



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**LA EXPERIENCIA DE COMPRA DEL CLIENTE COMO CLAVE
DEL ÉXITO EN UN SUPERMERCADO**

TESINA POR EXPERIENCIA PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA**

**PRESENTA:
MARIANA SOTO MARTÍNEZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. ALEJANDRA PATIÑO CABRERA**



CIUDAD DE MÉXICO, ABRIL 2021



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.

Índice

Justificación	3
Capítulo 1.- El papel del comercio en la economía (Marco teórico)	5
1.1 La actividad comercial en la economía	5
1.2 Evolución del comercio hasta nuestros días.....	9
1.3 Elementos del comercio	12
1.4 Comercio electrónico	13
1.5 Las preferencias del consumidor.....	16
1.6 Teoría moderna de la administración	19
1.7 Mercadotecnia	20
1.8 La experiencia de compra del cliente	22
Capítulo 2.- Los supermercados en México (Marco histórico)	26
2.1 Orígenes de la actividad comercial en México	26
2.2 Historia de Walmart en México	31
2.3 Mercados sobre ruedas, tiendas de barrio y tiendas de conveniencia	33
2.31 Mercados sobre ruedas	33
2.32 Tiendas de barrio	35
2.33 Tiendas de Conveniencia.....	37
2.4 Definición y clasificación del sector de autoservicio.....	38
2.5 Estructura actual.....	40
2.6 Comercio electrónico en la actualidad	42
Capítulo 3.- La experiencia de compra del cliente en Walmart	46
3.1 Antecedentes	46
3.2 Experiencia aplicada	48
3.21 Caso Cerveza.....	49
3.22 Caso Superama	50
3.23 Caso Finanzas.....	52
3.24 Caso Compras	54
Conclusiones	62
Referencias	65

Justificación

El mercado minorista en México es uno de los más complejos de analizar desde la teoría económica, para caracterizarlo se requiere analizar su historia, su crecimiento, su competencia, y su relación con el cliente final. Con el objetivo de contribuir a ese análisis, en el presente trabajo se expone como referencia la experiencia profesional que he desarrollado en Grupo Walmart de México y Centroamérica desde el 2014 y así aportar en la mejora del entendimiento del cliente.

Partiendo de la afirmación que la información es poder, siempre que se haga el uso correcto de ella, yo creo que es muy cierto y aún más en el mundo de autoservicios donde el cliente es cambiante. La información es uno de los activos fundamentales de las empresas para lo cual se deben tener mecanismos para tratarla y sacarle el mayor provecho. Es por eso, que contar con información de primera mano ayuda a establecer estrategias oportunas, prevenir una posible caída en ventas, hasta estar un paso adelante de los demás.

En el mundo del *retail*¹ hay un punto de quiebre cuando un supermercado se detiene y se da a la tarea de investigar más sobre su cliente y las necesidades de éste, para entonces tomar decisiones disruptivas desde optimizar su catálogo, invertir estratégicamente en precios, hasta crear un ambiente de compra donde el cliente al que está enfocado se sienta satisfecho y cree fidelidad al supermercado. Es entonces que generar la mejor experiencia de compra para el cliente se vuelve pieza clave para mantener y ganar más clientes, lo que se traduce en más ventas y mayor utilidad.

Hoy en día, la experiencia del cliente y su satisfacción son características cualitativas que el *retail* busca convertir en indicadores cuantitativos, es decir, ganancias. Alcanzar o incluso superar la experiencia del cliente en un supermercado podría parecer demasiado fácil de deducir, pero va más

¹ Retail, término en inglés que hace referencia a la venta al detalle o comercio minorista en español.

allá de precio o abasto de un artículo, es crear las condiciones necesarias para que sienta fidelidad a una tienda. No es novedad encontrar en las tiendas encuestas para conocer la satisfacción del cliente en su compra ya sea en tienda o en línea, ¿por qué?, porque se necesita la retroalimentación del cliente final para identificar fallas que a ojo de un supervisor en tienda no se observan o simple ceguera de taller en los procesos.

Lo anterior, para mantener a los clientes ya cautivos y por otro lado para seguir en la búsqueda de nuevos clientes. Hay que recordar que hay una lucha entre supermercados por ganar presencia en el país, pero eso no se logra únicamente abriendo tiendas nuevas, sino con más clientes que prefieran ir a la tienda A que a la B o C.

Capítulo 1.- El papel del comercio en la economía (Marco teórico)

1.1 La actividad comercial en la economía

El comercio es una actividad socioeconómica del sector terciario que consiste en el intercambio de bienes y servicios, ya sea para su uso, para su venta o para su transformación. Dentro de ésta actividad se involucra siempre a un vendedor o comerciante que se dedica habitualmente al comercio, el cual se beneficia de la actividad.

Su etimología proviene del latín commercium, que significa compra y venta de mercancía, a la vez que se deriva de la palabra merx y mercis que significan mercancía. El término también se utiliza para denominar a todo establecimiento o tienda, sitios en donde se realizan actos de comercio.

La actividad comercial (interna o externa) es reflejo de la estructura y la política económica de un país. El fin último del comercio interior es circular los bienes y servicios entre productores y consumidores para así obtener una ganancia ya sea monetaria o para cubrir una necesidad.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD, 2019), el comercio interior se clasifica por el tipo de oferta (en mayoreo y menudeo o detallista), por su sistema de distribución (tradicional o moderno) y por su tamaño (micro, pequeño, mediano y grande).

El comercio se ha visto favorecido gracias a las especializaciones de trabajo, ya que un área de la industria necesita de otras para abastecerse y producir, y viceversa; de ahí que el comercio tenga un lugar tan importante para el motor económico de la sociedad, la nación y el mundo. Dependerá de cada región los recursos con los que cuente; cada zona se fortalece de cierta producción en específico, con cuya producción podrán realizar negocios hacia otras regiones.

A través del modelo del flujo circular de la renta se expresa el funcionamiento de la actividad económica dentro de una economía de mercado, se explica cómo se relacionan los agentes económicos, las familias (consumidores), las empresas (productores) y el Estado. Los elementos son:

- El mercado de bienes y servicios
- El mercado de factores de producción (como trabajo y capital)

El mercado de bienes y servicios es el lugar donde las familias gastan su dinero comprando bienes y servicios producidos por las empresas. En otras palabras, es el lugar donde las empresas venden bienes y servicios que han producido, recibiendo un ingreso a cambio.

Este mercado representa el lugar donde el dinero y los bienes son intercambiados (Gráfico 1). En este caso, el flujo de dinero (la flecha verde en el diagrama inferior) va de las familias a las empresas, a cambio de bienes finales, que fluyen de las empresas a las familias (flecha roja).

Gráfico 1.

Mercado de bienes y servicios en el Modelo de flujo circular



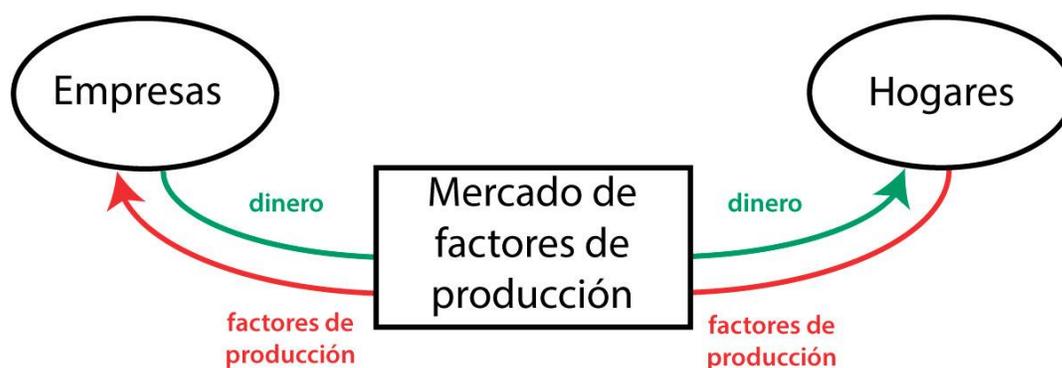
Fuente: (Policonomics, s.f)

El mercado para los factores de producción es el lugar donde las familias ofrecen su trabajo, capital y otros factores como tierra, recibiendo ingresos a cambio para uso propio (Gráfico 2). Las empresas usan estos factores en su producción.

En este caso, el dinero fluye de las empresas a los hogares (flecha verde en el diagrama inferior) en forma de salarios a cambio de trabajo, intereses por capital y alquiler por el uso de la tierra. Los factores de producción fluyen desde los hogares (flecha roja) hacia las empresas, para que puedan producir más bienes y servicios.

Gráfico 2.

Mercado de factores de producción en el Modelo de flujo circular

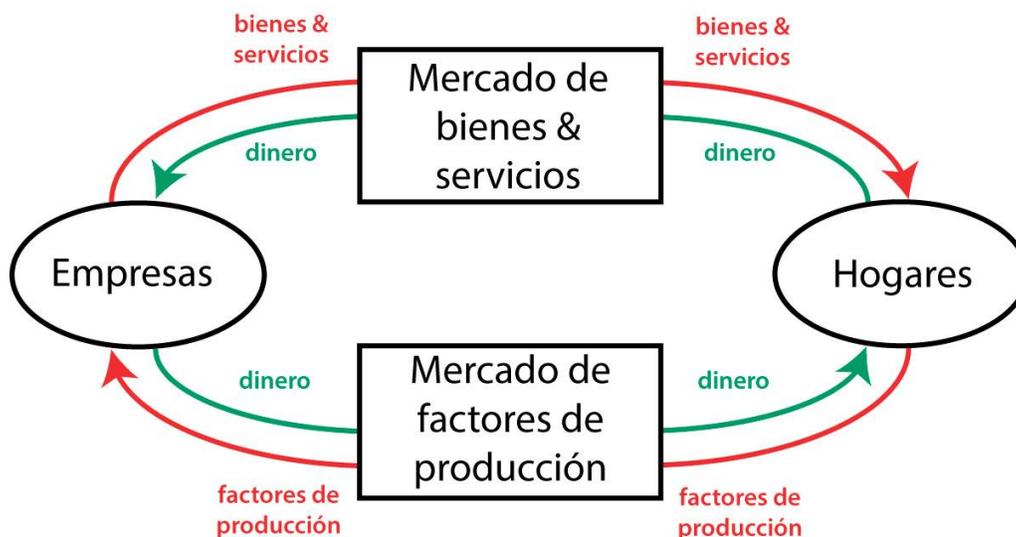


Fuente: (Policonomics, s.f)

Cuando combinamos ambos diagramas, obtenemos el diagrama de flujo circular de la renta, como se aprecia en el gráfico 3. Los intercambios hechos en la economía implican una redistribución de la renta según el diagrama, y la creación de valor lleva al crecimiento de la economía.

Gráfico 3.

Modelo de flujo circular



Fuente: (Policonomics, s.f)

Cabe mencionar que, como es habitual, los diagramas no muestran cómo funciona realmente la economía. Hay factores que no son incluidos en el diagrama y deben ser consideradas a la hora de entender realmente cómo funciona la economía de un país. Por ejemplo, la intervención del estado, factores como el gasto público (en forma de subsidios al desempleo, por ejemplo) o ingresos públicos (impuestos) no se muestran en el diagrama.

Sin embargo, con dicho diagrama podemos tener una clara visión de cómo funciona la economía y guía para entender el papel, por ejemplo, de las cadenas de autoservicio que ofrecen bienes y servicios para los diferentes hogares de una economía y su vez, empleo a otros hogares de la economía.

1.2 Evolución del comercio hasta nuestros días

El comercio es una actividad tan antigua como la humanidad y no podríamos concebir ésta sin él. En las primeras fases de la humanidad, el hombre para satisfacer sus necesidades vitales debía agotar todos sus esfuerzos para conseguir alimentarse.

En una etapa más avanzada, (hacia finales de la Edad de Piedra, en el Neolítico) con una organización social estructurada, con un núcleo familiar y el crecimiento de asentamientos de personas se fueron estableciendo sociedades. Lo anterior gracias al desarrollo de la agricultura y a que las cosechas fueron más cuantiosas debido a avances en la tecnología. Así fueron surgiendo nuevas necesidades del hombre, es decir, las tres necesidades básicas: la alimentación, el vestido y la vivienda.

Inicialmente, apareció el intercambio de bienes o trueque. Los pueblos ampliaron sus mercados y perfeccionaron sus sistemas de transporte terrestre y marítimo para llegar cada vez más lejos con sus mercancías y traer consigo nuevos productos desconocidos en la región de origen.

Sin embargo, llegó el punto en el que el trueque resultaba poco práctico, ya que varios de los bienes a intercambiar eran perecederos, o a una de las partes no le interesaba el bien que el otro le ofrecía. Ante ello, se comenzaron a intercambiar por objetos con valor intrínseco, como la sal.

Con relación a lo anterior, en el México Prehispánico de acuerdo con De Rojas (1987) expone que los intercambios de mercancías eran realizados a través de cacao, mantas, cañones de plumas llenos de oro, entre otros, y que eran concebidos como moneda por los habitantes de forma general, menciona De Rojas que “[...] el término moneda tiene más significados. El hecho de que una

materia determinada sea empleada como tal procede de una convención social que le adjudica ese valor” (1987, p.75).

Es conveniente hacer hincapié en el sistema monetario mexicana, del cual De Rojas (1987) refiere se debe estudiar a través de tres géneros de monedas, el primero fue la almendra de cacao que era empleada en los mercados, para pago de salarios o de comisiones, etc. El cacao fue la moneda fraccionaria indígena que no solo se utilizó durante el México Prehispánico, sino que, en la época Colonial, se convirtió casi de uso exclusivo para la población indígena, ya que circulaba como pago entre los indígenas, así como de los españoles hacía ellos.

Las mantas como segundo lugar de género de moneda, al existir diferentes diseños y dimensiones, representaban distinto valor, sin embargo, su valor siempre era más alto respecto al cacao, puesto que su monetización recaía en las transacciones por apuestas en el juego de pelota o pago por servicios de guerra.

En tercer lugar, “[...] están los cañones de pluma que contenían oro. Su valor variaba en función de la cantidad de metal que albergaban. Esta podía comprobarse fácilmente, pues eran transparentes” (De Rojas,1975, p.77).

De acuerdo con el Banco de México:

“Mientras se usaban los medios de cambio indígenas, los conquistadores reunieron una buena cantidad de oro y plata del nuevo continente. Posteriormente con estos metales de [se] hicieron los primeros intentos de imitar la moneda metálica europea. Se fundaron discos de una aleación de oro y cobre (pesos de tepuzque²), cuyo peso

² Tepuzque: (peso de oro) unidad monetaria en los primeros años del virreinato en la Nueva España, llamado también, pesos de oro tepuzque. Su nombre viene del azteca, Repuztli, sinónimo de cobre, eran monedas de baja denominación de ley, muy ligado con cobre. Excelsior, (2021).

correspondía al de un castellano (moneda española); de ahí se originaría, años después³ la unidad monetaria de México y de otros países latinoamericanos, el PESO.” (2020, p.4)

Con la creación del dinero, el proceso se volvió más sencillo, ya que el intercambio se pudo realizar de manera más homogénea de acuerdo al valor de lo comercializado, evitando así que una de las partes involucradas quedara en desventaja respecto a la otra. Los productos que mayormente se comercializaron desde el inicio de este fenómeno fueron los alimentos y vestidos, al que toda la población tenía acceso, dejando otro tipo de productos de lujo para los grupos ricos y privilegiados.

Finalmente se perfeccionó el sistema monetario como medida del valor, posteriormente al convertirse en acumulador de riqueza. Por otro lado, el intercambio de bienes se progresó gracias al desarrollo de transportes de mercancía, lo cual dio origen a lo que se conoce hoy en día como importaciones y exportaciones, que se realizaban a través de viajes trasatlánticos.

Además de los que importaban, surgieron muchos negocios, en su mayoría eran pequeños, los cuales vendían mercancía en sus localidades, y más tarde, con la llegada de la Revolución Industrial, cuando se inicia la producción masiva y en serie, el comercio se vio impulsado.

Más tarde, con el fenómeno de globalización, el comercio avanzó a nuevos niveles, donde se crearon zonas de libre comercio y se pudieron abaratar costos de producción. El internet facilitó los medios de pago y de compra, pues gracias a esta red mundial se pueden adquirir bienes y servicios a la distancia de un clic.

³ Refiere Banxico (2020) que las primeras piezas que se troquelaron fue en abril de 1536 una vez el Rey Carlos I y Juana ordenaron que se marcaran con una “M” las divisas provenientes de México.

1.3 Elementos del comercio

En la actividad comercial, se involucran varios elementos que hacen posible dicho proceso: el fabricante, el distribuidor y el consumidor. Además, de un estatuto que imponga las reglas del mismo para la protección de todos los involucrados.

- **El fabricante.** Dentro del comercio, es el elemento inicial, ya que es quien se encarga de manufacturar los productos que serán comercializados a partir de materias primas. Éstos son producidos en masa para cubrir la demanda de los mismos ante un universo extenso de compradores.

Gracias a la automatización de los procesos de ensamblaje, la manufactura se volvió más práctica y se ahorra tiempo y costos en la producción. En este grupo podemos encontrar a empresas desde Coca-Cola Company⁴ hasta un proveedor regional, por ejemplo, Sello Rojo⁵

- **El consumidor o cliente.** Es aquél que demanda un bien o servicio a cambio de dinero, y dichos productos serán destinados para satisfacer una necesidad en su vida cotidiana. De igual manera, éste es quien consume o hace uso de los productos que adquiere, por lo que es el objetivo del comercio y el eslabón final de la cadena, y es hacia quien está dirigida la campaña de publicidad al momento de promocionar un bien.

El consumidor juega un papel importante en la cadena de comercio, pues no solamente se limita a adquirir productos, sino que también puede tener el poder de influir en las

⁴ Coca-Cola Company es una empresa estadounidense multinacional de bebidas, líder a nivel mundial.

⁵ Sello Rojo es una empresa mexicana de lácteos y bebidas cuya producción como distribución es limitada por lo que su cobertura no puede alcanzar ser nacional.

decisiones del productor de lograr cambios en las ofertas y en los bienes que son ofrecidos, ajustándose a sus necesidades.

Los factores que afectan al consumidor son sus preferencias, que establecen qué tipo de productos necesita, qué marca les gusta más, cómo desea adquirir el bien o servicio (en tienda física o digital); como así su poder adquisitivo, que determinará qué opciones tiene al momento de elegir un producto en el mercado.

- **El comerciante.** Es el ente que se dedica al comercio, actividad que impulsa la economía de una localidad, región o país. Su función es la de la compra y venta de mercancías para la obtención de ganancias por dicho intercambio. Para ser considerados comerciantes, deben cumplir ciertos reglamentos que variarán de acuerdo al lugar donde se encuentren ejerciendo esas funciones.

Para fines de este texto, el comerciante son las cadenas de autoservicio como tal, ya que son los que intermedian entre los fabricantes y clientes, dan a conocer las bondades del producto, importan y exportan bienes y se encargan de ofrecer servicios post venta que, muchas veces, el productor no puede abarcar.

1.4 Comercio electrónico

Se trata de la compra y venta de artículos a través de dispositivos electrónicos e internet. El *ecommerce*⁶, como también es conocido este tipo de comercio, bien puede ser una opción de venta de una empresa física, o la única opción de venta para las empresas virtuales o plataformas, donde los usuarios pueden comprar y vender de forma libre, tales como MercadoLibre o cualquier

⁶ Ecommerce término en inglés que hace referencia al comercio electrónico.

plataforma en línea de una tienda física, por ejemplo, Liverpool y Walmart. Actualmente, según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), existen en nuestro país 400 empresas afiliadas al comercio electrónico.

A medida que la tecnología evoluciona los negocios online deben atender diferentes tipos de necesidades dependiendo de dónde provengan los ingresos o del canal donde se efectúe el intercambio entre vendedor y consumidor. Algunos de los diferentes modelos de ecommerce son:

- **Tienda online:** con las mismas características de las tiendas físicas, pero adaptadas para internet. Por ejemplo, las tiendas online de Pirma o Miniso.
- **Ecommerce de afiliación:** en este caso el cierre y la venta del producto no se hacen directamente con el productor, sino que se refiere a otra tienda a la que se le paga una comisión para conformar la venta. Funciona con una publicación en tu portal que cuando alguien está interesado en adquirirlo se redirige a una página de otro proveedor. Un modelo de gran popularidad porque no requiere inversión, ni inventarios, ni se tienen que ofrecer garantías.
- **Marketplace:** es un tipo de “Tienda de tiendas” en la que una gran plataforma alberga espacio online para que diversos vendedores ofrezcan sus productos, y el gran ejemplo es Amazon.
- **Ecommerce de Suscripción:** un modelo de negocio con automatización donde un cliente paga por suscribirse a contenidos digitales o a productos y servicios con frecuencia de compra recurrente. Este permite recibir ingresos por adelantado; así como programar las ventas de forma periódica.

En cuanto a las razones principales para comprar en línea destaca el envío/recibo a domicilio y el ahorro en tiempo. Son aspectos clave que nos demuestran como los clientes asimilan la venta en línea a su vida diaria y, por otro lado, a diferencia de un comprador tradicional, el precio ya no es parte de sus principales razones para comprar en línea, en el comercio electrónico ganan los beneficios de conveniencia y practicidad.

En cuanto a la frecuencia de compra, el cliente está adoptando cada vez más a su rutina la compra de productos y servicios por internet, se ha de destacar que la frecuencia y la adopción de este medio de compra se aceleró en el presente año dado las condiciones de confinamiento.

Por otro lado, dentro de las razones principales para no comprar en línea, el cliente declara preferir la experiencia de comprar en la tienda física, ver y tocar los productos antes de comprarlos, recibir los productos que compró en el momento del pago y de este modo evita compartir sus datos bancarios por internet evitando un mal uso de su información.

El cliente lo podemos considerar omnicanal, es decir, convive con los dos medios de compra, en físico y por internet. Según la Asociación Mexicana de Venta Online (2020), 9 de cada 10 compradores realiza alguna interacción entre el canal físico y el canal digital, ya sea búsqueda previa o durante la compra. Es así que, además del cliente que compra totalmente en tiendas digitales, se tienen definidos tres tipos de clientes omnicanal de acuerdo a sus preferencias de compra:

1. *Webrooming*, prefiere investigar por internet acerca del producto, pero compra en tienda física

2. *Showrooming*, prefiere visitar la tienda física para conocer el producto, para después comprar por internet
3. *Bommeroming*, prefiere investigar por internet acerca del producto

1.5 Las preferencias del consumidor

El estudio sobre las preferencias del consumidor es vital, ya que aporta el conocimiento necesario para profundizar acerca de los procesos de elección de los clientes ante diferentes alternativas de compra, por otro lado, aporta la perspectiva necesaria para el diseño tanto de productos como de servicios incrementando la probabilidad de ser aceptados por el cliente objetivo.

De acuerdo con Samuelson y Nordhaus,

“Al explicar el comportamiento de los consumidores, la economía se basa en la premisa fundamental de que las personas escogen los bienes y servicios que valoran más. Para describir la manera en que los consumidores eligen entre distintas posibilidades de consumo, los economistas de hace un siglo desarrollaron el concepto de utilidad. [...] ¿Qué significa utilidad? Es una palabra que denota satisfacción. Para ser más precisos, se refiere a la manera que los consumidores califican diversos bienes y servicios.” (Samuelson, P.A. y Nordhaus, W.D., 2010, p.87)

Es así, que un estudio tan remoto en el campo de la economía sigue vigente, “[...] el interés por el estudio de las preferencias en los individuos ha surgido por el incremento de la competencia en el mercado y la necesidad generada en la empresa de acometer decisiones comerciales más eficientes” (Ruiz y Munuera, 1993, p.25).

Partiendo del entendimiento que las preferencias del consumidor son los gustos y aversiones de un individuo por los diversos bienes y servicios, y los gustos pueden variar de un individuo a otro. Se basa en la conducta del consumidor, la utilidad que otorgan bienes y servicios y las necesidades

que satisfacen. Otros aspectos de las preferencias son, la renta, es decir, el poder adquisitivo, y los precios, los cuales determinan las cantidades de bienes y servicios que puede consumir cierto individuo.

En relación con Mas-Colell, Whinston y Green,

“En la explicación neoclásica de la teoría, éste, representado por el homo economicus, es visto como un elector que busca la maximización de su utilidad dadas las restricciones presupuestales que enfrenta, donde el consumidor, con base en sus preferencias, efectúa una elección sobre un conjunto de consumo.” (Mas-Colell, Whinston y Green, 1995)

A los bienes y servicios que escoge el consumidor se les llama cesta de consumo, y al relacionar la restricción presupuestaria y las preferencias encontramos el consumo óptimo. Es decir, el consumidor ordenará todas las opciones de cestas entre las cuales puede optar, poniendo en primer lugar aquella cesta más preferida y en el último lugar aquella que es menos preferida buscando siempre maximizar su utilidad.

Por otro lado, el comportamiento del consumidor es el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona, desde el momento en que surge una necesidad hasta que se efectúa la compra del producto y usa o consume ese producto o servicio.

Además, en la actualidad, el comportamiento del consumidor incluye también el análisis del comportamiento posterior a la compra. Una vez que se usa un servicio o un bien, surge una actitud que puede ser positiva o negativa, de satisfacción, aceptación del producto o de rechazo del producto.

El proceso de decisión de compra es diferente dependiendo del tipo de producto, concretamente, dependerá del monto de la inversión que hará el consumidor. Cuando implicará un desembolso alto, por ejemplo, para la compra de un auto, el proceso de compra será más largo. En cambio, cuando el proceso de compra es parte de una rutina o una compra repetitiva, el proceso de compra podrá ser mucho más rápido, por ejemplo, la compra de leche en el súper.

En ese sentido, Hawkins (2004) explica las etapas del proceso de decisión de compra de la siguiente forma:

Grafico 4.

Etapas del proceso de decisión de compra



Fuente: Elaboración propia a partir de Hawkins (2004).

Partiendo del reconocimiento del problema, o bien, de una necesidad es como inicia el proceso de toma de decisiones del consumidor, y éste identificará si su necesidad es funcional (basándose en la utilidad del producto final) o emocional (inclinado hacía un anhelo o placer). Una vez definido el problema, el consumidor buscará la información para identificar los productos o servicio y las tiendas donde puede adquirirlos, si no cuenta con la información por experiencias pasadas, tendrá que buscar la información de forma externa, ya sea internet o visitar tiendas, por ejemplo.

Una vez identificados los productos o servicios y los proveedores que pueden satisfacer las necesidades del consumidor, este evaluará las opciones en función a criterios de precio, accesibilidad, calidad, conveniencia, etc. Esto quiere decir que los consumidores evalúan las opciones con base en criterios importantes para ellos cuando intentan encontrar la maximización de su beneficio. En ese sentido, el consumidor puede decidir comprar o no el producto o servicio. Si decide no comprarlo, su decisión puede ser definitiva o temporal.

El último paso dentro de este proceso de toma de decisiones, el consumidor evalúa su compra con base en expectativas previas. Si su experiencia después de la compra excede las expectativas, es probable que repita la compra. De lo contrario, probablemente no repita la compra y puede difundir mensajes negativos acerca del producto o servicio. Es en esta etapa donde aparece la actitud, positiva o negativa y surge la lealtad hacia la marca.

1.6 Teoría moderna de la administración

Otro pilar básico para entrelazar las necesidades y expectativas del cliente, y la planeación estratégica efectiva en una empresa es la administración moderna.

Partiendo de la base de que administración hace referencia al conjunto de reglas aplicadas al proceso de planificar y organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo y todo uso de recursos para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Ahora bien, la administración moderna se enfoca en aplicar mejores prácticas basadas en nuevos enfoques que permitan una mejor adaptación a los cambios que se van produciendo en el entorno social y económico de las organizaciones, dejando de usar las prácticas tradicionales de la administración.

La aportación más importante de la administración moderna a este campo, es su enfoque principal como una administración de calidad total, basada en la importancia al cliente, procurando el mejoramiento continuo, enfocándose en todos los procesos.

Es decir, dando importancia no solo a la producción o al producto final como tal, sino también a otros aspectos como, atención amable, manejo de quejas y reclamos, respuesta rápida y efectiva de intereses y necesidades.

Finalmente, podemos decir que todas estas prácticas de la administración moderna tienen como objetivo común mejorar la eficiencia de las organizaciones. Todas estas prácticas permiten una mejor adaptación a los cambios y tendencias que se presentan en el entorno social y económico.

1.7 Mercadotecnia

Philip Kotler, quien es considerado el padre de la mercadotecnia moderna, define la mercadotecnia como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2001, p.07). En el proceso del intercambio es donde se genera valor, ya que ambas partes terminan en mejor situación de la que se encontraban previo a efectuarlo.

De acuerdo con American Marketing Association (AMA, 2017), la mercadotecnia es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Siendo así la mercadotecnia parte fundamental para el entendimiento del cliente, ya que a través del análisis del entorno identifica las necesidades de consumidores, orientando y canalizando

dichas necesidades en deseos y estimulando la demanda de un producto o servicio a través de propuestas de valor creativas.

Dentro de la mercadotecnia, ha habido cambios en los enfoques a través del tiempo, los cuales han indicado la dirección a las empresas para el desarrollo de estrategias de negocio. Uno de los conceptos más relevantes, es el Marketing Mix, el concepto fue creado por el profesor Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler. El significado de Marketing Mix es la suma de las 4p's: producto, precio, plaza y promoción, o en inglés: Product, Price, Placement, Promotion. Las 4p's son los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de mercadotecnia.

A finales del siglo XIX el enfoque de la mercadotecnia se inclinaba en la producción masiva y eficiente que les permitía a las empresas atender la alta demanda, siendo la preferencia de los consumidores, productos a un precio accesible y de amplia disponibilidad. Más adelante, a mediados de los años 20's y principios de los años 50's el enfoque cambió ante la baja en la demanda de productos en general, por lo que la inversión de esfuerzos se fue a publicidad, distribución y la venta personal; los consumidores valoraron productos de mayor calidad, mejor desempeño y con innovaciones. Por último, la tendencia desde principios de los años 60's hasta los años 2000's ha girado alrededor del consumidor quien es el centro del diseño y quien dicta a través de sus necesidades y deseos el producto final.

Es decir, el enfoque partía de las necesidades propias de las empresas y el cliente salía beneficiado de las implementaciones, sin embargo, era el último eslabón de la cadena. Lo que vemos actualmente, es un marketing basado en el cliente, conociéndolo a profundidad, construyendo marcas honrando la lealtad y en la búsqueda para retenerlos; por otro lado, se han incorporado métricas para analizar con mayor precisión el impacto, inversión y retorno de inversión. La

mercadotecnia, independientemente de la tendencia vigente, es clave para crear valor de marca, asegurándose de emplear sistemas de información para entender a los mercados meta y diferenciarse ante la hipercompetencia.

1.8 La experiencia de compra del cliente

Cada vez es más frecuente encontrar discusiones sobre que es experiencia del cliente, y hay muchas opiniones al respecto. De hecho, este concepto ha traspasado a la mesa de los negocios y sigue habiendo definiciones erradas, por lo que buscaremos acotar lo mejor posible la definición de la experiencia de compra del cliente.

Partiendo de la mercadotecnia la cual se inicia con la idea de conectar un producto o servicio con los consumidores finales, es decir, busca convencer e impulsar a comprar y se vale de mensajes cargados de emociones, valores, atributos y aspiraciones, con el objetivo de atraer nuevos clientes, no obstante, la experiencia de cliente ya es más que eso.

Todas las empresas entregan una experiencia a sus clientes, incluso aquellas que no saben lo que es la experiencia del cliente, ya que al momento en el que se tienen clientes ya se está interactuando con ellos. Las interacciones pueden darse en cualquier momento del ciclo de vida del cliente con la empresa, incluso al momento de atraerlos. Pero también cuando comienzan a usar un producto o servicio, cuando necesitan de soporte, cuando tienen un reclamo o incluso cuando quieren abandonar el producto o servicio. Es por eso que la mercadotecnia es parte de la experiencia de cliente, pero no la única parte, ya que se limita hasta la compra, más no con todas las áreas de contacto que tiene un cliente en su entorno.

Para acercarse cada vez más a la definición de experiencia del cliente, falta descartar un punto sobre esta definición, la experiencia del cliente no es el servicio al cliente. Citando a Bill Price (2008), ex Global VP Customer Service en Amazon.com, “el mejor servicio, es el no servicio” (p.1), es decir, cuando llega una queja o sugerencia al área de atención al cliente, los clientes no quieren este último servicio porque algo salió mal con su experiencia.

Es así, que delimitando el campo de la mercadotecnia y el punto donde se centra el servicio al cliente, podemos definir la experiencia del cliente CX⁷, como el conjunto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocionalmente con cualquier etapa de su compra en una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan lealtad del cliente y afectan el valor económico que genera una organización.

La experiencia de cliente alcanza a todas las interacciones desde la atracción y el interés que generó la mercadotecnia, el descubrimiento, la compra, el uso, el servicio al cliente y hasta el abandono, sin importar el canal (tienda física o digital) por el que ocurran, su alcance es integrador, uniendo al negocio entorno a la visión del cliente.

Las empresas no pueden controlar por completo la experiencia de cliente porque implica dominar percepciones, emociones y comportamientos de sus clientes, pero si pueden prepararse para ofrecer experiencias ideales y corregir aquello que reprueban sus clientes, lo cual se puede ir construyendo con análisis de información que ellos mismos pueden aportar.

⁷ CX, Customer Experience, acrónimo de Experiencia del cliente en inglés

Probablemente muchas compañías dicen estar dándole voz al cliente, recolectando retroalimentación de su experiencia de compra a través de diferentes medios, pero llegar al siguiente paso es saber cómo procesar la información y accionar planes, ya que expertos afirman que si se desea cuidar y fortalecer la relación con el cliente se deben utilizar los datos de la retroalimentación.

En un pasado no tan lejano, cuando a menudo se pensaba en los clientes en términos de transacciones, los cupones, tarjetas de lealtad o cualquier estrategia de promociones, eran una forma rápida de mercadotecnia para impulsar los resultados. Sin embargo, determinar la eficacia de los cupones, descuentos y otras tácticas de mercadotecnia tradicionales nunca ha sido fácil ni producen gran parte de una experiencia del cliente.

Pero el análisis está cambiando el panorama de las estrategias, mejorando la tasa de éxito de las campañas de mercadotecnia y permitiendo a las empresas adoptar un enfoque más holístico del viaje del cliente.

La estrategia basada en datos no sólo puede crear una experiencia con mayor impacto para los clientes, sino que también puede mejorar la calidad de los esfuerzos de marketing, aumentar los ingresos y reducir los costos para la empresa.

Por supuesto, realizar análisis profundos para mejorar el CX, viene con desafíos, uno de ellos es el tiempo que toma concretarlo y el costo de extraer la información por lo que podría haber resistencia dentro de la empresa a adoptar tecnología.

Desde el punto de vista de la implementación, también hay una preocupación general, ya que la gestión no consiste sólo en utilizar la tecnología adecuada, ya que es crucial el buen manejo de los

datos, porque la necesidad es doble: los responsables de la toma de decisiones de la empresa deben ser capaces de acceder fácilmente y comprender la información proporcionada por los datos de la experiencia del cliente; igualmente, esos datos deben estar ampliamente disponibles y comprensibles, permitir a los empleados de todos los niveles obtener información que pueda mejorar la experiencia del cliente.

En ese sentido, hay mucho que considerar, pero la oportunidad de avanzar a un siguiente nivel está ahí. Las empresas con visión a futuro ya están utilizando *data science*⁸ para mejorar sus estrategias comerciales de múltiples maneras, pero partiendo de una comprensión más real del *customer journey*⁹, desde que el cliente identifica una necesidad, hasta el momento de compra y así, las empresas buscarán ayudar al cliente a tomar una mejor y rápida decisión de compra.

⁸ Data science, ciencia de datos en español, hace referencia a “un concepto para unificar estadísticas, análisis de datos, aprendizaje automático, y sus métodos relacionados, a efectos de comprender y analizar los fenómenos reales” (Hayashi, 1998, p.40).

⁹ Customer journey, término en inglés que hace referencia al viaje de compra, como todo un proceso de toma decisiones y acciones que llevan al consumidor realizar una compra.

Capítulo 2.- Los supermercados en México (Marco histórico)

2.1 Orígenes de la actividad comercial en México

Durante la época prehispánica (2000 ac – 1500 dc) los Aztecas, Mexicas y Mixtecas, comerciaban con esclavos, granos, animales, hierbas, objetos de cerámica, piedra, madera y textiles, su forma era el trueque y más adelante utilizaron los granos de cacao como moneda.

El pueblo Azteca vio nacer lo que hoy conocemos como comercio en los llamados “tianguis” (tianquiztli, palabra de origen náhuatl). En Tenochtitlan era el punto de intercambio de mayor importancia, ya que, ahí se encontraba el mayor número de personas y por ende esto facilitaba más su proceso. Ellos construyeron su mercado en el centro de la ciudad, el más grande en la región y el de más importancia.

“Desde la época prehispánica se colocaban de una manera en que parecía que se formaban calles para recorrer a pie. Se establecieron en lugares estratégicos y fueron clave para la expansión al crear una red de caminos en donde los tianguis funcionaban como nodos, un punto de encuentro y de intercambio comercial. Ya con la Conquista se agregaron productos a la comercialización; llegaron el trigo, la caña de azúcar, el garbanzo y nuevos condimentos. También cambió el trueque y el cacao pronto dejó de ser tan valioso como el dinero.” (Choperena, 2020, p.01)

La grandeza comercial azteca fue tanta, que se dice que viajaban hasta Centroamérica y Sudamérica llevando y trayendo mercaderías. El ser comerciante entre los aztecas implicaba importancia y otorgaba categoría.



Fuente: México desconocido. (2010)

Acorde a la revista Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, León refiere que:

“De acuerdo con José María Llamas, el comercio exterior mexicana estaba organizado por el gremio de los Pochtecatl¹⁰, el comercio interior se llevaba a cabo en los mercados o tianguis, que se ubicaban en todo centro urbano de cierta importancia y eran atendidos por comerciantes no profesionales llamados tlanamac.” (2007, p.1048)

De conformidad con el citado autor, en Tenochtitlán, se establecía el mercado más importante de la región, el mercado de Tlatelolco, donde se podía encontrar de todo tipo y variedad de productos, desde las más popular de la región, hasta la más extrañas de tierras lejanas (León, 2007).

¹⁰ Los Mercaderes o Pochtecatl:

“Eran especie de embajadores que emprendían largos viajes a las llanuras, de donde traían diferentes mercancías. El transporte se hacía por medio de tamame o cargadores, quienes tenían sus propias normas acerca de las distancias que debían andar y el peso máximo que debían cargar. La distribución de la mercancía era concertada por los grandes mercaderes, atendiendo a la ley de la oferta y la demanda y a las disposiciones de los gobernantes. Los tamemes se encontraban a las órdenes de los pochteca y su función era distribuir la riqueza por todo el territorio mesoamericano.” (De la Cruz, 2003, p.45).

Sin embargo, con la llegada y el establecimiento de los españoles en Tenochtitlan en 1521, esa forma de vida y organización comercial desapareció y fue sustituida por el monopolio cerrado y restrictivo del comercio que España estableció en sus colonias durante los siglos XVI y XVII (consignado en las Leyes de Indias), ya que los navegantes, comerciantes y encomenderos sólo podían ser españoles, mientras que en el interior del país se consolidó un grupo económico prominente: el de los almacenistas-mayoristas españoles, con gran cantidad de tiendas de abarrotes y licorerías, así como muchas personas dedicadas a la venta de baratijas casa por casa.

Hacia 1530 se inició la construcción de portales por Rodrigo de Albornoz y empezaron a instalarse en la Plaza Mayor (Zócalo) pequeños talleres artesanales, que después se ordenaron por oficios en las recién trazadas calles aledañas, a las que dieron nombre: plateros, talabarteros, etcétera. Fue en 1730 cuando el virrey Fernández de la Cueva determinó la construcción en la Plaza Mayor de la Ciudad de México de un edificio, El Parián, para instalar en su interior los llamados cajones de ropa. Con el tiempo, El Parián (con 125 locales, propiedad de españoles y atendido por jóvenes dependientes desembarcados de Europa, dispuestos a pasar 15 o 20 años en el cajón) llegó a tener gran importancia, porque hacía las veces de un moderno almacén de ropa, telas y productos artesanales selectos, con los cuales se satisfacían los gustos más refinados de la época.

Sin embargo, el 28 de noviembre de 1828, durante el motín de La Acordada, El Parián fue incendiado y saqueado, las tiendas fueron abandonadas y finalmente en 1843 el presidente Santa Anna ordenó demolerlo. Se vivía un periodo de inestabilidad política, social y económica, que comenzó con la lucha por la independencia del país del control español y siguió con las intervenciones extranjeras, fue hasta el último cuarto del siglo XIX que México entró en una etapa

de mayor estabilidad. Hacia 1860 la mayor parte del comercio exterior se efectuaba con Inglaterra, Francia, España, Bélgica e Italia, pero pronto comenzó a destacar el comercio con Estados Unidos.

Las importaciones estaban en manos de ingleses, alemanes y franceses, quienes contaban con grandes capitales; sin embargo, se les prohibía el comercio interior al menudeo, que siguió en manos de españoles y, en menor grado, de criollos.

El comercio interior, en particular en la Ciudad de México, se efectuaba por medio de mercados (herederos del antiguo y tradicional tianguis) y tiendas que cubrían la demanda detallista de productos para vestir, calzado y artículos para el hogar. Hacia fines de siglo XIX arriba una nueva ola de inmigrantes europeos. Con su llegada, el comercio se especializó por nacionalidades; así, los españoles monopolizaron las zapaterías y las tiendas de abarrotes, los alemanes la quincalla¹¹ y los franceses las pastelerías y la venta de ropa y de sombreros.

Sin embargo, en la provincia el papel dominante estaba en manos de las haciendas, que se mantuvieron como la unidad económica fundamental, ya que controlaban la producción y el abasto de los productos agrícolas y ganaderos, al tiempo que con las llamadas tiendas de raya se consolidaron en proveedoras de mercancías generales para sus trabajadores, convirtiéndose en un modo de explotación moderno de por vida de sus trabajadores.

Durante el largo periodo conocido como el Porfiriato, que abarcó de 1876 a 1911, caracterizado por la estabilidad política y el crecimiento económico, la actividad comercial se benefició de las importaciones provenientes principalmente de Francia, para garantizar el consumo de bienes suntuarios demandados por la aristocracia de la época. El abasto de productos perecederos se

¹¹ Quincalla hace alusión a la venta de “objetos de metal, generalmente de escaso valor, como tijeras, dedales, imitaciones de joyas, etc.” (RAE, 2020)

garantizó con la formación y consolidación de mercados públicos a lo largo del territorio nacional, pero sería en la Ciudad de México donde éstos habrían de florecer¹².

Continuando con el citado autor, en el periodo revolucionario, la actividad comercial se vio afectada al paso de los grupos combatientes; la situación se agravó por la diversidad de monedas y billetes, que indujeron un grave proceso inflacionario. No obstante, en 1917 se llevó a cabo el primer congreso nacional de comerciantes, del que surgió la actual Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo [CONCANACO].

La etapa trascendental del país que siguió a la lucha armada, y que implicó la construcción de instituciones políticas y económicas, fue enriquecida en el ámbito comercial por una nueva ola de inmigrantes (sirio-libaneses, españoles republicanos, judíos centroeuropeos) a territorio nacional en el decenio de los cuarenta, quienes contribuyeron al florecimiento comercial detallista del periodo 1940-1970.

La primera tienda de autoservicio se inauguró en marzo de 1945 en la Ciudad de México bajo el nombre de Sumesa. Más adelante, en 1958, se abrió la primera tienda llamada Central de Ropa, la cual, más adelante cambiaría de nombre a Aurrerá¹³, la cual se convirtió en la principal tienda minorista en el país al modernizar el sistema de abasto, distribución, crecimiento y expansión.

Dicho lo anterior, en los años setenta y ochenta se presentó el arribo y la consolidación de los supermercados, que se beneficiaron de la inmigración del campo a las ciudades, acompañada por una rápida urbanización, crecimiento demográfico y del empleo e incremento del poder adquisitivo

¹² “Un ejemplo es el La Merced, construido en 1883 y que fue el núcleo comercial más importante del país durante casi un siglo, hasta que debido a su saturación fue desplazado por la Central de Abastos, construida en 1982” (León, 2007, p.1049).

¹³ Aurrerá es un término vasco que significa “adelante”

durante la última etapa del desarrollo estabilizador, así como de avances tecnológicos y de las vías de comunicación. Su llegada implicó cambios en los hábitos de consumo, la alimentación y la salud de la población urbana del país, así como el declive de las formas tradicionales de venta al menudeo (mercados populares permanentes, mercados sobre ruedas, tienditas de la esquina) por la mayor competencia en el sector y entre las cadenas de establecimientos con el mismo modelo de autoservicio (Aguilar, 2006).

2.2 Historia de Walmart en México

Al hablar de Walmart en México es hablar de la fusión de dos grandes. La primera tienda de descuento de Walmart tuvo origen en 1962 fundada por Sam Walton y su hermano Bud, en Rogers, Arkansas; a finales de los años setenta, ya se contaba con 100 tiendas en 8 estados del país, había duplicado el tamaño de su capacidad logística y ya cotizaba en la Bolsa de Valores. (Walton & John, 1992). Hoy en día se encuentra en los 50 estados de Estados Unidos y con una red de logística que permite acortar tiempos en el suministro de mercancía, actualmente su sistema de distribución es considerado uno de los mejores en el sector.

Las principales estrategias de venta fue la distribución geográfica, ya que se instalaban en poblados pequeños que habían sido ignorados por la competencia, inversión en tecnología para optimizar la logística y manejo de inventarios, cultura de trabajo interna y prioridad al cliente ofreciendo precios bajos atractivos.

Paralelamente en México, las tiendas Aurrera fueron fundadas en 1958 por los empresarios Jerónimo, Plácido y Manuel Arango, inicialmente bajo el nombre de Central de Ropa y más adelante, cambiaron el nombre a Aurrera, y adoptaron el formato de supermercado de Estados

Unidos. A pesar de que desde 1946 ya operaban las tiendas de Sumesa, Aurrera se convirtió en la cadena minorista con reconocimiento y aceptación por parte del consumidor mexicano.

Los hábitos de compra de la época fueron cambiando fuertemente por influencia de los hermanos Arango, quienes replicaron el modelo de tiendas estadounidenses las cuales abrían los domingos y tenían horarios de servicio extendidos versus la competencia.



Fuente: El Financiero (2008).

En 1964, se diversificaron y crearon los restaurantes Vips y El Portón, y las tiendas de ropa Suburbia, y en 1965 se crearon un nuevo formato de tiendas Superama. Por lo que en 1986 surgió Grupo Cifra, para consolidar la administración de todas las unidades de negocio que se habían desarrollado.

A inicios de la década de los años noventa, Grupo Cifra era la minorista más grande de México por lo que llamaría la atención de inversionistas extranjeros y en gran parte, incentivado por el

contexto socioeconómico en el cual ya se hablaba de un tratado de libre comercio entre México y Estados Unidos.

Fue así como Grupo Cifra, en 1991, se asoció en partes iguales con Walmart Holding Company para introducir Sam's Club de primer paso en México. En 1997, Walmart compró las acciones de Grupo Cifra en la Bolsa Mexicana de Valores y en el año 2000, se constituyó de manera formal Walmart de México, integrado por Bodega Aurrerá, Walmart, Superama, Sam's Club, Suburbia, Vips y El Portón¹⁴.

Es así como se fusionan dos gigantes del mundo minorista, hoy en día Walmart de México y Centroamérica opera en México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

2.3 Mercados sobre ruedas, tiendas de barrio y tiendas de conveniencia

2.31 Mercados sobre ruedas

En México, hay usos y costumbres que se han sido heredando con el paso del tiempo, con ciertas modificaciones y adecuaciones, pero que conservan su esencia, tal y como es el caso de los mercados sobre ruedas o tianguis.

“Amalia Attolini Lecón es una investigadora del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y menciona que estos espacios en donde la vida cotidiana de los pueblos, su esencia e interacción conviven, son los únicos que la Conquista española no pudo derrotar. Tampoco la globalización. Sobrevivieron a la Colonia y llegaron hasta nuestros días precisamente por la misma razón por la que siguen vigentes: son medios de intercambio de productos, algunos básicos como la comida y otros no tanto.” (Choperena, 2020, p.01)

¹⁴ Más adelante, Vips fue vendido a Alsea en 2014 y Suburbia fue adquirido por Liverpool en 2017

Sin embargo, el término de mercado sobre ruedas comenzó a ser parte del lenguaje común de los mexicanos a partir de 1969, cuando el presidente de entonces, Gustavo Díaz Ordaz lanzó un programa gubernamental con el fin de impulsar el comercio entre el productor y el consumidor final, es decir, la venta directa. Así ambos serían beneficiados; por un lado, el productor obtiene ganancias netas sin tener que perder un porcentaje por los intermediarios y los consumidores comprarían a precios más económicos por esta misma razón.

Retuvo el "Alacrán" Torres el Título Mosca
ESTOMACUROL EL UNIVERSAL TAPETES 75%
EL GRAN DIARIO DE MÉXICO
MÉXICO, D. F., SABADO 2 DE NOVIEMBRE DE 1968
Se Iniciará el Lunes una Extraordinaria Derrama de más de 3,500 Millones de Pesos
"Mercados en Ruedas"
Por Ahorros y Gratificaciones
Eleva Aranceles Canadá a México
Propone Rumania a Europa un Mecanismo de Seguridad
Completarán las Obras Para el Desague Urbano
Admire Ud. a los Idolos Ciclistas
Alemania Ofrece más Cooperación
Hay Diferentes Piedras Lunares
Resultados de la Junta Teológica
Demanda Echeverría la Vigorización Municipal
BASF Espera Invertir Aquí

Fuente: El Universal (2018)

Este programa se ha modificado a lo largo de más de 50 años y cada entidad emite las especificaciones y requisitos de los comerciantes que ahí convergen. Hasta la fecha continúan

vigentes los tianguis y mercados sobre ruedas, adaptándose a las necesidades de los clientes y los reglamentos vigentes de las entidades donde se instalan.

Conforme ha pasado el tiempo, han evolucionado la estructura de techos y lonas a inmuebles techados para proteger la mercancía y dar seguridad a los clientes. Sin embargo, hoy por hoy los mercados sobre ruedas siguen vigentes con la misma esencia con la que surgieron.

2.32 Tiendas de barrio

Las tienditas de la esquina juegan un rol muy importante dentro del desarrollo económico, de acuerdo con La Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes [ANPEC], se estima que en México hay aproximadamente un millón 200 mil puntos de comercio tradicional (abarrotes, carnicerías y papelerías), de los cuales, alrededor de 630 mil establecimientos son de abarrotes. Este modelo de negocio es una fuente de empleo para aproximadamente dos millones de mexicanos y dan sustento a aproximadamente 5 millones de personas (Merca2.0, 2018).

Este canal de comercio minorista ha pasado de generación en generación gracias a la cercanía, el trato personalizado y la relación de confianza entre el tendero y el cliente. Ambos pilares son de gran relevancia para el cliente y sobre todo la segunda, que implica el grado de confianza donde se llega a fiar al cliente y dadas las condiciones económicas y de ingreso, muchos de los clientes podrán valorar en sobremanera.



Fuente: Grupo Bit Business Analytics (s.f.)

Aspectos negativos se enfatizan tal como la falta de certeza en el pesaje de las frutas, verduras o legumbres que el consumidor requiere constantemente y que las tiendas al llegar a carecer de condiciones óptimas de refrigeración y limpieza, los productos adolecen de frescura y consistencia propias de calidad.

La proximidad y conveniencia son las cualidades que mejor valora un consumidor al momento de elegir dónde comprar productos de primera necesidad o de despensa; es así, que gran parte de los clientes declaran la preferencia por comprar cerca de su casa y tener cierta cercanía con el tendero, según datos en el estudio Evolución de la dinámica de compra en Latam: 6 tendencias, de Kantar Worldpanel (2015).

Si bien, las tiendas de la esquina o de barrio han sobrevivido a los cambios en los hábitos de las personas, no están exentas de las crisis. Las tienditas de la esquina tienen una amenaza que atenta

contra sus ventas, las principales razones han sido la inseguridad, el comercio informal, el rezago en el uso de la tecnología, y el crecimiento acelerado del canal de Conveniencia.

Éste último, ha impactado las ventas y utilidad de las tiendas de barrio, el principal motor de estas cadenas es que tienen un brazo fuerte para realizar aperturas constantes, una base sólida en la parte digital, al cual no sólo facilita la compra al cliente, sino que amplía el menú de servicios que puede ofrecer, cómo pago de servicios y retiro de efectivo. Y, por otro lado, optimiza el manejo de inventarios y de compras.

2.33 Tiendas de Conveniencia

Su objetivo es satisfacer a los clientes con una tienda cerca a sus casas la cual ofrezca servicio extendido, incluso 24 horas en algunos casos. Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, pero aun considerable por sí sola. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, y minoritariamente, productos frescos.

Debido a las necesidades del mercado, muchas tiendas de conveniencia también proveen periódicos, revistas, productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre.

Surgen de la esencia del comercio tradicional pero respaldadas por grandes empresas que proveen de inversiones para lograr infraestructura y diversas opciones al consumidor que poco a poco restan competitividad a las tienditas tradicionales, afirma America Retail (2013).

Su éxito, y, por ende, motivo de expansión, se debe a que operan por medio de franquicias que han ayudado a competir contra cadenas comerciales, a la ubicación geográfica en zonas densamente pobladas y en la administración eficiente de costos administrativos.



Fuente: El Financiero (2018)

OXXO es la empresa líder con un 61% de participación en el mercado. Además de ofrecer los productos ya mencionados, también es una gasolinera y ofrece servicios como transacciones, depósitos y pagos de servicios. También podemos encontrar dentro de este sector las tiendas 7-eleven y Super 7.

2.4 Definición y clasificación del sector de autoservicio

El sector del comercio al menudeo está muy fragmentado en puntos de venta de distinto tipo, como el tradicional (mercados públicos, pequeñas tiendas de abarrotes y otras especializadas en alimentos), el moderno (tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia) y los establecimientos

informales (como los tianguis y puestos ambulantes) cuyo tamaño es difícil de medir, pero se calcula que es casi equivalente al del sector formal.

Tradicionalmente, el comercio interior se clasifica por el tipo de oferta (en mayoreo y menudeo o detallista), por su sistema de distribución (tradicional o moderno) y por su tamaño (micro, pequeño, mediano y grande).

El comercio al mayoreo desplaza elevadas cantidades de mercancías; funciona como oferente de bienes intermedios para la industria o como enlace entre productores e importadores con los comerciantes detallistas. El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática -INEGI- (2015) define este comercio como la reventa (venta sin transformación) de productos nuevos o usados a comerciantes al por menor a usuarios comerciales e industriales, a instituciones o profesionales y a otros mayoristas.

El comercio al menudeo es aquel que distribuye los bienes de uso final, siendo la última etapa del proceso de distribución que presenta a su vez polaridad entre el modelo tradicional y el moderno. El primero se integra por establecimientos de tamaño micro, pequeño y algunos medianos que, junto con los puestos de los mercados públicos permanentes y los tianguis semanales (así como el ambulante), se caracterizan por el manejo de pequeños volúmenes de mercancías y poca variedad de productos, baja productividad y se conforma en su mayoría de negocios familiares. Por su parte, el sector moderno del comercio detallista, se compone en la actualidad por tres grandes sectores: las tiendas de autoservicio, las especializadas y las departamentales.

El sector de autoservicio se constituye de grandes establecimientos y algunos medianos, que en su mayoría se abastecen de manera directa de los productores, sistema que les permite una mejor

planeación de sus márgenes de comercialización por los altos volúmenes de compra con los que trabajan y el manejo de los periodos de pago a su red de proveedores.

2.5 Estructura actual

De acuerdo al alcance que tengan las empresas, existen varios tipos de comercio y existe una denominación oficial para cada tipo de establecimiento de tiendas de autoservicio. Estas varían dependiendo principalmente del espacio con el que cuente el edificio, el tipo de mercancías que comercializan y los servicios adicionales que ofrecen al consumidor. Así lo determinó la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), estableciendo que hay una relación directa entre el alcance del local debido al volumen de clientes, la cantidad de productos que el local ofrece y su magnitud.

La Procuraduría Federal del Consumidor (2013), establece seis clasificaciones de tiendas de autoservicio que existen en el país.

1. Minisúper, estos establecimientos están ubicados en espacios de 250 m² y venden una amplia variedad de productos como refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, licores, entre otros.
2. Tienda de conveniencia, los que ocupan este bloque son los establecimientos que abarcan una superficie menor a 500 m². Su éxito radica en que operan en horario extendidos e incluso algunas tiendas operan 24 horas del día, por lo que los consumidores pueden comprar en el momento que lo necesiten de forma rápida y práctica.
3. Bodega, en esta categoría se encuentran los establecimientos cuyos terrenos abarcan desde los 500 hasta los mil 500 m², aproximadamente. Las bodegas tienen un surtido

mucho más diverso, en comparación con el tipo de establecimiento anterior. Se sitúan en áreas urbanas con una densidad de población moderada y cuentan con diferentes opciones de servicio. Pueden incluir expendio de licores.

4. Clubes de precio o de membresía, disponen de una superficie mayor a 4 mil 500 m² y expenden abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales como muebles, regalos, productos de aseo personal, electrodomésticos, entre otros. En estos establecimientos sólo pueden comprar quienes pagan una membresía que debe mostrarse cada vez que desee adquirir algún producto en el establecimiento.
5. Supermercado, este tipo de establecimientos pueden abarcar una superficie de 500 hasta 4 mil 500 m². Estos se sitúan en áreas urbanas y por lo general cuentan con un espacio grande de estacionamiento. Los apartados del supermercado son cuantiosos, incluyen expendio de licores y por lo general, ofrecen gran variedad de promocionales.
6. Hipermercado, establecimientos que se sitúan de manera estratégica en los espacios concurridos de las ciudades, con extensiones que van desde los 4 mil 500 hasta los 10 mil m², y es más común que en los supermercados, ver en ellos la venta electrodomésticos.

En este sentido, este sentido, la ANTAD (2020) agrupa en total 104 cadenas de tiendas con 31,192 establecimientos: 4,959 de autoservicio, 1,744 departamentales y 25,494 especializadas.

Éstos generaban en conjunto 528,350 empleos directos (69% de ellos en el sector de autoservicio, 20% correspondientes a las tiendas departamentales y 11 % en el de especializadas), en 14,210,000 metros cuadrados de piso de ventas (62 % de ellos en autoservicios, 21 % en departamentales y 17% en especializadas).

En octubre de este año, Walmart, Soriana y Chedraui reportaron los resultados de ventas al cierre del tercer trimestre, lo cual nos da la visión más actual del papel que desempeñan las tres cadenas principales de México.

Tabla 1

Resumen de Resultados al Cierre del Tercer Trimestre 2020

	Walmart	Soriana	Chedraui
Ingresos Netos*	135,247	37,699	35,412
Participación mercado**	64.9%	18.1%	17.0%
Cr% Venta TI***	5.40%	-3.30%	4.10%
Número de tiendas operando	2,599	797	201

*Cifras en millones de pesos nominales

** Participación estimada entre las tres principales cadenas de autoservicio

***TI hace referencia a Tiendas Iguales, es decir, son las ventas de las tiendas que tienen más de un año de operación y que son comparables contra periodos anteriores

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes trimestrales de Bolsa Mexicana de Valores

Con lo anterior, podemos afirmar la apuesta de extender tiendas en sus diferentes formatos a lo largo del país, ha sido benéfico sobre participación de mercado¹⁵ y las diferencias entre el crecimiento reportado de las tres cadenas refleja el impacto de las estrategias implementadas en el trimestre reportado.

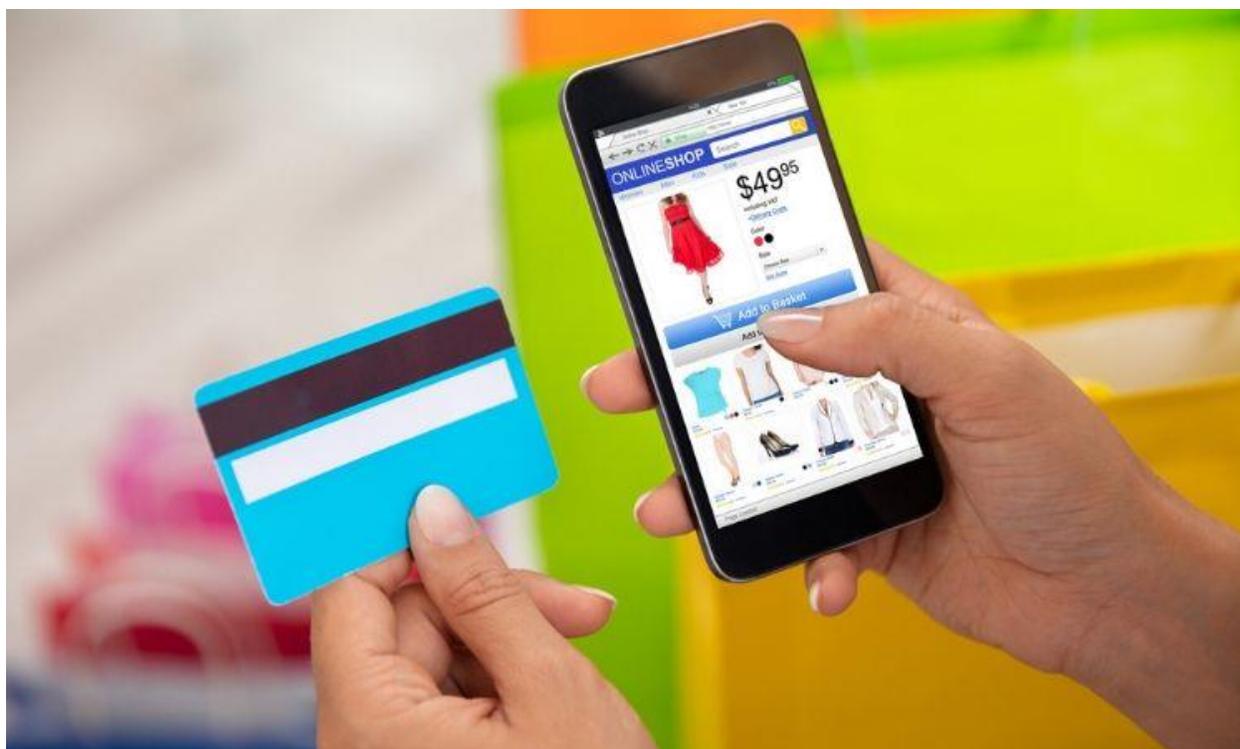
2.6 Comercio electrónico en la actualidad

Según datos de la Asociación del Internet (2019), en 2018 el valor del comercio electrónico en México alcanzó los 491 mil millones de pesos con un crecimiento de 24% y 22% en 2019, lo cual

¹⁵ Participación de mercado estimada con base a las tres cadenas principales, no obstante, no es un dato oficial, ya que se están dejando fuera cadenas regionales.

es un crecimiento atractivo tanto para productores como vendedores, tomando como referencia que ANTAD en diciembre cerró un crecimiento de 5.8% a TI en diciembre de 2019.

No obstante, la participación de ventas a través del comercio electrónico aún tiene una baja penetración en el mercado mexicano. Según datos reportados por la Asociación Mexicana de Venta Online -AMVO- (2019), en 2018 el comercio electrónico en México participó el 2% de las ventas totales, mientras que a nivel mundial ya representó 12% y en China el 29%.

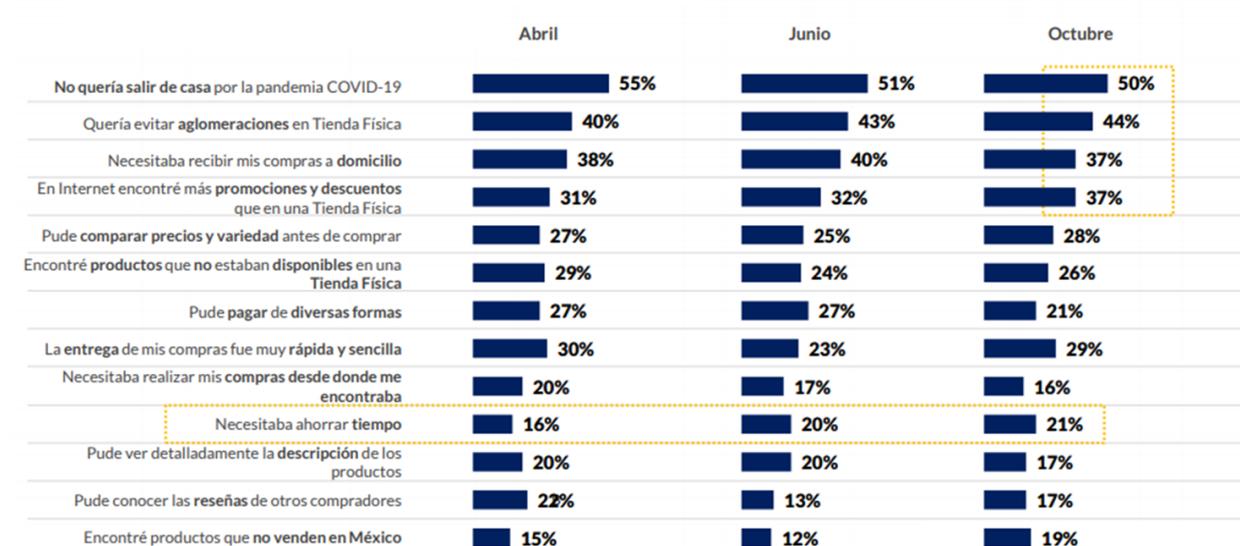


Fuente: Marketing4ecommerce (2019)

El AMVO (2020) destaca dos oportunidades para que detone el comercio electrónico en México, la primera es la bancarización, sólo el 61% de los mexicanos tienen cuenta bancaria y el 73% de los mexicanos no tienen confianza en dar sus datos bancarios al comprador por internet. Sin embargo, lo anterior nos abre un panorama sobre los aspectos que el sector impulsará para alinearse a la tendencia de la compra online.

Los datos anteriores muestran la evolución hasta el 2019, sin embargo, durante el 2020 se ha marcado un cambio radical en los hábitos de compra derivado del confinamiento mundial derivado de la pandemia por Covid-19. Las razones para comprar en línea aumentaron impulsado por el miedo al contagio evitando salir de casa y, por lo tanto, aglomeraciones en tiendas.

Figura.1
Razones para Compra en Línea durante la Pandemia



Fuente: AMVO (2020).

El 50% de las empresas que comercializan en México vía ecommerce están duplicando su crecimiento online durante la pandemia, estimó la AMVO.

En el último webinar presentado como el Impacto COVID-19 en Venta Online México, se destaca el crecimiento sostenido que presentaron las ventas en línea dado la experiencia previa de los clientes. Se han revisado casos de otros países que pasaron antes por la pandemia, el impacto que ha tenido en venta digital ha marcado una diferencia en el ritmo de crecimiento que se tenía. Por

ejemplo, Italia, que fue el primer país después de China en confinarse, antes de la pandemia, crecían sus ventas online promedio 20%, con el pico de confinamiento llegó al 169%, sin embargo, en los últimos meses, con una dinámica económica más abierta, el crecimiento no regresó a los niveles anteriores, cuando empezaron a abrir las tiendas se quedaron arriba del 50%. (AMVO, 2020).

Estamos viendo el mismo fenómeno en todos los países del mundo, el comercio electrónico ha ganado relevancia por lo que seguramente en México se verá el mismo caso.

Capítulo 3.- La experiencia de compra del cliente en Walmart

3.1 Antecedentes

En junio de 2014 me gradué de la carrera de economía, trabajaba medio tiempo en una consultora pequeña enfocada al sector público y paralelamente estaba aplicando para ingresar a Walmart. Sobre el proceso de selección de grandes empresas como Walmart no tenía experiencia previa, por lo que fue retador llegar a los paneles de entrevistas con diferentes personas y ser evaluada no sólo a través de exámenes de conocimientos sino de aptitudes mediante pruebas en equipo para resolver problemas.

Finalmente, en septiembre del mismo año comencé a trabajar en Walmart de México y Centroamérica como mi primer trabajo formal y de tiempo completo. Inicié como trainee¹⁶ para el área de Supply Chain¹⁷ y más adelante fui atravesando por diferentes áreas estratégicas de la empresa hasta llegar al puesto actual de Comprador¹⁸ permitiéndome conocer con mayor detalle la visión de negocio de la cadena de autoservicio¹⁹ más grande del mundo.

Sabía poco sobre Walmart en sí, por lo que aprender con una mente sin previo juicio sobre la empresa considero me ayudó a poder conectar con Walmart.

Aprendí desde las primeras semanas que es caso de estudio el modelo de negocio de Walmart donde el principal objetivo es ofrecer productos a precios menores que la competencia, tratando

¹⁶ Véase Trainee como una persona en formación para un empleo determinado

¹⁷ Supply Chain en español Cadena de Abasto, área responsable de la planeación de compra y flujo de inventarios a través de pronósticos basados en ventas históricas, ventas esperadas e inventario.

¹⁸ Comprador es el puesto definido para desarrollar una categoría en particular, por ejemplo, Mantequillas. El objetivo es definir un catálogo limitado que vaya de acuerdo a lo que busca y necesita el cliente final.

¹⁹ Entiéndase Autoservicio como sinónimo de Supermercado

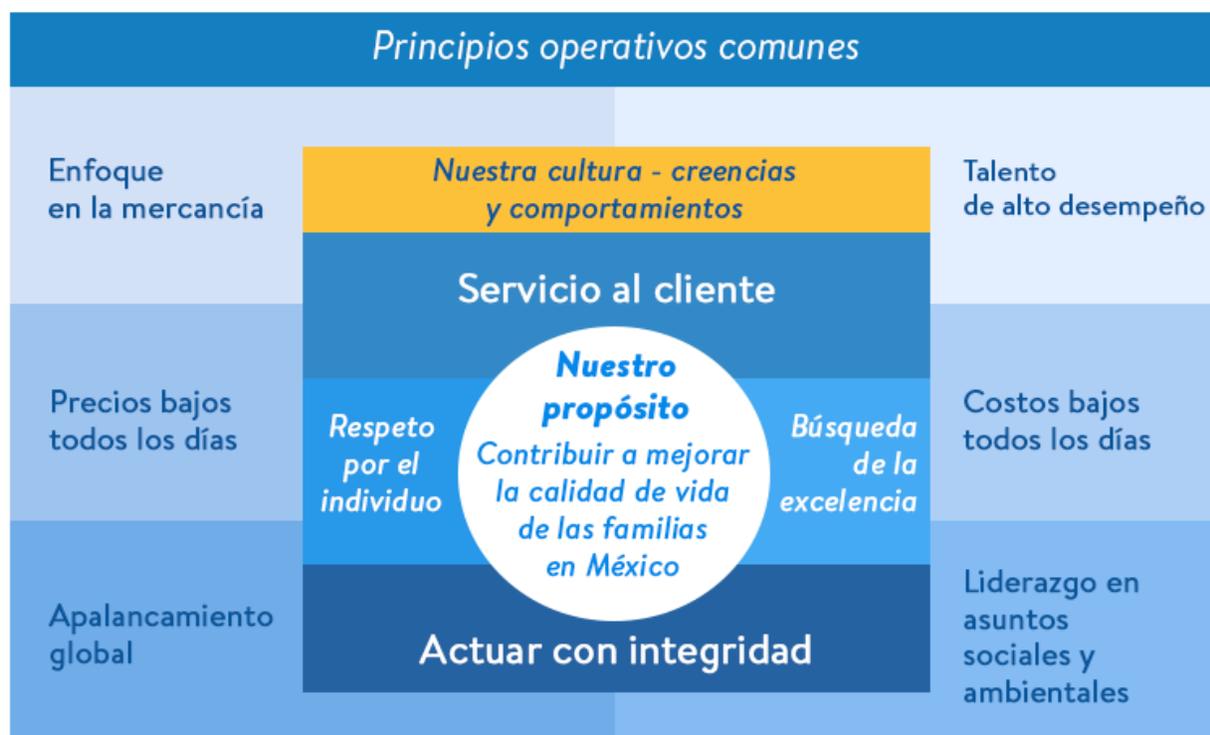
de permear en la sociedad con lemas como “Precio bajos siempre”, “Ahorras dinero, vives mejor”, entre otros.

Pero la estrategia de precios bajos no es lo único que caracteriza a Walmart, fue el uso de tecnología desde su etapa de expansión en los años setenta en Estados Unidos y noventa en México, el estricto control de inventarios y una fuerte cohesión cultural entre los asociados²⁰ lo que contribuyó en la diferenciación, consolidación y permanencia del negocio. Estos elementos son hasta el día de hoy, reconocidos no sólo al interior, sino también fuera de Walmart, como un gran aporte a la industria.

Dicho lo anterior no bastaría únicamente con cerrar el mejor costo con los proveedores para tener el precio más bajo del producto que nos imaginemos. Hay un modelo de trabajo mucho más robusto que he visto en mi trayectoria en el que se centra la empresa para operar y aplicar en todas las áreas.

Dentro del modelo de negocio de Walmart es de destacar los valores y principios en los que se centra, un negocio sin estándares claros no podría haber avanzado hasta la actualidad y sin perder la preferencia de los clientes. Es decir, primero cohesiono a los equipos al interior con la Cultura, creencias y comportamientos y luego los conecta con los principios operativos comunes.

²⁰ Entiéndase como asociados a los empleados de Walmart tanto de staff como de operaciones.

Grafico 5.*El Estilo Walmart de Trabajar*

Fuente: Walmartmexico.com

El propósito central de Walmart de México, señala el cuadro anterior, es Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas, ¿Cómo lo podría aplicar un asociado que está en el equipo de Compras?, bajo mi experiencia hoy lo puedo ver de una forma más clara y estructurada a través de las herramientas de data, organización de equipos y señales claras.

3.2 Experiencia aplicada

Una de las bondades de haber entrado a trabajar en Walmart es el abanico de áreas donde trabajar y con la ventaja de ir creciendo profesionalmente. Como explicaba en un inicio, mi puerta de entrada fue el área de Supply Chain, donde mi responsabilidad era abastecer las tiendas a nivel nacional de diferentes productos (vino y cerveza) de acuerdo a temporalidades, precios de oferta

o cualquier tipo de eventualidad. Tenía contacto principalmente con la Red logística tanto interna como de los proveedores.

3.21 Caso Cerveza

Al administrar el suministro de la cerveza a más de dos mil tiendas, lo primero que aprendí fue que el precio no era el único factor para calcular el volumen de compra estimada para una promoción. La primera vez que me mandaron llamar por un error grave, fue porque las tiendas no tenían inventario suficiente para la venta de una promoción, justifiqué que bajo mi cálculo de elasticidad de precio no había sido necesario comprar un volumen fuerte, es más, que estábamos prácticamente cubiertos con el inventario correcto. Lo que ignoraba es que dentro del Retail hay más negociaciones que se acuerdan entre las áreas comerciales que suman campañas comerciales, requieren exhibiciones adicionales en tienda, lo cual me hizo tener una perspectiva más amplia de como operaba el negocio y del mismo modo me hizo replantear aspectos de abasto que iban a ser parte de una estrategia comercial enfocada al cliente.

Por otro lado, sabía que la cerveza era una categoría de gusto común a nivel nacional, lo que desconocía era la regionalización de preferencias por marcas a lo largo del país; mientras que en el centro se demanda más Corona, en el norte Tecate y en el sur Montejo, por decir algunas marcas. Lo anterior es parte de la construcción de una buena experiencia para el cliente, conocerlo y anticiparnos a las preferencias que puede optar.

Recuerdo una de las pláticas que tuve cuando fui trainee y relataban acerca del primer equipo de compradores de Walmart que venía de Estados Unidos, una vez que se había transformado Grupo Cifra en Grupo Walmart. Inicialmente replicaron estrategias comerciales de Estados Unidos y una de ellas fue el departamento de Pesca, había pasillos completos con exhibiciones de cañas para

pescar, equipo especializado, en fin, artículos que hoy en día siguen siendo desconocidos para mí y seguramente para muchos mexicanos porque no es un deporte ni práctica común. Lo que concluyó en un departamento de liquidación y un alto total para analizar a que cliente se estaban dirigiendo y así repensar las estrategias de ventas.

3.22 Caso Superama

Año y medio más tarde obtuve un cambio al área comercial de Superama, es un área intermediaria entre Operaciones (tiendas) y Compras, y a su vez, es donde se desarrolla la estrategia propia del formato de negocio²¹. Al tener este enfoque, me ayudó a reforzar el entendimiento del cliente y que éste, definiría la esencia del negocio.

Mi función iniciaba con la evaluación de impacto de promociones icónicas (Buen fin, por ejemplo), ferias y temporadas. En resumen, daba visibilidad si había sido un éxito o una oportunidad un evento comercial, se buscaba explicación de lo que funcionaba y que no, hasta establecer una “Corrección de errores” para optimizar el siguiente evento.

Fue así que mi primer acercamiento con los Focus Group²² en las cámaras de Gesell²³, ahí lo que se busca es validar opiniones de clientes acerca de un producto, una marca, o incluso una idea.

El caso más representativo que me tocó evaluar fueron las ferias de importados (se traían por periodos productos españoles, alemanes, italianos y franceses) como evento en tienda que sea

²¹ Hasta el 2020, Walmart contaba con 5 formatos de negocio: Walmart Supercenter, Superama, Bodega Aurrerá, Mi Bodega y Bodega Aurrerá Express. En el 2020, Walmart anunció que transformará las tiendas Superama en un nuevo modelo de negocio llamado Walmart Express. (Forbes, 2020)

²² Se denomina Focus Group a un método de investigación de mercado que tiene la función de analizar y captar retroalimentación de consumidores sobre productos, campañas, eventos de una empresa.

²³ Una cámara de Gesell es una sala adaptada para observar a una persona o en grupo, está dividida en dos habitaciones por un espejo de visión unilateral.

hacían año con año. Previamente sabía que el impacto cada vez era menor, ya que el objetivo era atraer más y nuevos clientes a través de un evento innovador y al parecer estaba dejando de ser atractivo. Por lo que se evaluaron las ferias en la cámara de Gesell con un grupo de clientes y lo que se extrajo de las sesiones fueron los pilares para el siguiente proyecto.

Primero se entendió que ya no era innovador ofrecer productos importados cada año, y había diferentes razones, desde los clientes que ya encontraban aburridas las ferias, “sin novedad”, hasta clientes que no sentían interés por probar productos desconocidos sin que antes se le explicara su función.

Con esas conclusiones y la visión del jefe que tenía en ese entonces, nos dieron herramientas para trabajar y pensar fuera de la caja, para transformar eventos asilados en tiendas en un evento vivo.

De ahí es que surgió el evento de Maestros de la Parrilla, que se construía ya no sólo con exhibiciones en tienda, se sumaron actividades en tienda y en digital, como clases para asar la carne, seleccionar cortes, recetarios, etc. y se cerraba con un evento que conectaba con el cliente.

Fue un giro y renovación a la estrategia de macro eventos con un buen impacto que se repitió por varios años y que sirvió como modelo para nuevos eventos.

Es así que la experiencia de compra al cliente se puede construir incluso fuera de la tienda, hoy en día, el cliente lo considero dinámico y ávido de conocer nuevas cosas, por lo que no necesariamente la experiencia es a través del producto que encontró en el anaquel.



Fuente: TaggedMx (2018)

3.23 Caso Finanzas

Casi dos años después, volví a cambiar de área. Finanzas es un área que se tiene que subdividir por los múltiples negocios internos de la empresa, la división en la que estaba pertenecía al equipo de Compras. En dicha posición tenía que dar visibilidad, proyección y riesgos de los principales indicadores del departamento de Congelados: ventas, margen, utilidad, días de inventario. Así como sumar los proyectos comerciales con bases sólidas para determinar la viabilidad y rentabilidad.

Si bien, mis funciones se centraban 100% en la utilidad del negocio, parecería que, desde el lado de finanzas, el cliente lo dejaría de lado por un tiempo, pero eso no sucedió.

Recuerdo que me tocó revisar un problema de venta perdida que aparentemente la causa era la falta de abasto y terminó siendo todo un proyecto por el tiempo y esfuerzo que requirió. La

situación era que no había helado suficiente en las tiendas, había clientes que estábamos perdiendo y se estaban yendo a tiendas de “enfrente” por no contar con el abasto.

Lo fácil hubiera sido una reunión con el equipo de Supply Chain, definir precios y volumen de compra para enviar, sin embargo, iba más allá de eso. Cada que el Centro de Distribución abastecía las tiendas, ésta mercancía alcanzaba para la mitad de la semana. La solución inicial era enviar el doble, sin embargo, no había capacidad en las tiendas para almacenar ya que no había congeladores ni cámaras de congelación adicionales, lo cual iba a requerir una inversión mucho más alta, adquirir un congelador no es comparable a la de un simple mueble de carga de cereales, por ejemplo.

Después de varios análisis y reuniones con equipos de áreas comerciales y logística se definió la solución en dos plazos. En el corto se tuvo que negociar con el equipo de Centros de Distribución frecuencias de embarque adicionales para mercancía congelada para estar rellenando muebles entre dos y tres veces a la semana, no obstante, tenía que ser rentable cada viaje adicional por lo que tuvimos que sumar a otros departamentos de perecederos, y proyectando la venta adicional que sumarían ambos departamentos y la utilidad que generaría la inversión, se determinó la viabilidad del proyecto a favor.

La solución en el mediano plazo, se enfocó la solución únicamente a Congelados introduciendo cabinets²⁴ de helados a las tiendas y al implicar una inversión exponencial, un gasto así se tiene que anticipar, planear y justificar un año antes. Se eligieron cabinets ya que de esa forma se podían colocar en diferentes puntos de venta dentro de la tienda donde se podían exhibir productos de temporada, con promoción o nuevos. En resumen, se dio solución de raíz a un problema del cual

²⁴ En español cabinets hace referencia a un mueble de almacenamiento, en este caso para productos congelados

el cliente no tiene que saber todo lo que hay detrás para que pueda encontrar su helado favorito en su tienda cercana.

3.24 Caso Compras

Más adelante, participé y gané un comité para una vacante de comprador y fue así que desde el 2019 estoy en el área de compras. Actualmente me encargo de la compra de las categorías de huevo, mantequillas, margarinas y bebidas vegetales. Mi función es la negociación de costos y precios, cumplir con los planes de venta y utilidad. Además, mi tarea es profundizar en el conocimiento del cliente y del mercado enfocado en las categorías que administro para desarrollarlas de forma que las ventas crezcan año contra año y cada vez gane la preferencia de más clientes.

Constantemente escucho a gente decir que nunca dejas de aprender en el trabajo y lo puedo afirmar a través de Compras porque tienes que volverte cerca de un nivel de experto de las categorías que manejas. He aprendido del proceso de producción, el origen de materias primas, las variedades, las calidades y la escala de costos en el mercado de diferentes industrias.

Lo anterior son aspectos alrededor de productos, de lo cual se debe tener cierta experiencia para elegir correctamente y determinar si el costo está dentro del rango de acuerdo a calidad, por ejemplo. Por otro lado, se encuentra el cliente, a quien también se estudia para dejar de lado supuestos y profundizar en sus necesidades y preferencias; y así unir los conocimientos sobre el producto y el consumidor, y así determinar si ambos convergen, porque no hay peor producto que el que no se vende.

Haré un paréntesis para explicar lo que actualmente se está desarrollando como estrategia organizacional para terminar de posicionar al cliente en el centro de nuestras decisiones dentro de los equipos de trabajo. Anteriormente estábamos organizados de forma que había muchas divisiones de equipos, trabajando en silos. Hoy esas barreras invisibles se desvanecieron con mesas de trabajo colaborativas, ahora un comprador se sienta en equipo con el responsable de supply chain, ecommerce y finanzas porque todos están trabajando para un mismo cliente y así las estrategias, soluciones y priorizaciones se enfocan a un mismo objetivo. Por último, hay un elemento más en la mesa cuya función es dotar de información y tendencias sobre el mercado que ayuden a confirmar o descartar supuestos sobre estrategias comerciales, ésta persona busca darle validez y sumar los desarrollos de proyectos.

De ésta forma se reestructuró el way of working ²⁵ de la compañía, y a escasos meses de la implementación, en marzo de 2020, ante la llegada de la pandemia SARS-CoV-2²⁶ a nuestro país, y a la declaración de emergencia sanitaria, una de las medidas adoptadas por cientos de compañías fue la adopción de home office ²⁷ (hasta ahora indefinido el momento de regreso a oficinas) con el objetivo de impedir la propagación del virus.

Fueron las nuevas bases de trabajo para lo que sería la una de las experiencias profesionales más retadoras hasta ahora.

Si bien, ya contaba con estudios previos de preferencias de los clientes, cómo deciden su compra mediante árboles de decisión dependiendo la categoría, todo se volvió incierto con la llegada de la pandemia. Lo único en común, era la preocupación de los clientes por el cuidado de su salud,

²⁵ Término en inglés que hace referencia a la forma de trabajar

²⁶ Término en inglés que refiere a Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2

²⁷ Término en inglés que hace referencia al trabajo remoto desde casa

maximizar su presupuesto y tratar de ir a las tiendas lo menos posible para no estar cerca de más personas, tocar la mercancía o el carrito.

El efecto inicial ante la pandemia fueron las compras de pánico, la desinformación y la poca claridad de hasta cuando íbamos a estar en cuarentena provocó compras desproporcionadas a lo normal.

Hablar del negocio del Huevo podría tomar todo un ensayo completo, pero es importante mencionar que la producción del huevo está concentrada en tres grandes productores semi nacionales (Proteína Animal, El Calvario y Bachoco) y cuya venta se enfoca en el mercado tradicional, principalmente en la Central de Abastos; aproximadamente el entre el 80 y 85% de su producción se destina a éste canal, el resto se distribuye en el canal moderno, es decir, tiendas de autoservicio y de conveniencia. Fuera hay más de veinte proveedores regionales registrados con venta en autoservicios, por lo que la complejidad de negociar el volumen suficiente resulta inminente cuando el proveedor conoce la dependencia que tienes sobre él.

Con ese panorama, cuando iniciaron las compras de pánico los principales artículos agotados fueron, por supuesto, papel de baño, desinfectantes y huevo. Tiendas que vendían en promedio 30 cajas a la semana, las vendían en dos días, no había mercancía que fuera suficiente. Y, por otro lado, el precio del huevo al manejarse por oferta y demanda, no demoraron las cartas de incrementos de costos por parte de proveedores, cuando un cambio de precios por lo general era mensual, ahora era semanalmente, a tal grado que tuvo que intervenir la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) para avalar los cambios de precio, sin embargo, todo estaba justificado con las cartas que les solicitaba a los proveedores para que ellos mismos explicaran la razón del incremento.

Ya tenía un caos para el cual no estaba preparada ni tenía experiencia en algo similar, no había huevo en las tiendas y el inventario que había tenía un efecto inflacionario promedio del 40% en tan sólo unas semanas. Y al ser el huevo una categoría que genera tráfico de clientes a las tiendas, sin abasto, se entiende que estaba afectando al resto de los departamentos indirectamente.

La experiencia básica del cliente la estaba mermando, porque entendía a los clientes que al momento de ir a la tienda a hacer su despensa esperan encontrar todo, incluyendo el huevo ya que se volvió una de las proteínas más consumidas durante el 2020.

“El pollo y el huevo se convirtieron en los favoritos de 2020, pues ante la caída de ingresos que provocó la pandemia por Covid-19, se debilitó el consumo de proteínas de precio elevado y subió la demanda de las más accesibles, según el Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA).” (El Universal, 2021, p.01)

Al haber desabasto general en el país, se examinó la posibilidad de importar el huevo de Estados Unidos, contacté a dos proveedores que tenían posibilidad de exportar, pero entendí que no eran productos similares para comercializar en México, había dos grandes diferencias: el huevo en Estados Unidos por normatividad se lava y por lo tanto se tiene que refrigerar, lo cual implicaba gastos de transporte en cadena de frío y dos, el huevo que me ofrecían era adicionado en vitaminas, con ambas diferencias dejarían un precio final excesivo ya puesto en México, y por lo tanto, no era el que necesitaba el cliente.

También exploré la opción de manejar huevo a granel, pero no tardaron en llegar todos los “peros”.

El único beneficio del huevo a granel es que tiene un costo más bajo²⁸ y que en ese momento había

²⁸ El Huevo a granel tiene un costo más bajo por ser un huevo que no requiere estandarización de tamaño, peso y limpieza. En la central de abastos se maneja a granel y de diferentes calidades, el “huevo sucio” se le llama al huevo de segunda calidad.

un poco más de disponibilidad. No obstante, el manejo de huevo a granel requiere de manos en tienda y hasta el momento plantillas no están operando al 100% por medidas preventivas de contagios, no había un empaque o bolsas que fueran adecuadas para que el cliente lo pudiera llevar (las bolsas de plástico ya están prohibidas²⁹) y el riesgo de la merma es muy alto. Por todo lo anterior, se descartó esta opción.

La solución del abasto la fuimos construyendo a través de un equipo multidisciplinario que incluía responsables de compras, supply chain, operaciones y proveedores. De forma que fuimos armando el rompecabezas con las aportaciones de cada uno. La primera acción que pusimos en marcha para evitar que clientes acapararan la mercancía, fue limitando la venta a sólo dos piezas por cliente, continuaban las compras de pánico y, por otro lado, que se estaban presentando casos en el cual revendían el huevo afuera a precios aún más altos.

La siguiente medida, al no contar con mayor volumen inmediato, ya que la población de gallinas ponedoras no iba a crecer de un mes a otro, se decidió en conjunto con ciertos proveedores, contar con mayor número de empaques de 12 y 18 piezas de huevo en lugar de 30 huevos, es decir, en lugar de tener un empaque de 30 huevos podríamos tener dos empaques, uno de 12 y uno de 18 piezas y así podríamos ofrecer el producto de forma más democrática a nuestros clientes.

Por otro lado, los productores de huevo orgánico y libre pastoreo fueron una palanca de abasto, si bien, su producto no está al alcance de todos los clientes por la barrera de precio, entendiendo este punto desde el lado del productor, éstos se vieron beneficiados por varios factores, empezando con el hecho de que muchas veces eran la única alternativa en el anaquel para el cliente, además porque

²⁹ A partir de enero de 2020 se prohibió el uso de bolsas de plástico en 21 estados, incluyendo la Ciudad de México, establecido en las leyes a nivel estatal.

vive paralelamente una tendencia por el consumo de productos de origen orgánico y porque conectan con el cliente que está en contra del maltrato animal.

La búsqueda de proveedores que había iniciado desde abril de 2020 dio resultados y poco a poco sumamos algunos proveedores en las regiones de mayor afectación que fueron cerrando problemas de abasto, sin tener que limitar la compra, restableciendo la oferta de todas las presentaciones e impulsando el tráfico de las tiendas, permitiéndonos enfocarnos en un siguiente paso para mejorar la experiencia del cliente, lo que nos lleva al siguiente punto.

Por otro lado, comenzamos a ver un cambio hacia la compra online en todas las categorías, como ya lo mencionaba anteriormente, el 2020 fue un parteaguas en el desarrollo del mercado online y Walmart fue parte de éste cambio.

Ante la pandemia, la actualización de información alrededor del cliente era constante y necesario para permanecer firmes con nuestro objetivo de poner al cliente en el centro de nuestras decisiones.

En relación al punto anterior, comenzamos a estudiar a través de workshops, webinars, talleres, etc., todo tipo de sesión creada para analizar los estudios alrededor del entendimiento del cliente a través de consultoras como IPSOS, McKensey, Deloitte³⁰ y otras a las que no puedo citar por confidencialidad de la información, sin embargo, quiero aclarar la seriedad y veracidad de las fuentes.

Como punto inicial se buscó saber cómo estaba reaccionando el cliente en el mercado y el contexto de la pandemia, algunos de los puntos más relevantes son los siguientes:

³⁰ McKinsey, Ipsos Navigating the Perfect Storm

- 70% de los mexicanos hizo cambios a sus actividades “normales” como resultado del COVID-19, entiéndase trabajo, transporte, compras, convivencia, etc.
 - Los efectos de la pandemia impactaron desde las rutinas hasta en las finanzas
 - La mayoría de los mexicanos declaran haber sentido el impacto del Covid en su trabajo o ingreso, llevando a retrasar algunas compras
- Actualmente la gente está mucho más sensible al precio
 - El precio y disponibilidad de producto han llevado a los clientes a cambiar de marca
 - La presión de ingresos y gastos impacta que la relevancia que ganan el precio y promociones en la toma de decisiones de compra

Los puntos anteriores coinciden en que hay una preocupación por el ingreso contraído y la diversificación, sustitución o abandono que tienen que hacer en sus compras.

Por otro lado, surgieron necesidades declaradas en cuanto a las preferencias en las compras:

- Compras del día: con mejores decisiones, enfocada en ahorro, cuidado, seguridad y salud.
- Buscan lo “rendidor” lo indispensable
- “Más sano” se privilegia comer mejor en pro del cuidado de la salud
- “Consumo en casa” se prefiere preparar en casa los alimentos por distracción y por la reducción de presupuesto
- Evalúan donde van a comprar y priorizan lo cercano, la higiene y crece la compra en línea.

Lo anterior es una síntesis de varios estudios que coincidían en que había, si bien preocupación por el contagio del virus, el impacto de la cuarentena era directamente sobre los ingresos y hábitos por lo que se comenzaron a crear estrategias que fueran empáticas con las preocupaciones, restricciones presupuestales y necesidades del cliente.

En cuanto a la higiene en tiendas, como sanitizar el carrito de compras u ofrecer gel antibacterial al entrar y en diferentes estaciones de las tiendas, si es parte importante, pero se asume como un elemento básico por un bien común,

Una de las campañas que se activaron al poco tiempo de la pandemia, en abril, fue la de Los Esenciales, cuyo objetivo era apoyar con un listado de 125 artículos que forman parte de la despensa básica, tocando todos los departamentos, desde lácteos, higiene personal hasta mascotas, con precios rebajados por dos meses continuo. Podría parecer una campaña de producto precio, pero su diferenciador es que se buscó la negociación de costos e inventario con los proveedores de tales artículos para buscar un beneficio para el cliente, enfocado en productos de primera necesidad.

Por otro lado, entendiendo que, sin importar el nivel socioeconómico, el cliente está preocupado por cuidar su salud y tiene claro que es más fácil alimentarse bien para prevenir el contagio de COVID, que costear la recuperación de la enfermedad. Así mismo, en el entorno de la desinformación, donde se encuentra exceso de datos sin sustento, Walmart se dio a la tarea de crear una experiencia omnicanal de forma que ayuden al cliente a llevar una vida más saludable, dando información de calidad y valor sugiriendo productos y recetas a través de nutriólogos, personas avaladas y plataformas digitales de forma que el cliente confíe y sienta un apoyo dentro de un entorno complicado.

De esta forma es como veo la aplicación de poner al centro de nuestras decisiones, desde la administración en una escala menor, como lo que explicaba lo que sucedía alrededor del abasto de la cerveza o el huevo, hasta la implementación de campañas a total empresa, donde todas las

herramientas y equipos están orientados a una misma meta, el cliente. Y eso asegura el éxito de una cadena de supermercado, que la estrategia permee a todos los niveles siempre.

Gráfico 5. Clasificación de clientes durante el viaje de compra



Fuente: Elaboración propia

Entendiendo al cliente a través de las áreas que he atravesado puedo confirmar que el cliente es racional, pero a la vez emocional, lo que hace interesante la creación de estrategias para entenderlo y retenerlo. En Walmart, hemos identificado siete segmentos de clientes al momento de comprar (Gráfico 5) que dependiendo la categoría que se administre, puesto que se desarrolle o contexto se debe potenciar para llegar más y mejor a cada segmento de cliente.

Como podemos ver, desde el punto de vista del cliente para decidir la compra, tiene diferentes motores, los cuales los podemos impulsar a través de productos, lugares de exhibición, temporalidad, etc. Es estar conectados con el cliente para saber el momento ideal de accionar.

Conclusiones

Durante el tiempo que llevo trabajando en Walmart he sido parte de las estrategias de innovación y cambios estructurales. He visto diferentes tácticas de crecimiento enfocadas en nuevas tiendas, remodelaciones, ampliar o recortar catálogo, promociones, etc. Pero hoy más que nunca la apuesta está sobre conocer quien compra, cómo lo hace, para quien lo hace, es decir, no generalizar y analizar las necesidades reales de las diferentes familias mexicanas.

Es así como el punto de partida del entendimiento del cliente, no importa el área o puesto donde me he encontrado, la empresa misma me ha hecho comprender la razón de existir diferentes formatos de tiendas (Bodega Aurrerá, Walmart o Superama), la respuesta que engloba todas las respuestas es: la diferenciación de necesidades de clientes.

Es por eso que el cliente no debe de ser un dato promedio, es decir, no dar por entendido que la mayoría de los clientes son mujeres entre 25 y 44 años, ¿por qué? Porque las estrategias y mensajes podrán ser muy inclinados a la mujer cuando hoy sabemos que los hombres son el 40% de los clientes que pisan las tiendas. Entre mayor acceso a la información y procesamiento de ésta, mayor la adaptación de estrategias dependiendo del cliente. Hoy se desarrollan herramientas para segmentar la información que recibimos en nuestro celular o correo, de forma que se busca la individualización de la experiencia del cliente.

Como se explicó previamente, Walmart invierte parte de sus recursos para conocer al cliente, para entonces crear la estrategia una vez determinados los factores. Así, alimenta su estrategia no sólo con lo que pasa dentro de la misma cadena, hay empresas externas que nutren aún más la información con lo que pasa en el resto del mercado nacional e internacional, como Nielsen o

Mckinsey, siendo fundamental la comparación y estimación, es decir, no partir y terminar únicamente con información interna, ya que para cualquier diagnóstico es necesario observar el contexto completo. Constantemente se compara no sólo con el sector de comercio interno, también con mercados de otros países para detectar tendencias. Finalmente, esto lo relaciono con lo aprendido en la universidad, “lo que no se mide, no se mejora” de muchas formas lo escuché en el salón de clases y hace total sentido con lo que pasa dentro de Walmart.

Todas las empresas que nos proveen información son elementales para tener la perspectiva necesaria para crear macro campañas, pero también son de apoyo para la toma de decisiones enfocada en una categoría, porque así avanzan los engranes, desde el mínimo nivel de detalle.

Por otro lado, no toda la información proviene de empresas consultoras o bases de datos, también está tu propia experiencia aportando, lo cual proviene de cuestionamientos hacia lo establecido, de posicionarse como si uno fuera el cliente y de la creación de proyectos que uno se establece con el objetivo de probar una teoría.

En ese sentido, el entendimiento del cliente lo he podido desarrollar de forma directa y simultánea conforme he ido cambiando de áreas, ya que cada una me ha brindado una perspectiva diferente del mismo sujeto de estudio. Desde lo más básico de contar con el abasto necesario en cada tienda del país, sin importar la zona o la marca, hasta un momento crítico como una pandemia mundial, donde el cliente tuvo que cambiar hábitos de consumo.

Pero es así como una cadena de supermercado garantiza el éxito, siempre posicionando al cliente en el centro de sus decisiones, asumiendo que debe de tener un paraguas de estrategias bajado a cada cliente que atienda, porque como vimos, cada cliente habla de diferentes necesidades.

Referencias

- Aguilar, J.A. (2006). "¿Adiós al mercado tradicional?", *Revista del Consumidor*, (356). México.
- America Retail, (2013). La fuerte competencia que viven las tiendas de barrio en México. <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/la-fuerte-competencia-que-viven-las-tiendas-de-barrio-en-mexico/>. Consultado el 28 de noviembre de 2020.
- Asociación Mexicana de Venta Online -AMVO-, (2019). <https://www.etailday.org/2019/mx/presentaciones-etail-day-mexico-2019/>. Consultado el 28 de noviembre de 2020.
- _____, (2020a). Estudio de venta online 2020. https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2020/01/AMVO_EstudioVentaOnline2020_Versi%C3%B3nP%C3%BAblica-1.pdf. Consultado el 2 de diciembre de 2020.
- _____, (2020b). Reporte 5.0 IMPACTO COVID-19 EN VENTA ONLINE MÉXICO Análisis 5 noviembre 2020. https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2020/11/AMVO_Estudio5.0_ImpactoCOVID19_P%C3%BAblica.pdf. Consultado el 2 de diciembre de 2020.
- American Marketing Association, (2017). Definitions of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Consultado el 3 de marzo de 2021.

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales -ANTAD-, (2020). La línea del tiempo. <https://www.antad.net/lineadeltiempo/asociados.html>. Consultado 2 noviembre de 2020.

Asociación de Internet, (2019). Estudio sobre Comercio Electrónico en México 2019 Décima tercera entrega. Diciembre 2019. <https://irpcdn.multiscreensite.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20de%20Comercio%20Electro%CC%81nico%20en%20Me%CC%81xico%202019.pdf>. Consultado el 2 de diciembre de 2020.

Banco de México, 2020. Historia de la Moneda y el billete en México. p. 1-40. Recuperado el 25 de febrero de 2021, de <https://www.banxico.org.mx/billetes-y-monedas/d/%7B1EEDFA6C-8EDB-B7AD-11B2-528C7B69CC76%7D.pdf>

Choperana, E. (2020). Los tianguis en México, una tradición prehispánica. Grupo Editorial Criterio.

Clearsale, (2020). Supermercados: los ganadores en el ecommerce en el 2020. <https://blog.clear.sale/es/supermercados-los-ganadores-en-el-ecommerce-en-el-2020>. Consultado el 20 de noviembre de 2020.

De la Cruz, V. (2003). El Conocimiento de los Metales y su Beneficio por los Indígenas. Acta Universitaria, 13 (1), pp. 36-48. Doi: 10.15174/au.2003.272. Consultado el 15 de octubre de 2020.

Diario de finanzas. (2020). Jerónimo Arango: el mexicano que consolidó un imperio con Bodega Aurrera. <https://eldiariodefiananzas.com/jeronimo-arango-el-mexicano-que-consolido-un-imperio-con-bodega-aurrera/>. Consultado el 1 de diciembre de 2020.

De Rojas, J.L. (1987). La moneda indígena en México. *Revista Española de Antropología Americana*, (17), p.75-88. <https://core.ac.uk/download/pdf/38844473.pdf>. Consultado el 25 de febrero de 2021

El Financiero, (2018a). Así ha evolucionado Bodega Aurrera desde los 50. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/best-buy-inicia-remates-con-mas-del-60-de-descuento>. Consultado el 25 de noviembre de 2020.

_____, (2018b). Incursionaría Oxxo en las aplicaciones móviles. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/incursionaria-oxxo-en-las-aplicaciones-moviles>

El Universal, (2018). Los primeros mercados sobre ruedas. <https://www.eluniversal.com.mx/mochilazo-en-el-tiempo/los-primeros-mercados-sobre-ruedas>. Consultado 10 de diciembre de 2020.

_____, (2021). Pollo y huevo, favoritos en la pandemia: GCMA. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/pollo-y-huevo-favoritos-en-la-pandemia-gcma>. Consultado el 04 de febrero de 2021.

Excelsior, (2021). Los pesos de tepuzque, el oro en el que desconfiaban los indígenas.

<https://www.excelsior.com.mx/nacional/los-pesos-de-tepuzque-el-oro-en-el-que-desconfiaban-los-indigenas/1237656>. Consultado el 7 de marzo de 2021.

Forbes, (2020). Walmart Express: las razones para decir adiós a Superama.

<https://www.forbes.com.mx/negocios-walmart-express-razones-para-decir-adios-a-superama/>. Consultado el 11 de diciembre de 2020.

Grupo Bit Business Analytics, (s.f.). Capacitar a los tenderos, una clave para volver competitivas

las tiendas de barrio. <https://grupobit.net/11-blog/105-capacitar-a-los-tenderos-una-clave-para-volver-competitivas-las-tiendas-de-barrio>. Consultado el 03 de diciembre de 2020.

Hawkins. (2004). Comportamiento del consumidor. Construyendo estrategias de marketing.

México: Mc Graw Hill.

Hayashi, C. (1998). Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization.

Springer Japan. Doi:10.1007/978-4-431-65950-1_3.

INEGI, (2015). Clasificación para Actividades Económicas.

file:///C:/Users/HP/Downloads/Clasificacion_act_econENOE.pdf. Consulta 15 de noviembre de 2020.

KANTAR, (2015). Evolución de la dinámica de compra en LatAm: 6 tendencias.

<https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Evolucin-de-la-dinmica-de-compra-en-LatAm-6-tendencias-clave>. Consultado el 28 de noviembre de 2020.

Kotler, Philip. (2001), Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. 8ª Ed. Pearson Educación.

La Nación, (2017). Cuando un alimento se considera kosher.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-un-alimento-se-considera-kosher-nid2023750/>. Consultado el 05 de febrero de 2021.

León, O. (2007). Las tiendas de autoservicio y la pugna por el mercado. Comercio Exterior, 57

(12), pp. 1048-1057. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/110/6/RCE6.pdf>.

Consultado el 12 de noviembre de 2020.

Lucas, R.E. (2003). The Industrial Revolution Past and Future. Federal Reserve Bank of

Minneapolis. <https://www.minneapolisfed.org/article/2004/the-industrial-revolution-past-and-future>.

Consultado el 03 de octubre de 2020.

Mas-Colell, A., Whinston M.D. y Green, J.R. (1995). *Microeconomic Theory*. Oxford University

Press.

Marshall, Alfred. (1957), *Principios de economía. Un tratado de introducción*. Madrid: Aguilar S. A. de Ediciones.

Marketing4ecommerce, (2019). Los 10 mandamientos para el crecimiento del eCommerce en México (AMVO). <https://marketing4ecommerce.mx/los-10-mandamientos-para-el-crecimiento-del-ecommerce-en-mexico-amvo/>. Consultado 3 de diciembre de 2020.

Merca2.0, (2018a). Infografía: Tienditas de la esquina, un negocio que sobrevive a la competencia. <https://www.merca20.com/infografia-tienditas-de-la-esquina-un-negocio-que-sobrevive-la-competencia/>. Consultado el 25 de noviembre de 2020.

_____, (2018b). Qué es mercadotecnia y por qué es importante. <https://www.merca20.com/que-es-mercadotecnia-definicion/>. Consultado el 3 de marzo de 2021.

México desconocido, (2010). Descubre la historia del mercado de Tlatelolco. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/el-mercado-de-tlatelolco.html>. Consultado 04 de diciembre de 2020.

Policonomics, (s.f.). Diagrama circular de la renta. <https://policonomics.com/es/diagrama-circularrenta/#:~:text=El%20diagrama%20de%20flujo%20circular,empresas%20a%20cambio%20de%20dinero>. Consultado el 09 de noviembre de 2020.

Price, B. & Jaffe, D. (2008). *The best service is no service*. Jossey-Bass.

Ruiz, S., Munuera, J.L. (1993). Las preferencias del consumidor: estudio de su composición a través del análisis conjunto. *Universidad de Murcia*, p. 25-41.

SAS, s.f. Data and the customer experience. Produced by BrandConnect. https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper2/data-customer-experience-109492.pdf. Consultado el 10 de octubre de 2020.

Samuelson, P.A. y Nordhaus, W.D. (2010). *ECONOMÍA con aplicaciones a Latinoamérica*. McGraw Hill.

Storecheck, s.f. ¿Cómo pueden mantenerse vigentes las tiendas de la esquina y ser más competitivas?. <https://blog.storecheck.com.mx/como-pueden-mantenerse-vigentes-las-tiendas-de-la-esquina-y-ser-mas-competitivas>. Consultado 20 de noviembre de 2020.

TaggedMx, (2018). Maestros de la Parrilla Superama. <https://www.taggedmx.com/comida/maestros-de-la-parrilla-superama/>. Consultado el 02 de febrero de 2021.

Uribe, V. (2020). Autoservicios: Comparando Carritos. Grupo Financiero Monex. https://www.monex.com.mx/portal/download/reportes/20200512_COMPARACIONMINORISTAS.pdf. Consultado el 15 de noviembre de 2020.

Real Academia Española, (2021). <https://dle.rae.es/> Consultado el 04 de febrero de 2021.

WOW Customer Experience,s.f. Qué es Experiencia de Cliente. <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>. Consultado el 05 de noviembre de 2020.