punto, que pueden valerse de leyes y reformas avaladas para expandir su marca a otros mercados y no quedarse exclusivamente compitiendo contra las tiendas de abarrotes, sino abarcar un mayor número de consumidores.

Con la Reforma Energética, presentada por el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto el 12 de agosto de 2013 y aprobada por el Senado de la República cuatro meses después, se abrió la oportunidad para ejecutar una nueva estrategia de mercado que le permitirá a la compañía no solo vender abarrotes, cigarros o revistas, sino también gasolina.

De acuerdo con la nota de Forbes México, titulada *Oxxo compra estaciones de gasolina* y publicada el 27 de febrero de 2015, esta marca ha comprado 227 estaciones gasolineras propiedad de Petróleos Mexicanos (PEMEX), esto con la finalidad de colocar su proyecto OxxoGas como un competidor más de la empresa mexicana, ingresando así a un nuevo mercado alejado de los abarrotes.



Imagen: Primer gasolinera Oxxo Gas. Disponible en: www.forbes.com.mx.

recuperado: 23 de octubre de 2016

Las sucursales ya se encuentran instaladas en las gasolineras que esta compañía compró, sin embargo, aún no pueden entrar en vigor gracias al acuerdo existente en la negociación de las instalaciones. Oxxo podrá colocar su logo en las cenefas oficiales de las gasolineras de Pemex a partir de 2017, cuando ingresen al mercado todas las demás marcas que invirtieron capital en ellas; esto conforme a la propia reforma.

Con esta ventaja tendrá su propia estación gasolinera, garantizando así un flujo de personas hacia las tiendas que estarán colocadas igualmente en el lugar; a su vez, tendrá presencia en un mercado nuevo que 'mueve' millones de pesos en transacciones; con ello, podrá generar estrategias de marketing nuevas utilizando ambas instalaciones para su beneficio particular.

La liberación de precios para el mercado gasolinero en México, que permitirá la competencia entre empresas nacionales y trasnacionales, se dará a conocer durante el año 2017; por lo pronto, la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público será quien fije el importe que los usuarios deberán pagar por cada tipo de los distintos combustibles.

Este proceso se llevará a cabo mediante tres etapas en que permitirán un ajuste de precios, el primero a partir del 1 de enero de 2017; el segundo planeado para el 18 de febrero del mismo año y el tercero comenzará un día después, ya que desde la fecha mencionada se ajustará el precio diariamente.

La liberación de precios se realizará durante todo el año 2017 de forma paulatina en cada una de las 80 regiones en las que fue dividido el país; sin embargo, al momento se desconoce la fecha exacta en la que se llevará a cabo en la Ciudad de México.

Dada esta circunstancia, las estaciones que compitan en este mercado deberán mostrar diferenciadores puntuales para gozar de la lealtad de los consumidores.

Esta opinión fue revelada por Juan Manuel Gallastegui, asesor de redes de estaciones como La Gas, Octan Fuel y Gulf; en la nota *México puede albergar 15 marcas de gasolina* publicada por El Financiero el 29 de junio de 2016, este personaje explicó que las gasolineras, deberán utilizar la experiencia del usuario para atraer más clientes.

OxxoGas podría ganar dicha experiencia en conjunto con la tienda de abarrotes, ya que ofrecería un doble servicio en cada una de las gasolineras que sean de su propiedad; aunado a todas las demás acciones que una persona puede realizar en las sucursales de abarrotes (pago de facturas, retiro en efectivo, etc.)

Oficialmente, la primera gasolinera OxxoGas comenzó funciones el 6 de julio de 2016 con una estación ubicada en la avenida José Vasconcelos en la ciudad de San Pedro Garza García, Nuevo León.

Dicha apertura fue histórica ya que significó la primera gasolinera en funcionamiento que no pertenece al gobierno federal en un periodo de más de 70 años, ello conforme al portal de noticias de Grupo FEMSA.

Un detalle curioso en la inauguración del lugar, fue la ubicación de dicha estación, pues se encuentra justo enfrente de una propiedad de Pemex, por lo que un encuadre de ambas representa una analogía palpable sobre lo que ocurre en la expansión de la marca de tiendas de autoservicio y de la apertura del mercado propuesta por el gobierno federal con la Reforma Energética.



Imagen: "Inauguración de la primer estación Oxxo Gas", Heraldo de Saltillo, México. disponible:
<http://elheraldodesaltillo.mx/2016/07/06/inicia-oxxo-gas-operaciones-como-marca-propia-y-distribucion-de-combustible/>

recuperado: 15 de octubre de 2016

“Lo que estamos haciendo es marcar un hito en la historia de nuestro país” afirmó en la apertura Carlos Salazar, director general de FEMSA; esta declaración, escrita por el diario *El País* en la nota *Oxxo abre su cadena de gasolineras en México*, fue publicada el día 6 de julio de 2016 y recuperada para este reportaje ese mismo día.

En dicho documento, se refiere que FEMSA adquirió 355 gasolineras en un lapso no mayor a dos años, justo cuando iniciaron los primeros efectos de la Reforma Energética, por lo que la marca Oxxo comenzó a ‘preparar el terreno’ para cuando las concesiones pudieran ser ejecutadas. En una primera instancia, la empresa regiomontana adecuó 50 gasolineras en 14 estados diferentes, para que lucieran el logo y los colores de la compañía.

Aunado a ello, la fuente citada afirmó que no sólo se comenzó con la remodelación de sus estaciones de combustible, también se preocupó por el abasto de las mismas (acción que también era responsabilidad del gobierno) y consiguió 25 cisternas que se encargarán de llevar la gasolina a distintas estaciones en Monterrey.

“Nuestras gasolineras siempre darán un litro cuando nos vengán a pagar un litro” explicó Salazar en la conferencia de inauguración, esto con la finalidad de promover la estación que, por el momento, seguirá dependiendo de Pemex como proveedor de combustible, sin embargo, esto sólo será momentáneo ya que, si OxxoGas encuentra a un mejor proveedor, no dudará en cambiar a la gasolinera mexicana, así lo confirmó el director de la nueva marca, Rolando Vázquez.

Con este ingreso a un nuevo mercado, todas las gasolineras tendrán una tienda Oxxo en sus instalaciones, mismas que estarán equipadas para cualquier trámite que se desee realizar en ellas; la expectativa del director Vázquez, es que se superen los 10 millones de transacciones diarias que se realizan en las sucursales de la cadena con más tiendas en América Latina.

La nota de *El País*, también refirió la presencia del Secretario de Energía, Pedro Joaquín Coldwell, quien tuvo una intervención en la inauguración de la estación gasolinera, en ella le predijo un buen futuro por delante a OxxoGas.

Con dicha apertura, no sólo se expande el mercado de combustibles a la marca originaria de Nuevo León, también entrarán en la competencia las empresas extranjeras que deseen invertir en México, una de ellas es Gulf, vendedora de gasolina que tiene presencia en el país desde el verano de 2016.

Uno de los aspectos por los que la marca extranjera podría ser una ‘amenaza’ para Oxxo en el mercado será el que la norteamericana instalará sus estaciones con una estructura similar. En la nota publicada por *El País* el 4 de mayo de 2016 titulada *Gulf México: “El robo de combustible es un problema de estado”* el director de la dependencia en México, Sergio de la Vega, explicó cuál será el camino que seguirá su empresa para competir.

Dichos ‘pasos’ a seguir serán similares a los que FEMSA llevó a cabo con Oxxo, ya que afirmó que buscarán colaborar con otros empresarios en materia de tiendas de autoservicio y de traslado de combustible. A su vez, afirmó: “Nosotros no vamos por todo, vamos por el 17% del mercado y nos hemos puesto un límite al 25%. Esto nos permite ser selectivos con los empresarios con los que nos asociamos”.

Los ejecutivos investigarán qué regiones del país se encuentran con la posibilidad de un crecimiento sostenido en el mercado gasolinero donde tendrán dos competidores fuertes como OxxoGas y la propia Pemex, quien se mantendrá controlando la importación de nuevos combustibles, así como la mayor parte de la distribución en ciudades como Monterrey, Guadalajara o Ciudad de México.

Pese a ello, los planes de Gulf en el mercado no preocupan por la gasolinera de FEMSA, debido a que su primer paso en busca de apoderarse del sector gasolinero privado en México, será similar al que

realizó Oxxo en sus inicios: apropiarse primero del norte de la República Mexicana. Conforme a la nota publicada por el portal web: elquiosco.com el día 20 de julio de 2016 y titulada *Oxxo Gas muestra interés en Nuevo Laredo*, la empresa originaria de Monterrey estaría interesada en adquirir nuevas estaciones en dicha ciudad.

La nota refiere que José Luis Palos Morales, presidente de la Asociación de Gasolineras de Nuevo Laredo, afirmó que la ciudad está en la lista de interés de OxxoGas, inclusive, al momento de redactar este reportaje, ya se habían realizado pláticas entre los empresarios dedicados al combustible y la marca de FEMSA.

“Oxxo ha platicado con los gasolineros de la ciudad. Lo que pasa es que el sector gasolinero enfrenta una gran carga, es mucho impuesto el que se debe pagar” puntualizó Palos Morales, quien se mostró de acuerdo y optimista con las consecuencias económicas de la Reforma Energética, ya que se romperá el monopolio que tenía Pemex en el sector.

En la presentación de la primera estación gasolinera en Nuevo León, se anunció que Oxxo ya contaba con 50 espacios más para operar donde destacan estados como: Coahuila, Guanajuato, Aguascalientes, Nuevo León, San Luis Potosí y Chihuahua. Si el trato se llega a cerrar, Tamaulipas se uniría al listado que se pretende tener listo para 2017, cuando la Secretaría de Hacienda deje de controlar el precio de los hidrocarburos.

Los trámites oficiales

En la actualidad, una de las cosas que más tiempo pueden tomarle a un ciudadano son los trámites de documentos oficiales, ya sea: acta de nacimiento, credencial de elector, certificados de matrimonio o defunción. Esta razón fue suficiente para el director del Registro Civil en Nuevo León, Raúl Guajardo; para promover que en las tiendas Oxxo de aquel estado, las personas pudieran realizar trámites sin necesidad de acudir a instalaciones gubernamentales.

De acuerdo con la nota publicada por *El País* el día 13 de mayo de 2016, titulada *Actas de nacimiento en las tiendas Oxxo de México*, el funcionario Guajardo explicó que sería: "Hacer algo que nadie se ha atrevido a hacer: ser el mejor registro civil de todo el país, y para eso tenemos que tener proyectos, planes, visión, creatividad, imaginación".

La propuesta fue anunciada ante el Secretario de Gobernación, Miguel Ángel Osorio Chong en el marco de la presentación del nuevo formato para las actas de nacimiento, mismas que contarán con un proceso de digitalización para que las personas puedan imprimirla directamente de internet, sin necesidad de acudir al Registro Civil de su estado natal.

El proyecto consiste en instalar módulos dentro de estos establecimientos para que ahí mismo, los ciudadanos puedan hacer el pago correspondiente sin necesidad de acudir a un banco o a otra oficina del gobierno. A esta idea aún le faltan 'claves' por mejorar, debido a que Guajardo no definió en su propuesta quiénes se encargarán de expedir los documentos o de recibir los pagos, ya que podría ser necesario que personal de la dependencia pública, acuda a laborar en las sucursales.

A pesar de la iniciativa 'futurista' que el funcionario Raúl Guajardo presentó, FEMSA Comercio emitió un comunicado a través de su portal web en el que desmiente la intención de la compañía por emitir actas de nacimiento, aunque aseguró que se sostuvieron pláticas con representantes del gobierno de la localidad.

También, FEMSA aclaró los siguientes puntos, mismos que fueron extraídos del comunicado publicado el día 13 de mayo de 2016 y que se encuentra, al momento, disponible en la página web de la compañía.

1. Al día de hoy, OXXO no tiene contemplado emitir actas de nacimiento, defunción, matrimonio u otros documentos del Registro Civil en ninguna de sus tiendas.
2. OXXO acepta pagos para la realización de trámites ante el Registro Civil en la Ciudad de México. Pero se trata únicamente de pagos y en esa Ciudad.
3. Tenemos acuerdos con 13 gobiernos estatales para el pago de otro tipo de servicios, impuestos y derechos.
4. En más de 70 municipios se puede pagar en tiendas OXXO el impuesto predial.

Ingresando al IMSS

La expansión que sufren las tiendas Oxxo no solo se limita a calles, callejones, carreteras o avenidas con alto porcentaje de tránsito; los directivos de la compañía se encargaron de buscar espacios que no han sido explotados, llegando a un convenio con los 'altos mandos' del Instituto Mexicano del Seguro Social para que existan tiendas dentro de las instalaciones.

En el portal web oficial del medio periodístico La Vanguardia, se publicó una nota titulada *Inauguradas tres tiendas Oxxo en clínicas del IMSS en Saltillo* el día 6 de septiembre de 2016, en la que se constató la apertura de dicha cantidad de locales en las instalaciones de la dependencia de salud en el norte del país.

El delegado estatal del IMSS en Coahuila, José Luis Dávila Flores, fue quien inauguró dichas sucursales, mismas que ofrecerán un catálogo de mercancía similar al que tiene cualquier tienda de

conveniencia, sin embargo, fue estipulado en los acuerdos, cuyos detalles no fueron publicados (al igual que todas las alianzas que Oxxo lleva a cabo), que no se venderán productos nocivos tales como alcohol o cigarros.

Irónicamente, la cadena de tiendas de autoservicio reveló que además de agua o el pago de servicios, se venderá todo tipo de comida chatarra, tales como galletas, chocolates, frituras o refresco. Esta ironía aumenta contrastada con datos del INEGI en 2016 que revelan a Coahuila como uno de los estados con mayores problemas de obesidad infantil en el país.

En su primera semana de operación, las sucursales tuvieron éxito, principalmente entre los trabajadores de las diferentes clínicas las cuales son: Clínica Uno ubicada en la calzada Antonio Narro #680; Clínica Dos localizada en el boulevard Isidro López Zertuche #2445; y Clínica 89 ubicada en la calle Dámaso Rodríguez González #750.

Con el funcionamiento de estas tres nuevas tiendas dentro de clínicas que pertenecen al gobierno federal, se abre una posibilidad para que la expansión de Oxxo continúe en espacios que no eran aprovechados ni siquiera por la propia administración pública. Si bien hay que esperar a que el proyecto funcione, es probable que los acuerdos entre esta entidad y las dependencias gubernamentales aumenten.

Las acciones comerciales que Oxxo lleva a cabo, no solo se esparcen a otros ámbitos, también forman parte de una estrategia que pretende convertir a la marca en una prestadora de servicios múltiples; pues no compite sólo con tiendas, también lo hará con gasolineras, bancos, dependencias gubernamentales, (para el pago de trámites) y centros comerciales; la empresa se puede convertir en un 'todo en uno'.

A manera de conclusión

El fenómeno de expansión que está sufriendo la cadena de tiendas de autoservicio Oxxo no tendrá un 'alto' en un futuro a corto plazo dadas las condiciones económicas que se presentaron en el periodo 2015 - 2016; puesto que aspectos políticos como las reformas propuestas por el gobierno federal son un aliciente que impulsa aún más a esta entidad privada a buscar nuevos sectores del mercado en donde pueda establecer su negocio.

La investigación que fue base para la realización de este reportaje arrojó resultados que se muestran positivos para Oxxo; pese a algunas 'nubes', el 'cielo' está muy claro para ambas partes debido a que la marca de tiendas de abarrotes no sólo crece en este sector, sino que se esparce al mismo ritmo que los 'tendajones' tradicionales desaparecen.

Los primeros pasos han sido dados, ya que en 2018 la marca Oxxo aparecerá en más de 300 gasolineras a nivel nacional, algo que nunca ha ocurrido en la historia de la venta de hidrocarburos en México; aunado a que sus negocios 'experimentales' como las sucursales dentro de las clínicas del IMSS en Oaxaca o los convenios con bancos como Banamex o Banorte, son el 'semillero' de una bifurcación de la marca en sectores inusuales para una tienda de abarrotes.

Este panorama representa, a su vez, una 'caída libre' para los pequeños locales abarroteros ya que mientras Oxxo aumenta sus estrategias de mercado incursionando a otros sectores; estas tiendas apenas cuentan con el capital suficiente para sostener su operación en cuanto a gastos de mercancía o impuestos, mismos que en este periodo de investigación sufrieron un incremento que influyó directamente en el precio al consumidor.

Además, el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) muestra una desaparición paulatina de las tiendas de abarrotes convencionales por motivos directamente relacionados con el

aumento de sucursales Oxxo en dichas zonas de la Ciudad de México; esto pese a que el propio documento carece de una actualización anual.

Uno de los inconvenientes que pudieron ‘oscurecer’ el panorama fue la falta de confianza en las entrevistas por parte de algunos tenderos, quienes no explicaron abiertamente la situación económica por la que atraviesan sus familias; sin embargo, las cifras expuestas por el Instituto de Estadística y Geografía (INEGI) reflejan la decadencia de este modelo de negocio tradicional.

Es cierto que existen programas de apoyo para los pequeños comerciantes; sin embargo, carecen del espectro necesario para realizar un cambio a corto y mediano plazo. ‘Yo te apoyo’, es un subsidio que aún no es conocido en el sector general de los abarroteros entrevistados para este reportaje, así como los empleados de Oxxo desconocieron que existiera esta propuesta impulsada por la Secretaría de Economía de la Ciudad de México.

‘Yo te apoyo’ no cuenta con el capital necesario para funcionar adecuadamente debido a que su alcance es pobre y el dinero que se otorga a los pequeños negocios (no todos son tiendas de abarrotes), es insuficiente para que los microempresarios puedan hacer un cambio visiblemente notorio para atraer a un mayor número de clientes.

Otro problema que enfrentarán los comerciantes es la ilegalidad, ya que muchos de estos comercios no cuentan con un registro frente al SAT o aún no ingresan en la base de datos del INEGI, por lo que toda ayuda del gobierno les será negada dado que pertenecen teóricamente al sector informal.

Tenoli, empresa privada que se encarga de capacitar a las tiendas de abarrotes, es la opción que cuenta con más posibilidades de éxito para apoyar a estos microempresarios, igualmente se encuentra en expansión y cerca de 400 tiendas se han visto beneficiadas; sin embargo, al igual que el

programa impulsado por SEDECO, no cuenta con la difusión requerida para apoyar a un número significativo de tiendas en la Ciudad de México.

Un factor que también pudiera interrumpir el trabajo de Tenoli es el económico, ya que, para funcionar, los fundadores de esta propuesta registraron el proyecto en *Fondeame*, portal que publica ideas de emprendedores con miras en obtener fondos para ‘echarlas a andar’.

Pese a contar también con el apoyo de programas gubernamentales, Tenoli no cuenta con amplios recursos para alcanzar un espectro mayor de tiendas de abarrotes; aunado a que el tiempo de preparación para que estas cuenten con las herramientas que necesitan para operar es muy variado debido a los trámites que se deben realizar como el proceso para formalizar su negocio, los seguros que se requieran y demás.

Estas circunstancias dan un panorama general de lo que se puede esperar con las tiendas de abarrotes a partir de 2017; por lo que estas pequeñas empresas deberán buscar nuevos productos, servicios o formas de captar recursos para seguir subsistiendo y competir en algunos aspectos con Oxxo, ya que dicho ‘imperio’ difícilmente sufrirá una caída en el gusto de un mercado de consumidores que identifican perfectamente a la marca.

Entre los indicios u opciones que los abarroteros comenzaron a adoptar son las ‘tiendas híbridas’ es decir, locales que además de los productos típicos de cualquier tienda, venden algunos otros como verduras, lácteos, embutidos o cerveza. A su vez, los dueños también han optado por ‘dobles negocios’ ya que además del local comercial de comida chatarra y derivados, también manejan tintorerías, verdulerías o café internet en el mismo espacio.

Pese a ello, el concepto aún no es explotado en la Ciudad de México ya que este fenómeno se observa principalmente en la periferia y zona metropolitana. Por el momento, la expansión de Oxxo

continuará a gran escala en otros sectores; y por ende, los locales de abarrotes continuarán en decadencia al carecer de los medios para competir, a menos que el propio consumidor opte por retomar la tradición de comprar el refresco o las papas en la 'tiendita de la esquina'.

Esta investigación no cuenta con una conclusión en el estricto sentido de la palabra debido a que la extensión de Oxxo en otros rubros del mercado está iniciando; por lo que su desarrollo, obstáculos, problemáticas y estrategias comerciales podrán ser analizados por un profesional de la materia en un periodo no mayor a dos años; tiempo en el que se investigó la corporación para este reportaje y que ofrecerá una visión completa del 'mapa', con miras en evidenciar hacia donde se puede esparcir este fenómeno.

Fuentes de Consulta

Bibliográficas

Arcila Farías, Eduardo, (2009), *Reformas económicas del siglo XVIII en Nueva España Tomo I*, Editorial de la Secretaría de Educación Pública, Estados Unidos.

Del Olmo García, Ana Karen, (2013), *La importancia del recurso humano para las tiendas de autoservicio, desde la perspectiva de los empleados de los niveles operativos*, Reportaje, México.

Del Río Reynaga, Julio, (1997), *Reportaje Interpretativo*, Editorial Trillas, Estados Unidos

García Gutiérrez Alicia (2013), *Estrategia de precios bajos como elemento clave en el éxito de tiendas de autoservicio*, Tesis, México.

Garza Mercado Ario (2006), *Normas de estilo bibliográfico para ensayos semestrales y tesis*, Editorial Colegio de México, México.

González Arzate Ariadna, (2011) *Propuesta de programa de capacitación en higiene y sanidad para tiendas de autoservicio como estrategia de servicio al cliente*, Tesis, México.

González Islas Sofía, (2014) *Tecnologías en la cadena de suministro de frutas y hortalizas en las tiendas de autoservicio en México*, Tesis, México.

Grijalva Pérez Paulina (2010), *Estrategias comerciales en tiendas de autoservicio*, Tesis, México.

Kuntz Ficker, Sandra y otros (2010), *Historia económica general de México, de la colonia a nuestros días*, Editorial Colegio de México, México.

Liñan Ávila Édgar, (2006) *Géneros Periodísticos*, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.

MacDougall Curtis, (1983) *Reportaje Interpretativo*, Editorial Diana, Estados Unidos

Muldoon, Juan, (1984) *El comercio de alimentos en México*, Editorial Trillas, México.

Pérez Inda Luis M. (1995) *IVA Impuesto al Valor Agregado*, Editorial México, México

Sánchez Miranda Arnulfo, (2009), *Aplicación práctica del ISR y el IETU - Personas Morales*, Editorial Línea Universitaria, México

Vargas Álvarez Osiel, (2011), *El Micro y pequeño comercio de abarrotes en México*, Tesis, México.

Villaseñor Francisco, (1982), *La arquitectura del comercio en la Ciudad de México*, Editorial Canaco, México.

Cibergráficas

Agencias, (2015), *Entérate que alimentos pagarán IVA a partir de julio*, Ciudad de México, [Recuperado el 13 de septiembre de 2015], Disponible en: <http://sipse.com/mexico/ponen-iva-tacos-sandwiches-hot-dogs-oxxo-super-impuesto-alimentos-157827.html>

Aristegui Noticias, (2015) *Tendrán IVA tortas, burritos, quesadillas y otros alimentos preparados en tiendas*, Ciudad de México, [Recuperado el 7 de septiembre de 2015], Disponible en:

<http://aristeguinoicias.com/2206/mexico/tendran-iva-tortas-burritos-quesadillas-y-otros-alimentos-preparados-en-tiendas/>

Capital 21, (2015), *Arranca “Yo Te Apoyo” en la CDMX*, Ciudad de México, [Recuperado el 13 de enero de 2016]. Disponible en:

<http://www.capital21.df.gob.mx/arranca-yo-te-apoyo-en-la-cdmx/>

Celis Fernanda, (2015), *IVA a los alimentos preparados pegará a 1.5% de ventas de minisúpers*, El Financiero, Ciudad de México, [Recuperado el 5 de agosto de 2015], Disponible en:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/iva-a-los-alimentos-preparados-pegara-a-de-ventas-de-minisupers.html>

Diario Sin Embargo, (2015), *ONG’s agradecen la sensibilidad de legisladores con impuesto al refresco; Coparmex se queja*, Ciudad de México, [Recuperado el 4 de diciembre de 2015], Disponible en:

<http://www.sinembargo.mx/29-10-2015/1534702>

Domínguez Pedro, (2015) *Respaldará GDF a tienditas para ser más competitivas*, Agencia de Gestión Urbana, [Recuperado el 13 de Diciembre de 2015] Disponible en:

<http://www.agu.df.gob.mx/sintesis/index.php/respaldara-gdf-a-tienditas-para-ser-mas-competitivas/>

Domínguez Pedro, (2015), *Autoriza GDF a tiendas Oxxo a recibir pagos de impuestos*, Milenio, Ciudad de México [Recuperado el 24 de agosto de 2015], Disponible en:

http://www.milenio.com/df/pago_impuestos_DF-tiendas_Oxxo_pago_impuestos_DF-Secretaria_Finanzas_DF_0_550145287.html

El Economista, (2015) *Comercio minorista aceleró en mayo: INEGI*, Ciudad de México [Recuperado el 24 de julio de 2015], Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/07/22/ventas-mayoristas-crecen-56-anual-durante-mayo>

El Financiero, (2015) *Hacienda fomenta la informalidad con IVA en alimentos preparados: IP*, Ciudad de México, [Recuperado el 24 de agosto de 2015], Disponible en:

<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/hacienda-fomenta-la-informalidad-con-iva-en-alimentos-preparados-ip.html>

El Universal, (2015), *Entregan mil 300 apoyos a microempresarios en V. Carranza*, Ciudad de México, [Recuperado el 23 de enero de 2016] , Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/metropoli/df/2015/12/1/entregan-mil-300-apoyos-microempresarios-en-v-carranza>

Excelsior, (2015), *Micronegocios capitalinos recibirán dos mil pesos de apoyo*, Ciudad de México, [Recuperado el 27 de octubre de 2015], Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2015/10/13/1050899>

FEMSA. (2015) *FEMSA anuncia resultados del tercer trimestre 2015*, [en línea], Monterrey México, [Recuperado el 6 de Diciembre, 2015] Disponible en: <http://ir.femsa.com/mx/releasedetail.cfm?ReleaseID=939048>

FEMSA, (s.f.), *Mercadeo y Comunicación*, [Recuperado el 30 de enero de 2016], Monterrey, Nuevo León, Disponible en:

<http://www.femsa.com/es/acciones-con-valor/mercadeo-y-comunicaci%C3%B3n-responsable?>

FEMSA, (s.f.), *Nuestro Origen*, [Recuperado el 5 de julio de 2015], Monterrey, Nuevo León, Disponible en:

<http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia>

FEMSA, (s.f.), *La Compañía*, [Recuperado el 5 de julio de 2015], Monterrey, Nuevo León, Disponible en: <http://www.comerciomexico.com/finanzas/femsa/compania.php>

Flores Leonor, (2015), *Afectó a Oxxo el IVA en alimentos preparados*, El Universal, Ciudad de México [Recuperado el 13 de diciembre de 2015], Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2015/11/17/afecto-oxxo-el-iva-en-alimentos-preparados>

Gómez Robles Paulina, (2015), *Comida chatarra engorda al IEPS durante su primer año*, El Economista, Ciudad de México, [Recuperado el 13 de julio de 2016], Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/02/06/comida-chatarra-engorda-ieps>

González Hugo, (2015), *No me ayudes, compadre*, Milenio, Ciudad de México, [Recuperado el 4 de diciembre de 2015], Disponible en: http://www.milenio.com/firmas/hugo_gonzalez/ayudes-compadre_18_618118228.html

Gutiérrez Alberto, (2015), *(FEMSA) sin impacto en Oxxos medida del SAT: analistas*, Terra, Ciudad de México, [Recuperado el 16 de octubre de 2015], Disponible en: <http://economia.terra.com.mx/femsa-sin-impacto-en-oxxos-medida-del-sat-analistas,694bb52d740e7d70d33c0565be1ce0513guaRCRD.html>

Hernández Mundo Karina, (2015), *IEPS tira consumo de refrescos e impulsa el de agua: ONGs*, El Economista, Ciudad de México, [Recuperado el 7 de diciembre de 2015], Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/06/17/ieps-tira-consumo-refrescos-e-impulsa-agua-ongs>

Hernández Sandra, (2015), *Sin documentación para operar, 60% de negocios*, El Universal, Ciudad de México, [Recuperado el 23 de enero de 2016], Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/metropoli/df/2015/12/11/sin-documentacion-para-operar-60-de-negocios>

INEGI, (s.f.), *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, Ciudad de México, [Recuperado el 25 de enero de 2016], Disponible en:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

INPC, (2016), *INEGI: Aumentan ventas minoristas en marzo de 2016*, Ciudad de México, [Recuperado 28 de mayo de 2016], Disponible en:

<http://elinpc.com.mx/ventas-mexico/>

López Pilar, Segovia Amadeo, García Carlos, Meade Alma, (2013), *Brújula de Compra: El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México*, Profeco, Ciudad de México, [Recuperado el 22 de febrero de 2015], Disponible en:

http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp

Luna Carmen, (2015), *Impuesto a comida 'chatarra' es efectivo pero insuficiente*, CNN Expansión, Ciudad de México, [Recuperado el 24 de septiembre de 2015] Disponible en:

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/07/14/impuesto-a-comida-chatarra-efectivo-pero-insuficiente>

Luna Carmen, (2015), *Tiendas, aplican IVA a alimentos preparados o serán multadas*, CNN Expansión, Ciudad de México, [Recuperado el 24 de agosto de 2015], Disponible en:

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/07/02/que-pasara-con-las-tiendas-que-no-apliquen-el-iva-a-snacks>

Martín Rubén, (2014), *Tienditas de riesgo* [Recuperado el 15 de octubre de 2014], El Economista, Ciudad de México, Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/antipolitica/2014/01/03/tienditas-riesgo>

Olson Georgina, (2015), *Reparten 45 mdp al programa Yo Te Apoyo; carecen de enfoque* Excelsior, Ciudad de México [Recuperado el 23 de enero de 2016], Disponible en:

<http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2015/12/14/1063261>

Pallares Miguel, (2015), *Refresqueros suman a Colmex en lucha contra IEPS*, El Universal, Ciudad de México, [Recuperado el 25 de enero de 2016], Disponible en:

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2015/12/8/refresqueros-suman-colmex-en-lucha-contra-ieps>

Pallares Miguel, (2015), *Oxxo triplican su presencia y generan millones en ventas*, El Universal, Ciudad de México, [Recuperado el 24 de agosto de 2015], Disponible en:

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2015/07/6/oxxo-triplican-su-presencia-y-generan-millones-en-ventas>

Patiño Dainzú y Chávez Víctor, (2015), *Modificarían IEPS a refrescos y comida chatarra*, El Financiero, Ciudad de México, [Recuperado el 4 de diciembre de 2015], Disponible en:

<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/modificarian-ieps-a-refrescos-y-comida-chatarra.html>

Revilla Eduardo, (2015), *¿Un nuevo IVA para alimentos preparados?*, El Economista, Ciudad de México, [Recuperado el 8 de septiembre de 2015], Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2015/07/09/nuevo-iva-alimentos-preparados>

Romo Patricia, (2015), *Eliminarían IEPS a alimentos chatarra de exportación: IMEF*, El Economista, Guadalajara, Jalisco, [Recuperado el 22 de octubre de 2015], Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/estados/2015/09/24/eliminarian-ieps-alimentos-chatarra-exportacion-imef>

Romo Patricia, (2014), *Bajarán la cortina, 7,500 negocios del sector abarrotero*, El Economista, Ciudad de México, [Recuperado el 22 de febrero de 2015], Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/estados/2014/03/20/bajaran-cortina-7500-negocios-sector-abarrotero>

Rosales Rodrigo, (2014), *Comercio acelera durante octubre*, El Economista, Ciudad de México, [Recuperado el 22 de febrero de 2015], Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/12/18/ingresos-comercio-minorista-crecieron-56-durante-octubre>

SDP Noticias, (2015), *Encuentran más de 900 kilos de alimento caduco en tienda Oxxo*, Ciudad de México, [Recuperado el 23 de agosto de 2015], Disponible en:

<http://www.sdpsnoticias.com/local/ciudad-de-mexico/2015/07/30/encuentran-mas-de-900-kilos-de-alimento-caduco-en-tienda-oxxo>

SEDECO. (s.f.) *Criterios técnicos del esquema especial para el desarrollo empresarial del programa estratégico de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (artículo 24), denominado “Programa*

de fortalecimiento a los micronegocios para el Distrito Federal, Yo Te Apoyo”, [Recuperado el 14 de octubre de 2015] Disponible en:

http://www.sedecodf.gob.mx/archivos/yoteapoyo/YoTeApoyo_Criterios.pdf

Ugarte Jesús, (2015), *Oxxo, el ‘pequeño emperador’ minorista*, CNN Expansión, [Recuperado el 4 de septiembre de 2015], Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/13/oxo-el-pequeno-gigante-de-mexico>

Fuentes Vivas

Billy Álvarez. Tendero de la delegación Venustiano Carranza, tres años manejando el negocio.

Joselin Cerón. Lic. en Economía egresada de la Facultad de Economía, campus Ciudad Universitaria; tres años como profesional del sector.

Juan Francisco Martínez. Tendero de la delegación Iztacalco, cuatro años manejando el negocio

Julio N. Líder de tienda Oxxo en la delegación Venustiano Carranza, dos años al mando de su sucursal

María N. Líder de tienda Oxxo en la delegación Venustiano Carranza, tres años al mando de su sucursal

Omar González. Tendero de la delegación Gustavo A. Madero, cuatro años manejando el negocio.

ANEXO



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN



Sondeo de Opinión de hábitos de consumo en las tiendas Oxxo en la Ciudad de México

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: ()

Escolaridad:

1) ¿Con qué frecuencia compras productos en las tiendas Oxxo? Si respondes “nunca”, pasa a la 5

Nunca () 1-3 veces por semana () 4 - 6 veces por semana () 7-10 veces por semana ()

Más de 10 veces por semana ()

2) ¿Qué tipo de productos compras? (Puedes elegir más de una opción)

Comida chatarra () Lácteos () Refresco, agua () Alcohol o cigarrillos () Productos Oxxo () Otros ()

3) ¿Cuál es el principal motivo por el que decides comprar en Oxxo?

Mejor precio () Tiene más productos () Buen servicio () Solo ahí venden lo que me gusta () Otro ()

Si elegiste “otro” por favor, explica el motivo: _____

4) Oxxo realiza trámites y servicios ¿Alguna vez has hecho uno? Si tu respuesta es afirmativa elige de las siguientes opciones:

Pago de un servicio público () Pago de algún servicio privado () Retiro de efectivo ()

Depósito bancario () Otro () ¿Cuál? _____

5) ¿Crees que las tiendas Oxxo sean mejores que una tienda de abarrotes convencional?

Si () No () Justifica tu respuesta: _____

6) ¿Consideras que la competencia entre ambas tiendas sea leal?

Si () No () Justifica tu respuesta: _____

7) ¿Qué factor mejorarías de las tiendas Oxxo?

Instalaciones () Servicio al cliente () Mercancía () Ninguno () Otro ()

¿Cuál? _____

8) ¿Qué productos no compras en Oxxo, pero si en alguna tienda de abarrotes convencional o mercado?

Refresco, aguas, jugos () Alcohol o cigarros () Lácteos () Comida chatarra ()

Ninguno () Otros () ¿Cuáles? _____

En caso de que hayas elegido algún producto mencionado, explica por qué: _____

9) ¿Por qué piensas que las tiendas Oxxo son más exitosas que las tiendas de abarrotes convencionales?

No son exitosas, sino que acaparan el mercado poniéndolas más cerca

10) ¿En tu colonia, existen más tiendas de abarrotes particulares o tiendas Oxxo?

Tiendas particulares () Tiendas Oxxo ()

11) ¿Crees que las tiendas de abarrotes se estén extinguiendo?

Si () No () Justifica tu respuesta: _____