



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN

FACTORES DE ÉXITO DEL SUPER TRES FLORES  
PARA SU CONSOLIDACIÓN EN EL  
MERCADO LOCAL

TESIS PROFESIONAL

Que para obtener el título de:  
INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL

Presenta:  
YOMIRA PÉREZ TLAPANCO

No. Control SEP: 14882159

Úrsulo Galván, Ver., Junio de 2019.



# SEP

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



## TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Úrsulo Galván, Ver., 06/JUNIO/2019

No. DE OFICIO: DEP /420/2019

Asunto: Autorización de Impresión

C.YOMIRA PÉREZ TLAPANCO  
PRESENTE

Por este conducto me dirijo a usted para comunicarle que su trabajo titulado: **FACTORES DE ÉXITO DEL SUPER TRES FLORES PARA SU CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO LOCAL.**, Como opción de titulación integral mediante: **TESIS PROFESIONAL** después de haber sido revisado por su Asesor y los integrantes de la Comisión de Revisión y usted haber cumplido con todas las correcciones y los requisitos indispensables, ha sido autorizada su impresión; **por lo que deberá entregar a este Departamento 01 Ejemplar encuadernado con pasta dura de color Vino y 05 CD'S.**, debiendo presentarse en formato digital atendiendo a las instrucciones para tal efecto.

**ATENTAMENTE**  
Excelencia en Educación Tecnológica®  
"Nuestro Esfuerzo es Progreso"

**M.A. CAROLINA SAC-NICTE MÉNDEZ GONZÁLEZ**  
**JEFA DEL DEPTO. DE DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
Instituto Tecnológico  
de Úrsulo Galván  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES

C.p. Archivo  
CSMG/jhb

Carretera Cardel - Chachalacas Km. 4.5, C.P.91667,  
Úrsulo Galván, Ver. Teléfono (296) 9625029 Ext. 108  
[www.itursulogalvan.edu.mx](http://www.itursulogalvan.edu.mx)





"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Úrsulo Galván, Ver, 07/Junio/2019

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación integral.

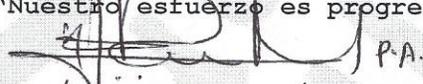
M.A. CAROLINA SAC-NICTE MÉNDEZ GONZÁLEZ  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
P R E S E N T E

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación integral

Nombre del Egresado	YOMIRA PÉREZ TLAPANCO
Carrera:	INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
No. de Control	14882159
Nombre del proyecto	FACTORES DE ÉXITO DEL SUPER TRES FLORES PARA SU CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO LOCAL
Producto	TESIS

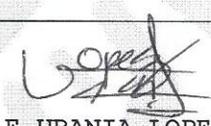
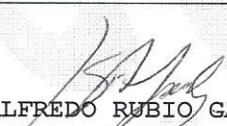
Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

A T E N T A M E N T E  
"Nuestro esfuerzo es progreso"

  
M.T. ANA GRACIELA PÉREZ SOLÍS  
JEFA DEL DEPTO. DE CIENCIAS  
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS



SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA  
Instituto Tecnológico  
de Ursulo Galván  
CIENCIAS ECONOMICO  
ADMINISTRATIVAS

 M.E.A.E. URANIA LÓPEZ CERDÁN	 M.C. JAZMIN VILLEGAS NARVAEZ	 L.C. ALFREDO RUBIO GALVÁN
Nombre y Firma del Directora	Nombre y Firma del Asesora	Nombre y Firma del Asesor

c.c.p. Expediente



## RESUMEN

Super Tres Flores es una cadena de supermercados localizados en la zona centro de Ciudad Cardel, cuya permanencia en el mercado es mayor a dos décadas continuas, hoy en día se encuentra en proceso de apertura de una nueva sucursal de mayoreo. Con base a ello la presente investigación tuvo como objetivo determinar los factores de éxito que han permitido al Super Tres Flores permanecer por más de 20 años en el mercado. Demostrando que debido a los distintos factores de éxito relacionados con el marketing (precios bajos, la venta de productos básicos) y con otro tipo de factores (la ubicación), han permitido que Súper Tres Flores este en la preferencia de los consumidores.

Para esto fue necesario realizar una entrevista directa al contador general de la empresa, así como la aplicación de un muestreo aleatorio simple a la población total que acude a las respectivas sucursales a realizar sus compras, donde los resultados obtenidos, arrojaron que el éxito de Super Tres Flores se basa en la disponibilidad de productos en tienda, los precios bajos, así como la ubicación, sin embargo, un mal manejo del recurso humano, así como del recurso tecnológico, podrían ocasionar una barrera que impida el crecimiento económico y organizacional de dicho supermercado a largo plazo.

## ÍNDICE GENERAL

I. Introducción.....	1
II. Antecedentes .....	3
III. Planteamiento del problema.....	5
IV. Objetivos.....	6
4.1 General .....	6
4.2 Particulares.....	6
V. Hipotesis .....	7
VI. Marco teorico .....	8
6.1 Generalidades .....	8
6.1.1 Definiciones y Características.....	8
6.1.2 Retail.....	8
6.1.3 Distingos competitivos .....	8
6.1.4 Precios bajos.....	9
6.1.5 Productos Básicos .....	9
6.1.6 Clientes .....	11
6.1.7 Consumidores .....	11
6.1.8 Factores.....	12
6.1.9 Éxito.....	12
6.2 Factores clave del éxito en las organizaciones.....	12
6.2.1 Recursos.....	19
6.2.1.1 Humano .....	19

6.2.1.2 Materiales .....	19
6.2.1.3 Tecnológicos.....	20
6.2.2 Competitividad .....	20
6.2.3 Planeación estratégica.....	21
6.2.4 Mercado.....	21
6.2.4.1 Estrategias de marketing .....	21
6.2.5 Ubicación .....	24
6.3 Antecedentes de las tiendas de autoservicio .....	25
6.3.1 Tiendas de autoservicio en el mundo .....	25
6.3.2 Tiendas de autoservicio en américa latina.....	25
6.3.3 Tiendas de autoservicio en México.....	25
6.3.4 Tiendas de autoservicio en Veracruz.....	26
6.3.5 Tiendas de autoservicio en Ciudad Cardel .....	26
6.4 Reseña histórica del Super Tres Flores.....	28
6.5 Factores de éxito Super Tres Flores.....	29
VII. Materiales y metodos.....	30
7.1 Ubicación de la zona de estudio .....	30
7.2 Diseño de estudio .....	31
7.3 Instrumentos de medición.....	36
7.4 Análisis de datos.....	38
VIII. Resultados y discusión .....	39
8.1 Datos demográficos .....	43
8.2 Preguntas de la encuesta.....	43
IX. Conclusiones .....	59

X. Fuentes de informacion .....	61
Anexos .....	70

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Factores de Éxito.....	14
Cuadro 2. Factores de éxito de los retailers .....	16
Cuadro 3. Instrumentos de Medición.....	32
Cuadro 4. Ocupaciones habitantes de Ciudad Cardel.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de las 3 sucursales del Super Tres Flores. ....	30
Figura 2. Ocupación por sectores económicos, cuarto trimestre 2018.....	36
Figura 3. Ocupaciones de los clientes que acuden a surtir su lista de compras.....	42
Figura 4. Edades de los clientes clasificados en segmentos.....	42
Figura 5 . Sexo de cada uno de los clientes de acuerdo a las sucursales .....	43
Figura 6. Cantidad de veces que acuden los clientes a realizar sus compras por semana. .....	44
Figura 7. Utilidad de los productos ofrecidos en tienda.....	45
Figura 8. Departamentos preferidos por los clientes .....	46
Figura 9. Publicidad del Super Tres flores.....	47
Figura 10. Evaluación de la publicidad del Super Tres Flores.....	47
Figura 11. Medios por los cuales se da a conocer las promociones del Super Tres flores. .....	48
Figura 12. Precios bajos.....	49
Figura 13. Adquisición de mercancías con base a ofertas .....	50
Figura 14. Calidad del servicio ofrecido .....	51
Figura 15. Ubicación estratégica .....	52
Figura 16. Ubicación ideal para los medios de transporte.....	53
Figura 17. Implementación de una plataforma electrónica del Super Tres Flores.....	54
Figura 18. Factores de éxito del Super Tres Flores .....	55
Figura 19. Calificaciones al Super Tres Flores.....	56
Figura 20. Nivel en que recomendarían al Super Tres Flores .....	56

## I. INTRODUCCIÓN

Las tiendas de autoservicio en el Estado de Veracruz, además de los distintos comercios establecidos, son las encargadas de satisfacer las necesidades primarias de los consumidores, con la variedad de surtido en alimentos y productos que disponen. Sin embargo, con el paso de los años, comenzaron a surgir nuevos formatos de la misma de origen regional, como lo es el famoso caso de Chedraui de origen xalapeño en la década de los años 70's, de la cual años más tarde surgiría una idea de emprendimiento por parte de dos ex-empleados, los cuales iniciaron una tienda de abarrotes, chiles y semillas denominada PreAl (Precios Alegres), frente a las vías del tren en Ciudad Cardel.

A finales de la década de los 70's deciden expandirse a lo largo de la ciudad y a partir de los años 90's cada quien se hace cargo de un parte del negocio, posteriormente en el año de 1997 el Sr. Rubén Flores, inaugura la primera sucursal del Super Tres Flores, dando lugar al inicio de una importante cadena de tienda de autoservicios en la región centro golfo del Estado de Veracruz.

Actualmente el Super Tres Flores cuenta con cinco sucursales; FMN (Flores Magón), MAY (mayoreo), REV (Revolución), ZEM (Cempoala) y JAZ (Azqueta 14), que se espera en el mes de mayo 2019 incrementa a seis debido, a la construcción de una nueva sucursal de mayoreo en la Calle Independencia de Ciudad Cardel. Es ahí donde se hace presente la principal razón de esta investigación; como se ha mencionado anteriormente, Ciudad Cardel cuenta con sin fin de comercios y tiendas de autoservicio que poseen características similares de las que ofrece Super Tres Flores, pero a pesar de estar rodeado de dichos competidores este sigue en proceso de expansión, donde surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles han sido aquellos factores de éxito que han permitido la permanencia de Super Tres Flores en los últimos 20 años?

Partiendo de ello se planteó como objetivo general: determinar los factores de éxito que han permitido al Super Tres Flores permanecer por más de 20 años en el mercado.

Para esto se dio inicio a la elaboración de una entrevista dirigida al contador general de la empresa el C.p Salvador Pérez Silva, quien es el encargado de coordinar las actividades de cada una de las cinco sucursales. Posteriormente con los datos obtenidos de dicha entrevista se inició un muestreo de tipo aleatorio simple que determinara el número de encuestas a aplicar a cada uno de los clientes que acuden a las distintas sucursales, considerando únicamente a tres debido a que se encuentran ubicadas en la zona centro de Ciudad Cardel y su nivel de venta es de tipo menudeo.

Una vez definido el número de encuestas a clientes se inició con un estudio de mercado donde se analizaban datos demográficos de la población, la cantidad de veces que eran frecuentadas las sucursales por parte de los clientes, e indagar aquellos factores por los cuales las personas consideraban que es exitoso el super.

Finalmente, los resultados obtenidos, revelan aquellos tres factores por los cuales el Super Tres Flores ha logrado ser exitoso, cuya información será de gran utilidad para los propietarios, quienes conocerán más a fondo aquellos procesos que deben mejorar así como los posibles cambios que debe efectuar para no quedar en el rezago tecnológico y de mercado, además que los resultados de dicha investigación permitirá a la Cámara Nacional de Comercio Cardel (CANACO) realizar ajustes a los manuales de capacitación con los que cuenta para la capacitación y adiestramiento de los distintos empleados de los comercios en Ciudad Cardel con base a las preferencias de los consumidores del Super Tres Flores.

## II. ANTECEDENTES

Retail es un término que hace referencia a las empresas que generan la venta masiva de productos y servicios al consumidor final ya sea de forma mayorista o al menudeo, involucrando a las tiendas de autoservicio donde destacan los supermercados, hipermercados, cadenas de farmacia, así como también las distintas tiendas de conveniencia e inclusive el caso de restaurantes y sucursales bancarias. (Guerrero, 2012)

En el año de 1930 aparece la primera tienda de autoservicios del mundo, en Jamaica, Estado de Nueva York, Estados Unidos. Para el caso específico de México, el primer supermercado abrió sus puertas al público en 1958.” (López,2013, p2). Trayendo consigo un nuevo modelo de negocio el cual rendiría mayores frutos económicos para el país

A partir del año de 1949 surge el primer supermercado de la ciudad de Veracruz, según la nota del periódico Hispanoamericano del 21 de octubre de 1949, todo esto gracias a un grupo de capitalistas jarochos que formaron una sociedad para el establecimiento de supermercados a lo largo de la ciudad a manera de experimento

De acuerdo al libro “*Cardel a 40 años de su elevación como ciudad*”. Este señala una amplia lista de instituciones y comercios establecidos, como; cadenas de supermercados, tiendas departamentales, cadenas de tiendas de conveniencia y otros servicios: mencionando a Super Tres Flores desde su creación en el año de 1997 (Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave ,2015)

Una de las estrategias frecuentemente usadas por las tiendas de autoservicio es la creación de estas mismas en formatos más pequeños, estableciéndose en lugares altamente frecuentados por el consumidor como es el caso de la asociación de Oxxo con las gasolineras, ofreciendo una amplia gama de pago de servicios durante las 24 horas continuas o simplemente induciendo al mismo consumidor a efectuar compras por impulso o el resurtido de algún producto. (MIRA, MORENO, y ESPINOSA, 2009)

Por otro lado, la Universidad Interamericana para el Desarrollo, en su artículo “Comercio en tiendas de autoservicio” señala que:

El diseño de la estructura organizativa de un minorista está íntimamente relacionado con su estrategia de mercado. La organización es un elemento clave para cualquier minorista y depende de muchos factores tales como: el tipo de mercancía ofrecida, el merchandising, el tipo y número de servicios ofrecidos al cliente, la localización, la habilidad del personal y los requerimientos legales. (UNID, 2011, p.2)

Lo cual implica que la clave del éxito para cualquier tienda de autoservicio está ligada a la variedad de surtido con la que cuenta, los distintos factores organizacionales que ejecutan a diario sus directivos y colaboradores, así como la preferencia del cliente por encima de la competencia.

### III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las tiendas de autoservicio forman parte de la inmensa variedad de comercios existentes en la zona centro de Ciudad Cardel, Ver. Sector donde actualmente es posible elegir entre distintas opciones; como son las tiendas de conveniencia (Oxxo, X24, Yepas), las grandes cadenas comerciales de (Chedraui y Bodega Aurrera), otros formatos de tiendas regionales (como es el caso de Tiendas Lore y Super Tres Flores), además del mercado local que se encuentra constituido por comercios establecidos y vendedores informales.

Super Tres Flores, es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de la canasta básica, lácteos, limpieza e higiene personal, que lleva más de 20 años establecida en el mercado, la cual al paso de los años se ha expandido a través de sucursales, manejando un formato de ventas al por menor y en el caso específico de una sucursal por mayoreo, teniendo así un total 5 sucursales, 4 de ella ubicadas a lo largo del centro de Ciudad Cardel y la otra restante en Cempoala Municipio de Ursulo Galván. Actualmente los propietarios han tomado la decisión de construir una nueva sucursal de mayoreo, en la Calle Independencia de nueva cuenta en Ciudad Cardel, creando así una nueva fuente de empleos y a la vez una alternativa más para el consumidor. A partir de esto Super Tres Flores se convierte en un caso de estudio interesante debido a la expansión que ha tenido en el mercado durante los últimos 20 años.

Es por ello que al realizar una investigación relacionada con los factores de éxito del Super Tres Flores para su consolidación en el mercado local, será de gran utilidad para los propietarios ya que les permitirá conocer realmente cuales han sido aquellas acciones que les ha permitido permanecer y crecer en el mercado. Al igual que la CANACO (cámara nacional de comercio) podrá tener acceso a dicha información la cual le permita tomar decisiones en la creación de sus futuros planes de capacitación respecto a los distintos servicios que ofrece a los comercios de Ciudad Cardel.

## **IV. OBJETIVOS**

### 4.1 General

Determinar los factores de éxito que han permitido al Super Tres Flores permanecer por más de 20 años en el mercado.

### 4.2 Particulares

Identificar los distingos competitivos que han generado la permanencia en el mercado del Super Tres Flores.

Enlistar aquellos factores que consideran los directivos de la empresa han sido clave del éxito en el Super Tres Flores

Conocer la percepción de los clientes acerca de los factores que influyen en el éxito de Super Tres Flores.

Asociar los factores de éxito decretados por el director general de Super Tres Flores con los mencionados por los clientes.

## **V. HIPOTESIS**

Los distintos factores de éxito relacionados con el marketing (precios bajos, la venta de productos básicos) y con otro tipo de factores (la ubicación), han permitido que Súper Tres Flores este en la preferencia de los consumidores.

## VI. MARCO TEORICO

### 6.1 Generalidades

#### 6.1.1 Definiciones y Características

#### 6.1.2 Retail

Actualmente es muy común escuchar este término, que hace principalmente referencia a las empresas que generan la venta masiva de productos y servicios al consumidor final ya sea de forma mayorista o al menudeo, involucrando a las tiendas de autoservicio donde destacan los supermercados, hipermercados, cadenas de farmacia, así como también las distintas tiendas de conveniencia e inclusive el caso de restaurantes y sucursales bancarias. (Guerrero, 2012)

#### 6.1.3 Distingos competitivos

De acuerdo a Rafael Alcaraz Rodríguez, como lo menciona en su libro *El emprendedor de éxito* (2015) describe a los distingos competitivos como:

Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera. (p,86)

#### 6.1.4 Precios bajos

El sitio alpari señala que el precio bajo significa la cantidad más baja que un bien determinado ha costado durante un período de tiempo especificado. El precio depende de factores fundamentales como la relación entre demanda y oferta. (Alpari, 2019)

#### 6.1.5 Productos Básicos

De acuerdo al Índice de Precios del Consumidor (INPC, 2019) se muestra la siguiente lista, correspondiente a los productos básicos que conformaron la canasta básica mexicana del año 2018.

La canasta básica está compuesta por 80 bienes y servicios agrupados en las categorías siguientes:

Alimentos, bebidas y tabaco; ropa, calzado y accesorios; vivienda; muebles, aparatos y accesorios domésticos; salud y cuidado personal; transporte; educación y esparcimiento, así como otros servicios.

La canasta básica tiende a actualizarse, a través de cambios en su ponderación o en la aparición o desaparición de algunos de sus componentes, dados los cambios tecnológicos, aparición de bienes y servicios, o bien un aumento del ingreso familiar y los cambios en los hábitos y preferencias de consumo de los consumidores.

Estos son los productos de la canasta básica:

1. Aceites lubricantes
2. Aceites y grasas vegetales comestibles
3. Agua embotellada
4. Analgésicos
5. Antibióticos
6. Anticonceptivos y hormonales

7. Antigripales
8. Arroz
9. Atún y sardina en lata
10. Autobús foráneo
11. Autobús urbano
12. Azúcar
13. Bicicletas
14. Bistec de res
15. Blanqueadores
16. Café soluble
17. Café tostado
18. Cardiovasculares
19. Carne molida de res
20. Cerillos
21. Cerveza
22. Chiles procesados
23. Chocolate
24. Cine
25. Colectivo
26. Concentrados de pollo y sal
27. Cremas para la piel
28. Cuadernos y carpetas
29. Dermatológicos
30. Desodorantes personales
31. Detergentes
32. Electricidad
33. Estufas
34. Expectorantes y descongestivos
35. Focos
36. Fríjol
37. Galletas populares
38. Gas doméstico
39. Gasolina de alto octanaje
40. Gasolina de bajo octanaje
41. Gastrointestinales
42. Gelatina en polvo
43. Harinas de trigo
44. Hígado de res
45. Huevo
46. Jabón de tocador
47. Jabón para lavar
48. Jamón
49. Larga distancia nacional
50. Leche en polvo
51. Leche evaporada, condensada y maternizada
52. Leche pasteurizada y fresca
53. Licuadoras
54. Línea telefónica
55. Masa y harinas de maíz

- |                                   |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 56. Material de curación          | 69. Plumas, lápices y otros          |
| 57. Metro o transporte eléctrico  | 70. Puré de tomate y sopas enlatadas |
| 58. Navajas y máquinas de afeitar | 71. Refrescos envasados              |
| 59. Nutricionales                 | 72. Refrigeradores                   |
| 60. Otras galletas                | 73. Reproductores de video           |
| 61. Otros medicamentos            | 74. Retazo                           |
| 62. Pan blanco                    | 75. Servicio telefónico local        |
| 63. Pan de caja                   | 76. Servilletas de papel             |
| 64. Papel higiénico               | 77. Suavizantes y limpiadores        |
| 65. Pasta dental                  | 78. Taxi                             |
| 66. Pasta para sopa               | 79. Televisores                      |
| 67. Pilas                         | 80. Tortilla de maíz                 |
| 68. Planchas eléctricas           |                                      |

#### 6.1.6 Clientes

Con base al glosario de contabilidad; define al cliente como aquella persona física o jurídica que recibe un servicio o adquiere un bien a cambio de un dinero u otro tipo de retribución. (Debitoor, 2019)

#### 6.1.7 Consumidores

Economipedia describe al consumidor como una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición y que decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado. (Economipedia, 2019).

### 6.1.8 Factores

Con base a la definición de Oxford Diccionario, (2019) se entiende por factor: Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.

### 6.1.9 Éxito

La mayoría de los empresarios suelen definir éxito, con base a las metas perseguidas y a su vez alcanzadas por la empresa, ya sea en temas relacionados con el incremento en ventas, líderes en el mercado de cierto producto, aumento en el nivel de innovación, la alta dirección etc. Sin embargo, Leidecker (como se citó en Romero, 2009) afirma que “Las variables de éxito, son características o condiciones que, cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas, tienen un impacto significativo en el éxito de una organización que compite en una industria específica”. Por lo cual se puede deducir que el éxito se encuentra constituido por los distintos objetivos que desea lograr la empresa, en cualquier tipo de entorno, circunstancia o materia, el cual es medido con base a su conveniencia o por sus directivos.

## 62 Factores clave del éxito en las organizaciones

Habitualmente los factores estratégicos causantes del éxito en las organizaciones, son vinculados con la matriz FODA, cuya herramienta es la encargada de analizar todos aquellos factores externos e internos a los que se encuentra expuesta la empresa y las posibles alternativas que deben efectuarse en coordinación con los recursos que se disponen. No obstante, López (como se citó en Mariño, 2016) menciona que “los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a los empresarios alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (p.17).

Por su parte, Porter (como se citó en Arboleda-Casas, 2016), afirma que otro de los factores que intervienen en la clave del éxito está relacionada con la capacidad competitiva de la empresa, la cual es generada por la productividad, el valor del producto

con base al trabajo - capital. Es decir, se debe identificar el sector en el que se opera y reconocer aquellos factores que generan valor agregado a los productos que ofrece la competencia, y que les permite la sostenibilidad de la misma en mediano y largo plazo. (p,165). Otro factor según Dunning, es el entendimiento de las ventajas competitivas de las organizaciones y las ventajas estructurales de los países, que determinan la creación del entorno y sus efectos en la globalización y los mercados. (p.166)

A su vez Rockart (como se citó en Muñoz ,2014) argumenta que “los factores de éxito constituyen un número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios aseguran el éxito competitivo para un departamento individual o la organización”. (p.52) En el caso de la CLADEA (2015) está señala los distintos factores de éxito que promueven el crecimiento de una empresa comercializadora ubicada en Puerto Vallarta con base a la siguiente tabla:

**Cuadro 1. Factores de Éxito**

---

<b>TIPO DE FACTOR DE ÉXITO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Relacionados con la tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia de una tecnología o investigación científica particular (importante para las industrias farmacéutica, de aplicaciones de internet, comunicaciones móviles y la mayoría de tecnología de punta).</li><li>• Capacidad de mostrada para mejorar los procesos de producción (importante en industrias en las que el avance de la tecnología permite una mayor eficiencia de fabricación y menores costos de producción).</li></ul>
<b>Relacionados con la fabricación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de lograr economías de escala y/o captar efectos de la curva de aprendizaje/experiencia (importante para bajar costos de operación).</li><li>• Técnicas de control de calidad (importante en industrias donde los clientes insisten en la confiabilidad del producto).</li><li>• Amplia utilización de los activos fijos (importante en industrias de capital intensivo y costos fijos elevados).</li><li>• Acceso a una fuerza laboral calificada.</li><li>• Productividad laboral elevada (importante en industrias para los artículos con alto contenido de trabajo).</li><li>• Diseño e ingeniería de producto con costos bajos (reduce los costos de fabricación).</li><li>• Capacidad de fabricar o ensamblar productos a la medida de las especificaciones de los clientes.</li></ul>

**Relacionados  
con la  
distribución**

- Red sólida de distribuidores mayoristas.
- Fuerte capacidad de venta directa mediante internet y/o tiendas al menudeo propiedad de la empresa.
- Capacidad de asegurar un espacio de exhibición favorable en los estantes de los minoristas.

**Relacionados  
con el  
marketing**

- Variedad en la línea de productos y en su elección.
- Marca bien conocida y de prestigio.
- Asistencia técnica pronta y precisa.
- Servicio al cliente personalizado y amable.
- Llenado preciso de los pedidos (pocos rechazados o equivocados).
- Garantía para el cliente (importante en venta al menudeo por correo e internet, compras de artículos caros y productos de lanzamiento reciente).
- Buena publicidad.

**Relacionados  
con  
Habilidades  
y  
capacidades**

- Planta laboral calificada (importante en servicios profesionales como contaduría y banca de inversiones).
- Capacidad de distribución nacional o global.
- Capacidad de innovación de producto (importante en industrias donde los rivales se esfuerzan en ser los primeros en el mercado con nuevos atributos o características de desempeño de producto).
- Experiencia de diseño (importante en las industrias de moda y ropa).
- Capacidad de entregas oportunas.
- Capacidad de control de la cadena de aprovisionamiento.
- Sólida capacidad de comercio electrónico: sitio de internet sencillo y/o habilidades en el uso de las aplicaciones de internet para las operaciones internas.

**Otros tipos de Factores de Éxito**

- Gastos generales bajos (no sólo de fabricación) para cumplir con las expectativas del cliente referentes a precios bajos.
- Ubicaciones convenientes (importantes en muchos comercios al menudeo).
- Capacidad de ofrecer reparación y servicio posterior a la venta, rápidos y convenientes.
- Balance sólido y buen acceso al capital de financiamiento (importante en industrias recientes con altos grados de riesgo comercial y en industrias de capital intensivo).
- Protección de patentes.

---

*Fuente CLADEA 2015.*

Con base al artículo: Factores clave de éxito en el negocio del retail, Guerrero et al. (2012)

Se presenta la siguiente tabla que hace mención de 9 distintos factores causantes del éxito en los negocios retail de acuerdo a dicho autor.

**Cuadro 2.** Factores de éxito de los retailers

---

<b>FACTORES DE ÉXITO DE LOS RETAILERS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Mercado objetivo y formato</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La estrategia de un retailer es construir una ventaja competitiva que la diferencie del resto de las empresas.</li><li>• La penetración del mercado: motivar a sus clientes frecuentes a seguir comprando y siempre mantener el mismo formato para así dar paso a la creación de nuevas sucursales.</li></ul>

- 
- La diversificación; una vez creadas las nuevas sucursales se debe pensar en distintas maneras de introducción en otro tipo de mercados.

### **Las finanzas**

Se debe medir el desempeño del retailer calculando el retorno de activos comúnmente conocido como ROA, donde se obtiene como resultado final el margen neto de utilidad por producto o servicio que se venda.

### **Ubicación**

La ubicación geográfica es un factor muy importante siempre y cuando se realice un correcto estudio socioeconómico del lugar, así como el flujo de tráfico y accesibilidad de estacionamiento.

### **Recursos Humanos**

Este recurso se basa principalmente en la mano de obra, directivos y clientes; los cuales deben tener una atención única y especializada que permita a la empresa desarrollarse de una manera sana y fidelizar a los clientes.

### **Sistemas de información**

La tecnología se ha convertido en la herramienta más importante con que debe contar el retail; para ser más eficiente, reducir costos, elevar el nivel de servicio del cliente, y sobre todo contar con la valiosa información del mercado y sus finanzas esto como una ventaja competitiva.

### **Surtido de las mercancías**

Uno de los procesos más relevantes es el surtido de mercancía, actividad realizada por el departamento de compras del retail, donde se canalizan a los mejores proveedores y la existencia en inventarios.

### **Pronostico de ventas**

Las mercancías siguen un típico patrón: empiezan con niveles bajos, luego se incrementan, alcanzan un punto de estancamiento o madurez y luego declinan. Es conocido como el ciclo de vida de una categoría, por lo cual el retail debe crear un pronóstico de las distintas categorías para evitar errores.

### **Nivel de inventario y disponibilidad de producto**

Los planes de surtido de producto típicamente incluyen los niveles deseados de inventario por cada SKU que serán almacenados en la bodega de la tienda. Esto es conocido como el plan de *stock* de producto.

Mantener un producto en reserva es conocido como mantener un *buffer* o “colchón” para que el producto no se quede fuera de *stock* en caso de que la demanda del producto sea importante. Los *retailers* deben tener especial cuidado en la selección del monto de *buffer* de producto y debe ser un factor crítico de éxito en la planeación del surtido de productos.

### **Precio**

La determinación del precio es una tarea muy importante en los *retailers*. Los clientes cuentan con más alternativas para elegir y, sobre todo con mayor información del mercado. Por eso los clientes esperan conseguir el mejor valor por su dinero, valor que en realidad es un ratio entre el beneficio percibido por la compra del producto o servicio y el precio pagado.

---

*Fuente Guerrero (2012), Factores clave de éxito en el negocio del retail. Elaboración propia.*

Con base a las teorías y definiciones de los autores mencionados anteriormente, los factores de éxito en las organizaciones están sujetos a las siguientes variables:

### 6.2.1 Recursos

De acuerdo a Navas y Guerras (como se mencionó en Blázquez y Mondino ,2012) definen a los recursos como: el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia.

#### 6.2.1.1 Humano

Como bien se sabe el recurso humano es uno de los factores más importantes de la empresa ya que posee la facultad de razonamiento y ejecución de tareas al mismo tiempo, sin embargo, Cerna (como se mencionó en Vásquez, 2015) menciona que:

El recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. (p,43)

#### 6.2.1.2 Materiales

Con base a Munch (2009) se puede definir a los recursos materiales como; aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, como lo es el caso de: Edificios, terrenos instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc. O bien estos pueden ser parte de la materia prima o insumos dependiendo del giro de la empresa, como podrían ser materiales auxiliares que formen parte del producto, productos en proceso o terminados. (p,65)

### 6.2.1.3 Tecnológicos

Tal y como lo menciona Cipriano y González en su libro *Proceso Administrativo* (2015).

Los recursos tecnológicos son aquellos modelos o herramientas en la coordinación de otros recursos, por ejemplo:

- Sistemas de producción de comercialización, de finanzas y de administración.
- Formulas, métodos, modelos, patentes, innovaciones etc.
- Técnicas analíticas; técnica para la formulación de presupuestos, estimación de probabilidades, técnicas para programaciones cronológicas, técnicas para análisis de redes y logística entre otras. (p.102)

### 6.2.2 Competitividad

La competitividad en la empresa demuestra el alto compromiso de sus directivos y colaboradores con el crecimiento del entorno social y económico, así como la diferencia en sus productos o servicios ofrecidos, sin embargo, Artail (como se mencionó en Leyva, Cavazos, y Espejel, 2018). Define el termino competitividad de la siguiente manera:

La dinámica a nivel mundial, obliga a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Al igual, Estrada afirma que: Un estudio respecto a los factores internos determinantes de la competitividad en México concluyó que las Pymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen una planeación estratégica en su gestión empresarial.

### 6.2.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica tiene como principal objetivo, apoyar en la toma de decisiones o decidir el rumbo que desea tomar la empresa, en este caso Anthony (como se mencionó en Compromisos de Gestión, 2016) deduce que la planeación estratégica es: “Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos.” (p.4)

### 6.2.4 Mercado

Al hablar de mercado, es común imaginarse un establecimiento donde se hacen presentes la oferta y la demanda. Sin embargo, en el mundo empresarial. “El análisis del mercado es adecuado para precisar la misión corporativa, el alcance del negocio y considerar a los productos substitutivos y competidores reales y potenciales” (Actualidad Empresa, 2017).

#### 6.2.4.1 Estrategias de marketing

Actualmente al marketing se le considera como un proceso social y administrativo que genera un intercambio entre las distintas personas y grupos de la sociedad para la satisfacción de mutuas necesidades, donde el producto se convierte en una variable básica que engloba a bienes y servicios que comercializa una empresa. Creando así el famoso marketing de conceptos donde se involucra la marca, el empaque, la imagen, la garantía y el servicio posventa. (Sánchez, 2017).

De acuerdo al sitio Marketing & Web, Rubén Mañez (2019) propone que existen ocho estrategias primordiales que las empresas deben dominar, las cuales se muestran a continuación.

Estrategias de Marketing Mix: El marketing mix se define como el conjunto de herramientas que tiene la empresa para hacer frente a su mercado objetivo.

Es decir, son variables que se deben controlar y determinar para saber cómo se va a competir en el mercado.

Para ellos se deben definir las 4 P's

- Producto: qué se va a ofrecer (Variedad, calidad, diseño, características, marca y embalaje).
- Precio: Cuánto van a pagar por los distintos productos o servicios. (Descuentos, Periodo de pago y condiciones).
- Promoción: Cómo se va a dar a conocer. (Canales, Off - online, localización, cobertura, inventario y logística).
- Place (lugar): dónde se va a vender. (Publicidad, Venta personal, Promociones, Redes sociales, SEM, email marketing).

Estrategias de segmentación del público objetivo: La segmentación del mercado y la elección del público objetivo es uno de los principales aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias de marketing.

Estrategia de marketing indiferenciado o masivo: Este tipo de estrategia de público objetivo consiste en atacar con el mismo producto a todo el mercado.

Estrategia de marketing diferenciado o segmentado: Al contrario que en el caso anterior, en la estrategia de segmentación diferenciada se debe de seleccionar dos o más segmentos y llevar a cabo una estrategia de marketing diferente para cada uno de los segmentos.

Estrategias de micro segmentación o micro marketing: Este tipo de estrategias son como las anteriores pero llevadas al extremo. Aquí se considera a cada cliente potencial como

un único segmento y por lo tanto se debe adaptar la oferta a cada persona. Donde se hacen presentes el Marketing local el cual se adapta a las características de los consumidores locales y el Marketing individual o Marketing one to one\_ que se encarga de personalizar el producto o servicio con base a las necesidades de cada consumidor.

Estrategia de marketing concentrado o de nichos: Con la estrategia de nicho en marketing lo que se hace es segmentar a los consumidores, pero solo se va a escoger a un único segmento de todos.

Cuando el segmento que haya seleccionado no es el mayoritario, entonces será una estrategia de nicho.

Estrategia de posicionamiento de marca: El posicionamiento de marca al fin y al cabo es qué lugar ocupa nuestro producto en la mente del consumidor.

Estrategias competitivas de marketing o corporativas: Aquí se hace énfasis a las cuatro estrategias competitivas de Kotler que se basan en tomar decisiones competitivas en función de la cuota de mercado que tiene la empresa y de la situación de la competencia. Como son:

Estrategia de líder: El líder del sector es la empresa que más cuota de mercado tiene por lo que todas las estrategias de mercadotecnia que haga irán enfocadas a reforzar su situación competitiva y a conseguir aumentar su cuota.

Estrategia de retador: La estrategia de retador la llevan a cabo aquellas empresas que quieren desbancar al líder de su privilegiada situación y por lo tanto diseñan todo tipo de estrategias y acciones para conseguirlo.

Este tipo de estrategias se suelen denominar de la siguiente forma:

- Ataque frontal
- Ataque lateral
- Ataque por rodeo
- Ataque de guerrilla.

Un ejemplo de estrategia de retador podría ser la batalla entre Coca-Cola y Pepsi por desbancarse el uno al otro.

Estrategia de seguidor: Las estrategias de seguidor lo adoptan aquellas empresas que están muy cómodas con la posición competitiva en la que se encuentran actualmente y piensan que atacar al líder les perjudicaría más que les beneficiaría.

Estrategia especialista en un nicho de mercado: Este tipo de estrategia de mercadotecnia la llevan a cabo empresas que identifican que en ciertos nichos de mercado hay segmentos de clientes que no tienen cubiertas sus necesidades.

### 6.2.5 Ubicación

La ubicación es uno de los factores decisivos para el éxito de un negocio. Por ello se dice que “La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico.” (Cámara de comercio, industria y navegación de santa cruz de Tenerife, 2014) Al momento de elegir la ubicación se debe considerar, la superficie, el coste del alquiler o terreno, analizar que el espacio sea suficiente para una posible ampliación y sobre todo la competencia o negocios que se encuentran en el entorno.

## 6.3 Antecedentes de las tiendas de autoservicio

### 6.3.1 Tiendas de autoservicio en el mundo

El primer registro que se obtuvo de la aparición de las tiendas de autoservicio fue en el Estado de Jamaica, en Nueva York, Estados Unidos Americanos, en el mes de agosto de 1930. (López ,2013)

### 6.3.2 Tiendas de autoservicio en américa latina

La rápida expansión de los supermercados en América Latina trae consigo una serie de desafíos y oportunidades para el desarrollo, sin embargo los países latinoamericanos que encabezan la lista con mayor presencia de supermercados de acuerdo a (Gutiérrez, 2014) son: Brasil, Colombia y Chile. “En América Latina existen alrededor de 200 mil supermercados que cuentan con estándares de calidad mundial, Brasil es el país más importante en el sector con 100 mil supermercados, mientras que México tiene 35 mil”.

### 6.3.3 Tiendas de autoservicio en México

Con base al reporte de la industria de autoservicios, 2018 por la Sale & Associates, se presentan los siguientes datos:

La industria de las tiendas de autoservicio en México se enfoca en la distribución y venta de productos a terceros; asimismo genera ingresos por el desarrollo y renta de inmuebles en donde se encuentran sus unidades.

Se clasifica dependiendo de su tamaño por mega mercados, hipermercados, supermercados, clubes de membresía, bodegas, tiendas de conveniencia y mini supers.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), conformada por el 88% del total de piso de venta en México, a junio de 2018 existen 34 cadenas, 5,567 tiendas y 15 millones de m<sup>2</sup> de piso de venta en el país.

Los principales competidores en la industria son Wal-Mart de México, Soriana, Chedraui y La Cómer. Adicionalmente, existen competidores regionales como Casa Ley, Merza, Calimax, Alsuper, HEB, entre otros. (p,2)

#### 6.3.4 Tiendas de autoservicio en Veracruz

En el año de 1949 surge el primer supermercado de la ciudad de Veracruz, según la nota del periódico Hispanoamericano del 21 de octubre de 1949, todo esto gracias a un grupo de capitalistas jarochos que formaron una sociedad para el establecimiento de supermercados a lo largo de la ciudad a manera de experimento, dando origen a su primera sucursal en las calles Esteban Morales y Arista en la Av. 5 de mayo. (Documentos históricos del sotavento Veracruz., 2017). Sin embargo, unos años antes el sr. Antonio Chedraui Obeso fundo su primera sucursal del grupo Chedraui en la ciudad de Xalapa Veracruz en el año de 1920, considerándose así unos de los principales precursores de las tiendas de autoservicio. (Chedraui, 2019)

#### 6.3.5 Tiendas de autoservicio en Ciudad Cardel

Durante la década de 1934 se constituyó la Cámara Nacional de Comercio en Ciudad Cardel por los propietarios de los distintos establecimientos de aquella época donde destacaban; abarroteros, cantineros, operadores de semillas, vendedores de ropa, carniceros etc. (ver anexo 4) (CANACO, comunicación personal, 29 de enero de 2019). A lo largo de los años Ciudad Cardel ha tenido un importante crecimiento en diversas actividades durante los últimos 20 años, destacando las comerciales, agrícolas,

industriales y educativas. (Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave ,2015). A continuación, se presenta una lista de los principales comercios y tiendas de autoservicios de la zona:

- Comercios: Fotografía, tiendas de ropa, hoteles, restaurantes, juguerías, abarroteras, laboratorios clínicos, gimnasios, estéticas, zapaterías, casas de empeño etc.
- Cadenas comerciales: Chedraui, Bodega Aurrera, Autozone, Farmacias del Ahorro.
- Tiendas de conveniencia: Oxxo, Yepas, Modelorama y X24.
- Tiendas departamentales: Coppel, Elektra, Crediland, Bodegas Mas, Waldo's, Tiendas Parisina.
- Otras: Súper Tres Flores, HM Ricarne y Tiendas lores.

## 64 Reseña histórica del Super Tres Flores

Todo comenzó a partir de los años 80's cuando los señores Héctor Lendechy y Rubén Flores, ex trabajadores de Chedraui, decidieron emprender su propio negocio de abarrotes en Ciudad Cardel, inicialmente rentaban un local en lo que es actualmente el mercado, y se dieron cuenta que la demanda crecía día con día, así que optaron por rentar un nuevo local al señor Abel Rodríguez en calle Emiliano zapata, llevando por nombre Mi súper en el cual ofrecían una amplia variedad de abarrotes, verduras y semillas. A su vez don Héctor ya contaba con un almacén de ropa llamado Precios Alegres ubicado en la Calla Revolución, local 8 el cual más tarde se convertiría en una nueva sucursal del súper , llevando por nombre "PreAl" que era la reducción de nombre del negocio anterior , así estuvieron trabajando hasta el año de 1995 cuando acordaron fundar una nueva tienda de mayoreo, nombrando como Mayoreo I, la cual abastecía a todos los comerciantes de la zona; en artículos para el hogar, productos no perecederos, verduras, chiles y semillas, pescado etc. El crecimiento de la población y demanda era tan acelerado, que fue necesario abrir otra sucursal, en esta ocasión se apertura un nuevo súper que actualmente continua al servicio de los clientes, en la calle Flores Magón frente al Banco Santander. Lamentablemente dos años más tarde se termina la sociedad entre estos dos señores y se dividen por mitad las sucursales quedando Don Héctor con la tienda de mayoreo y la que se encontraba en calle Flores Magón, por lo tanto, Don Rubén se quedaría con Mi súper y PreAl. Entonces en el año de 1997 Don Rubén decide consolidarse con la personalidad jurídica de Comercializadora JJN S.A de CV, teniendo como nombre comercial para sus sucursales: Súper Tres Flores, durante estos años y a principio de los 2000, Don Rubén adquiere una propiedad ubicada en Calle Mártires 7 de Enero creando así su nueva sucursal de Mayoreo. Mientras tanto su antiguo socio por cuestiones de índole personal le hacia el traspaso de la sucursal Flores Magón, Don Rubén, cerraba la Sucursal que operaba en calle Emiliano zapata, años más tarde Don Héctor se ve la necesidad de cerrar, permitiendo así la consolidación de Súper Tres Flores en el mercado, de tal manera que se abrió la oportunidad de expansión en la comunidad de Cempoala, donde se implantó un nuevo súper en la calle Miguel hidalgo, posteriormente en el año 2013 se abre una nueva sucursal en calle José

Azueta que a diferencia de las demás sucursales esta implemento el surtido de la línea de artículos de Casa Ahued la cual les ha generado un incremento considerable en sus ventas, además de formalizar la oficina central en los altos de dicha sucursal. (Barrientos, Comunicación personal, 15 de enero de 2019).

## 65 Factores de éxito Super Tres Flores

Con base a la experiencia del C.P Salvador Pérez Silva, como gerente general, desde hace 22 años del Súper Tres Flores, considera que el éxito de la organización principalmente se debe a los siguientes factores: Rotación de inventarios, es decir; se cuenta con un monto específico de capital, este es invertido en la adquisición de mercancías, la cual es puesta en exhibición en las distintas sucursales, una vez vendida, es culminado el ciclo y se vuelve a repetir mínimo 12 veces al año. Otro factor; son las ventas en alto volumen con precios bajos, probablemente se tiene un margen de ganancia bajo en el caso de ciertos productos, sin embargo, al ser vendidos en altos volúmenes genera las utilidades necesarias para el pago de los gastos fijos y el resurtido oportuno de mercancía, cabe mencionar que una de las principales ventajas en comparación de la competencia es que el súper permite al público consumidor la libertad de escoger productos de su elección haciéndole modificaciones previas, como lo es el caso de los ajos que son descarapelados en el estante para evadir costos, además del resurtido de verduras frescas cada tres veces por semana, por último el factor más importante, son los distintos convenios que han establecido con sus proveedores, un ejemplo es la compra de pollo a Bachoco, este proveedor surte una cierta cantidad de taras al día, y da un plazo mínimo de 72 horas para pagar, posteriormente la mercancía es vendida en menos de 48 horas, así cuando se debe efectuar el pago al proveedor no se ha invertido ningún solo peso del capital propio de la empresa y únicamente esta se queda con las ganancias obtenidas de dicha venta, de igual manera ocurre con la venta de otros productos.

(Silva, Comunicación personal, 7 de diciembre de 2018).

## VII. MATERIALES Y METODOS

### 7.1 Ubicación de la zona de estudio

La presente investigación se llevó a cabo en las distintas sucursales de Ciudad Cardel, y la matriz del Súper Tres Flores, ubicada en, Calle José Azueta 14, Centro, 91680 José Cardel, Ver. 19.369922, -96.376599 perteneciente al Municipio de La Antigua Veracruz.

Sucursales: (ver anexo 1)

Flores Magón (FMN): Calle Flores Magón, frente al banco Santander.

José Azueta 14 (JAZ): Calle José Azueta No. 14, frente a Bodegas Más.

Revolución 40 (REV): Calle Revolución No. 40, frente a las vías del tren.

En el caso de las dos sucursales restantes, estas fueron omitidas de la investigación debido a que no pertenecen a la zona de influencia, que es Cardel Centro, además que la Suc. Mayoreo maneja un nivel distinto de venta a las sucursales anteriores, lo cual podría alterar parte del estudio.

Mayoreo: Calle 7 de enero, en contra esquina de la central de autobuses ADO.

Cempoala: Calle miguel alemán no.11, localidad Cempoala, Mpio. de Ursulo Galván

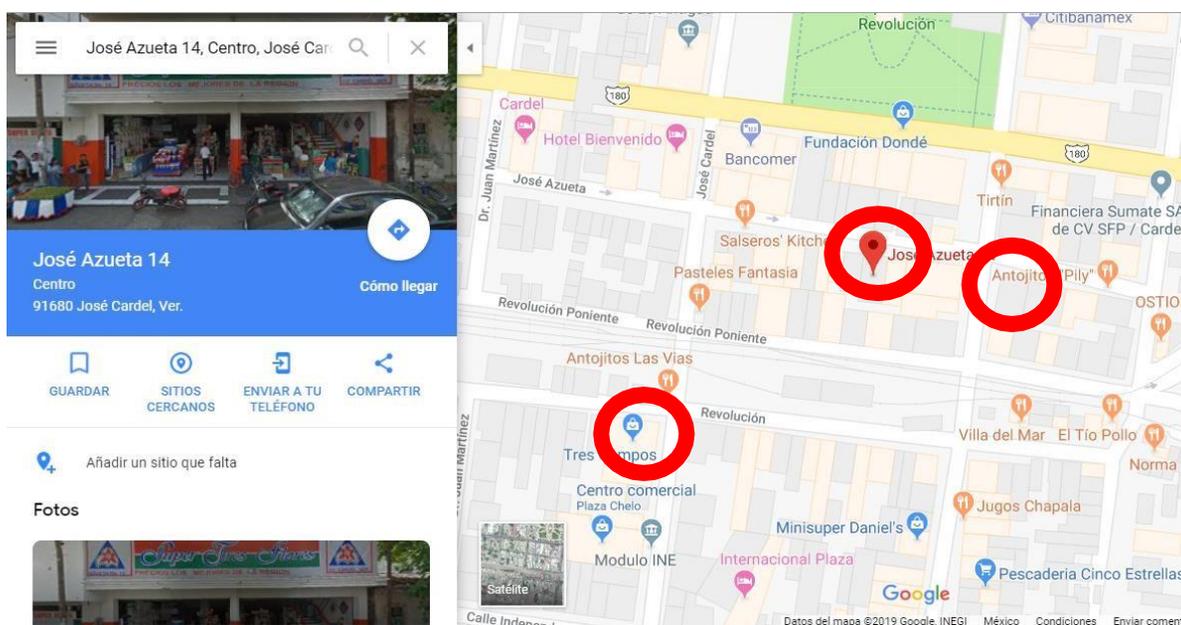


Figura 1. Ubicación geográfica de las 3 sucursales del Super Tres Flores.

## 7.2 Diseño de estudio

Este fue de carácter cualitativo, donde la principal fuente de información fueron los resultados obtenidos de la entrevista (ver anexo 2) realizada al contador general de Super Tres Flores, C.p Salvador Perez Silva, quien es encargado de supervisar las cinco distintas sucursales, además de ser parte clave para su fundación.

Con base a la respuesta de la pregunta diez de la entrevista; se obtuvo que la sucursal que tiene una mayor afluencia de clientes es: Flores Magón (FMN); en los días lunes con un total de 710 clientes y en su día bajo jueves con 420, partiendo de esos datos el entrevistado argumento que en el caso de las sucursales Revolución 40 (REV) y José Azueta 14 (JAZ) tienen un volumen de clientes menor, que oscila entre el 40% y 20% en comparación de la sucursal Flores Magón (FMN).

Fue así como a través de los datos proporcionados por el contador de la empresa, se dio inició al cálculo de la muestra representativa, del total de la población; en este caso fue necesario, estimar la media poblacional (promedio) para cada una de las sucursales, debido a que únicamente se cuenta con cuatro datos base, tal como: el rango máximo de 710 clientes y el mínimo con 420, así como también, la variación relacionada con la afluencia de clientes, en las dos sucursales restantes, en comparación de la sucursal FMN que corresponde al 40% para el caso de la sucursal JAZ y 20% para la sucursal REV, lo cual implica realizar una resta a las cifras bases, (en este caso haciendo alusión a la cantidad de clientes que visitan la sucursal FMN en sus distintos rangos). Posteriormente al conocer las cifras exactas de los clientes que acuden a realizar sus compras a cada una de las sucursales, se obtuvo la media poblacional de clientes por sucursal.

A través de dichos resultados, fue posible estimar, el tamaño de muestra representativa de clientes, que acuden a realizar sus compras por sucursal. Por lo tanto, se realizó un muestreo aleatorio simple conforme a la fórmula que marca el capítulo 4 del libro *Investigación de Mercados* (Eyssautier,2015)

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población o universo

E<sup>2</sup>=Error de muestreo prefijado

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Además de los datos obtenidos por la fórmula, calculados de manera manual, estos fueron verificados contra los arrojados por la plataforma “Stat Trek” especializada en cálculos estadísticos (Stattrek, 2019), teniendo como resultado la aplicación de 230 encuestas para la sucursal Flores Magón (FMN), 209 para Revolución 40 (REV) y 181 para José Azueta 14 (JAZ), llegando a un total de 620 encuestas.

### Cuadro 3. Instrumentos de Medición

Sucursal	Variación porcentual de clientes	No. de clientes por sucursal		Media Poblacional	No. de Entrevistas por aplicar
		Máximo	Mínimo		
FMN	100%	710	420	565	230
REV	40%	568	336	452	209
JAZ	20%	426	252	339	181

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo al artículo nombrado Como hacer una encuesta a paso a paso del sitio crece negocios (Arturo, 2015), el cual menciona los tres distintos tipos de preguntas, que se ven implícitas comúnmente en las encuestas, se optó por que el cuestionario fuera de tipo mixto, es decir, las preguntas incluidas en el, eran de tipo abiertas y cerradas, así como de opción múltiple, dando lugar al uso adecuado del escalamiento de Likert, tal y como se menciona en el *libro Metodología de la Investigación* (Hernandez,2014) de acuerdo a Rensis Likert con sus siete ítems considerados como juicios o afirmaciones para medir reacciones de los sujetos involucrados en el ejercicio ya sea a través de tres,

cinco o siete categorías, de las cuales surgieron 15 preguntas con sus distintos ítems como respuesta hasta un máximo de 5 por pregunta.

Por último, para la aplicación de la encuesta (ver anexo 3 y 5), se decidió establecer tres diferentes horarios con base a la afluencia de personas que acuden a las sucursales en el transcurso del día, los horarios fueron los siguientes : de 9:00– 11:00am (es decir antes de los horarios de comida de la población), de 2:00 – 4:00pm (durante el horario de comida) y después de 5:30 – 7:00 pm (después de la comida), para ello fue necesario la capacitación de 5 personas más para el análisis de datos y aplicación de encuestas en cada una de las sucursales en los tres distintos horarios, esto con el fin de llevar a cabo la aplicación de las 620 encuestas únicamente en los siete días de una sola semana; cuya capacitación consistió en mostrarles a los voluntarios el contenido de la encuesta, la duración que debía tener y la forma en que sería ejecutada además del análisis de algunos datos extras que serían proporcionados por el cliente o de las distintas actividades en las sucursales correspondientes.

Una vez formado el equipo de trabajo se llevó a cabo una prueba piloto, únicamente aplicando 26 encuestas (correspondientes a las que se aplican en un día) en la sucursal de José Azueta 14 (JAZ) debido a que era la sucursal más pequeña para este tipo de prueba, la cual nos permitiría conocer si el planteamiento de cada una de las preguntas que contenía la encuesta era el adecuado para la población, una vez finalizado el periodo de prueba se modificaron la pregunta 3 y 13 debido a que generaban mucha confusión al momento de responder por parte de los clientes.

Por lo tanto, una vez modificadas las encuestas se comienza el periodo de aplicación iniciando un día jueves y concluyendo el miércoles de la semana siguiente, donde se realizaron 620 encuestas divididas de la siguiente manera:

Suc. Flores Magón (FMN): 230 encuestas / los 7 días de la semana = 33 encuestas diarias.

Suc. Revolución 40 (REV): 209 encuestas / los 7 días de la semana = 30 encuestas diarias.

Suc. José Azueta 14 (JAZ): 181 encuestas / los 7 días de la semana =30 encuestas diarias

Con base a la segmentación de edades que propone el plan digital de marketing (Palbin, 2018) se segmentó al total de la población en tres distintas categorías, como: jóvenes que abarca de los 15 – 20 años de edad, adultos jóvenes de los 20 – 40 años y en adultos a partir de los 40 – 65 años.

A continuación, en la presente tabla se muestran las distintas ocupaciones que ejercen en la actualidad los habitantes de Ciudad Cardel (CEIEG,2016), en la cual destacan; empleados, estudiantes y amas de casa.

**Cuadro 4.** Ocupaciones habitantes de Ciudad Cardel

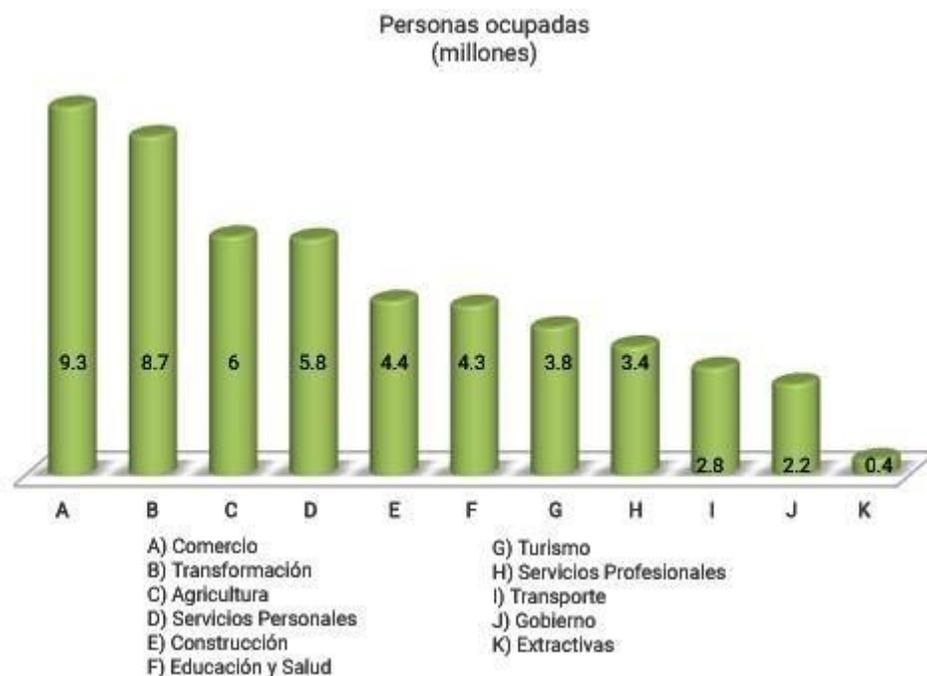
<i>EMPLEO, 2015</i>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Población de 12 años y más	21,727
Población económicamente activa	10,557
PEA ocupada	9,923
Sector primario	7.3%
Sector secundario	26.8%
Sector terciario	63.8%
No especificado	2.0%
PEA desocupada	1,305
Población no económicamente activa	11,122
Estudiantes	2,985
Quehaceres del hogar	5,514
Jubilados y pensionados	1,140
Incapacitados permanentes	5,514
Otro tipo	294
Tasa de participación económica	48.6%
Tasa de ocupación	94.0%

*Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.*

Respecto a la población económicamente activa como señala la tabla anterior, esta se clasifica en 3 sectores económicos que a su vez se involucra a la categoría profesionistas, con base a La Real Academia Española (RAE,2019) un profesional es una persona que se ha formado académicamente para realizar una ocupación específica. De acuerdo con El Observatorio Laboral (OLA,2019)

El sector Comercio con el 18.2 % del total de los ocupados concentra el mayor número de personas ocupadas en el país, de los cuales el 55.3 % de los ocupados cuentan con escolaridad hasta el nivel secundaria y 41.2 % tienen entre 16 y 34 años de edad.

En el sector de Servicios Profesionales, los trabajadores mayores de 35 años de edad representan a un poco más de la mitad de los ocupados (53.4 %), y casi en la misma proporción, los ocupados de ese mismo sector cuentan con escolaridad superior (53.6 %).



**Figura 2.** Ocupación por sectores económicos, cuarto trimestre 2018

Por lo cual las distintas ocupaciones a manejar dentro de la encuesta aplicada a los clientes, se dividen en 5 categorías; estudiantes, comerciantes, amas de casa, empleados y profesionistas.

### 7.3 Instrumentos de medición

Dado a la escasez de información y limitación por parte de la empresa, se consideraron exclusivamente dos variables que fueron:

**Entrevista al contador general de la empresa:** En la cual se obtuvieron los datos precisos para determinar el tamaño de la muestra. (Ver anexo 2)

**Encuestas a los clientes:** Cuya información obtenida de dicho instrumento permitirá conocer los factores de éxito por los cuales los clientes consideran que el Super Tres Flores se ha mantenido vigente durante las últimas dos décadas. (Ver anexo 3)

Objetivo de cada una de las preguntas de la encuesta

Pregunta 1: ¿Con que frecuencia compra a la semana? El objetivo de esta pregunta es conocer la frecuencia con la cual acuden los consumidores y clientes a surtir sus listas de compras a cada una de las sucursales de Super Tres Flores.

Preguntas 2 y 3: ¿Es útil el surtido de los productos ofrecidos para usted?, Departamentos en los que se adquieren mayor cantidad de productos. Tienen como objetivo evaluar si el surtido de los productos en tienda es el adecuado, además de conocer si este es un de los factores clave del éxito de Super Tres Flores.

Preguntas 4,5,6 y 8: Promoción y publicidad del Super Tres Flores. Como se ha mencionado anteriormente existen diferentes factores por los cuales se considera exitoso a un retail, uno de ellos es relacionado a la mercadotecnia, donde principalmente destacan la promoción y publicidad utilizada por los distintos establecimientos para darse a conocer en el mercado, tal es el caso de las siguientes preguntas, que tienen como objetivo conocer la forma en que utiliza Super Tres Flores, dicho factor y a su vez como es percibido por la población en general.

Pregunta 7: ¿Los precios de los productos del Super Tres Flores son más bajos que la competencia? En esta pregunta se evalúa si efectivamente los precios son una razón válida por la cual los clientes prefieren a Super Tres Flores en comparación de la competencia.

Pregunta 9: Calidad del servicio ofrecido. Dicha pregunta evalúa si la calidad del servicio ofrecido en Super Tres flores, es uno de sus factores líderes y a su vez cuales son las referencias que tienen los clientes con respecto a este factor.

Preguntas 10 y 11: Ubicación, uno de los factores por los cuales se considera es exitoso Super Tres Flores es que debido; a la ubicación estratégica de sus sucursales a lo largo del centro de Ciudad Cardel, por lo cual estas preguntas tienen como objetivo comprobar dicha hipótesis.

Pregunta 12: Plataforma Electrónica (Rec. Tecnológico). Otro de los factores por los cuales destacan los famosos retailers es el uso masivo del recurso tecnológico como aliado en sus ventas, por lo cual la pregunta 12 tiene como objetivo conocer; si la implementación de una plataforma electrónica por parte de Super Tres Flores es factible para las personas de la zona y comunidades aledañas.

Pregunta 13: Factores de éxito del Super Tres Flores. Esta pregunta contempla 8 distintos factores de los cuales se considera son exitosos a los retailers de hoy en día, por lo tanto, tiene como objetivo conocer aquellos factores, por los cuales las personas determinan el éxito de Super Tres Flores.

Preguntas 14 y 15: Calificación y recomendación para Super Tres Flores: estas preguntas tienen el objetivo de conocer el valor que le otorgan las personas a Super Tres Flores de 1 al 5 al igual si estas se encuentran dispuestas a recomendarlo con el resto de la población.

#### 7.4 Análisis de datos

Los resultados obtenidos por la entrevista hecha al contador, Cp. Salvador Pérez Silva; permitieron determinar los instrumentos de medición para la aplicación de encuestas a los distintos clientes de cada una de las sucursales, cuyos datos arrojados por las encuestas, fueron registrados en una base de datos en Excel de manera a diaria, así cuando se concluyó el periodo de aplicación se comenzaron a obtener los totales de cada una de las repuestas por pregunta, al obtener dicha información esta será representada a través de graficas de categorías agrupadas donde se hará la comparación y análisis de los datos obtenidos por cada una de las tres distintas sucursales con sus respectivas discusiones.

## VIII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al contador C.P. Salvador Pérez Silva y de las encuestas aplicadas a los clientes de las tres distintas sucursales.

1.- ¿En qué año se fundó el Súper?

En febrero de 1997

2.- ¿Cómo fueron sus primeros años, a partir de su fundación?

Fueron muy fructíferos y llenos de trabajo al grado que hoy se cuenta con 5 sucursales y con una plantilla de 250 colaboradores aproximadamente

3.- ¿Usted cómo define que una empresa es exitosa?

Una empresa exitosa es aquella que genera los ingresos necesarios para cubrir todos sus gastos fijos y el capital suficiente para invertir en cualquier momento.

4.- ¿A qué factores atribuye el éxito de Super Tres Flores?

La Rotación constante de los inventarios, los precios bajos y los distintos convenios celebrados con nuestros proveedores.

5.- ¿Cuáles han sido las estrategias de mercado que han marcado la diferencia en el súper en comparación a la competencia?

La disponibilidad y variedad de productos ofrecidos, así como el reclutamiento de clientes potenciales de los distintos sectores económicos, como; hotelero, restaurantero, publico por mencionar algunos.

6.- ¿Los precios bajos, y la variedad de productos ofrecidos, son la clave del éxito?

Desde luego que sí, gracias a ellos se obtiene una mayor captación de clientes y por ende un incremento en las ventas.

7.- ¿La ubicación de cada una de las sucursales han sido planeadas de manera estratégica?

No, cada una de las sucursales establecidas se han creado debido a la oferta de los distintos locales, es decir nosotros nos expandíamos cada día más y se requería de más espacios, entonces los arrendatarios vecinos nos hacían diferentes propuestas las cuales se analizaban si eran convenientes y así es como se daba vida a una nueva sucursal.

8.- ¿Cómo es que decidieron construir una nueva sucursal?

Por la incapacidad de surtido con la que cuenta actualmente la tienda de mayoreo, además de la falta de estacionamiento para los clientes.

9.- Considera usted que una buena planeación estratégica, la eficacia con la que se operan los recursos de la empresa, la ubicación, el mercado y sobre todo la competitividad ejercida hasta el día de hoy han sido los factores claves para la permanencia del super. ¿sí? ¿Por qué?

Si, debido a que si logras hacer un perfecto engrane entre todos los elementos anteriormente mencionados, las actividades encomendadas a cada departamento o colaborador serán eficientes y permitirán generar el éxito de la organización. Por lo cual al día de hoy se ha logrado la permanencia del super durante los últimos años, cabe reconocer que existen algunas deficiencias en ciertas actividades, pero espero estas con el paso del tiempo y la debida atención sean superadas.

10.- ¿Cuál de todas las sucursales es la que tiene la mayor demanda de clientes durante el día?

Flores Magón es la sucursal con mayor antigüedad y por ende la que genera una mayor afluencia de clientes teniendo como referencia que los días lunes acude un total de 710 clientes y 420 en jueves siendo su día bajo, seguida por Revolución #40 con un 20% menos de afluencia y José Azueta #14 con un 40%.

11.- ¿Considera que existen otros factores que les permitan incrementar su éxito?

Si un aspecto por el cual se ha tenido comentarios negativos es la falta de criterio organizacional y capacitación a los distintos empleados de las sucursales, por lo cual el recurso humano de la empresa debe tener una atención diferente de manera inmediata.

12. ¿Qué aspectos sugiere que deberían cambiar para tener un mejor rendimiento?

Posiblemente la contratación de alguien externo que analice las deficiencias del super de las cuales nosotros no tenemos la menor idea.

### 8.1 Datos demográficos

Un aspecto importante para el sector retail es comprender con exactitud el comportamiento del cliente. De acuerdo con el sitio (QuestionPro,2019) esto es posible a través de la segmentación demográfica la cual consiste dividir al mercado en sub-grupos, tomando en cuenta variables como la edad, sexo, ingresos, grado de estudios, ocupación etc. Por otra parte, kotler & Amstrong (como se citó en Escalante,2016) definen las características del consumidor en cuatro importantes factores como:

**Factores Culturales:** los cuales se encuentran basados en los valores, percepciones, preferencias, y las conductas básicas que aprender la persona por parte de su familia u otras instituciones.

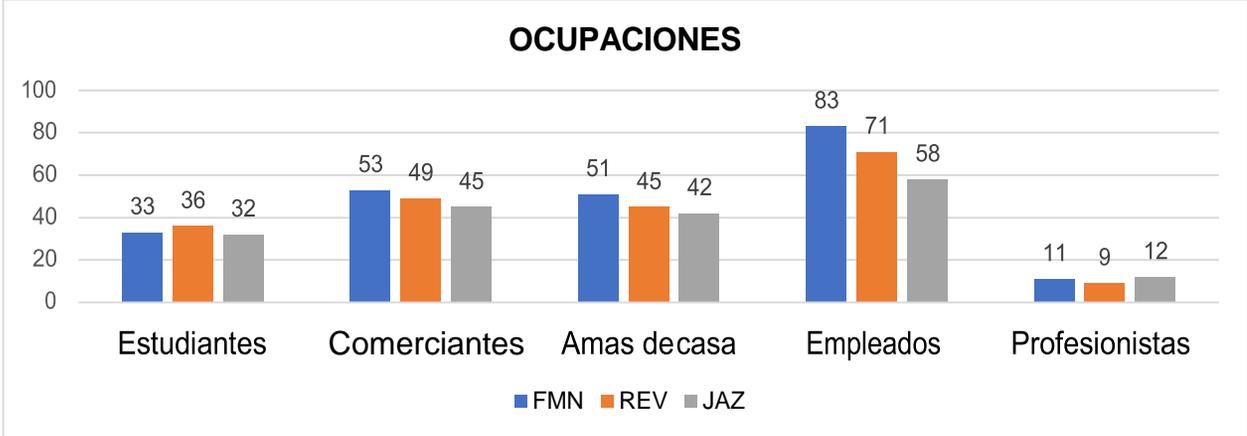
**Factores Sociales:** estos son influenciados por los diferentes grupos sociales; como familia, amigos, asociaciones profesionales etc.

**Factores Personales:** vinculados a la edad, la etapa del ciclo de vida familiar, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad, y otras características personales del comprador que influyen en sus decisiones de compra.

**Factores Psicológicos:** la motivación, la percepción, el aprendizaje y las actitudes.

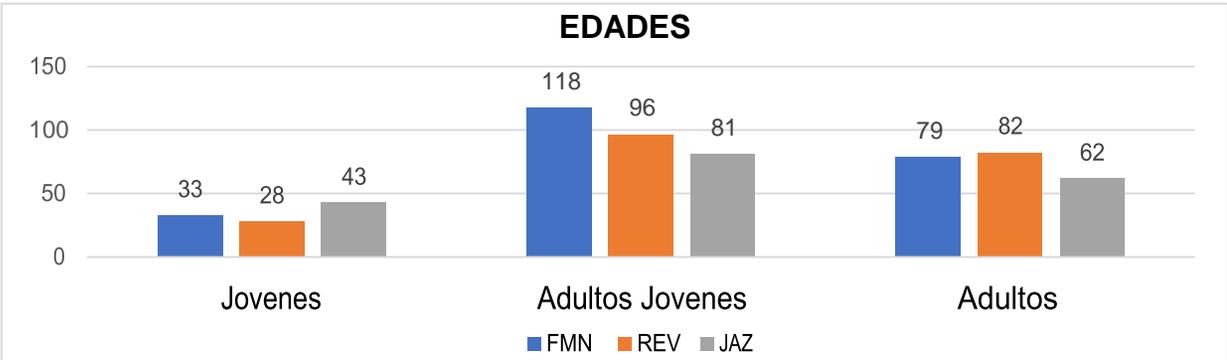
Para efectos del estudio únicamente se consideró 3 aspectos del consumidor como son la edad, sexo y ocupación de cada una de las personas encuestadas, obteniendo como resultado los siguientes datos:

Las ocupaciones de los clientes que acuden a surtir su lista de compras, en las diferentes sucursales de Super Tres Flores, como se aprecia en la figura 3, presenta las cinco distintas ocupaciones que abundan entre los clientes del super, como son; estudiantes, comerciantes, amas de casa, empleados y profesionistas. Contando con una mayor asistencia; de 83 personas de ocupación empleados, por parte de la Suc. Flores Magón (FMN), seguida por 49 comerciantes de la Suc. Revolución #40 (REV) y 42 amas de casa de la Suc. José Azueta #14 (JAZ).



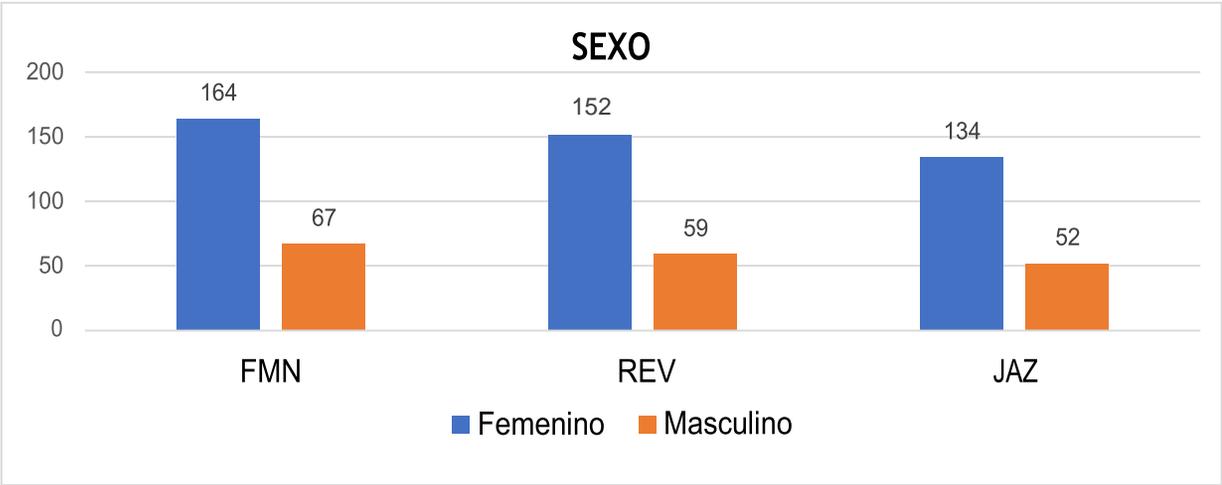
**Figura 3.** Ocupaciones de los clientes que acuden a surtir su lista de compras.

Edades de los clientes clasificados en segmentos figura 4, muestra las tres categorías en que fueron segmentados los clientes del Super Tres Flores; jóvenes, adultos jóvenes y adultos. Teniendo una asistencia de 118 adultos jóvenes en la Suc. Flores Magón (FMN), 82 adultos en la Suc. Revolución #40 (REV) y 43 jóvenes en la Suc. José Azueta #14 (JAZ).



**Figura 4.** Edades de los clientes clasificados en segmentos.

El género que demanda en mayor cantidad al super, es el femenino, tal y como se muestra en la figura 5, teniendo una mayor asistencia de este, en la Suc. Flores Magón (FMN) con 164 mujeres, seguido por la Suc. Revolución (REV) con 152 y por último la Suc. José Azueta (JAZ) con 134. Con base al sexo masculino este tiene un alto descenso en comparación del sexo opuesto, sin embargo, también es participe de la demanda en cada una de las sucursales.



**Figura 5 .** Sexo de cada uno de los clientes de acuerdo a las sucursales

### 8.2 Preguntas de la encuesta

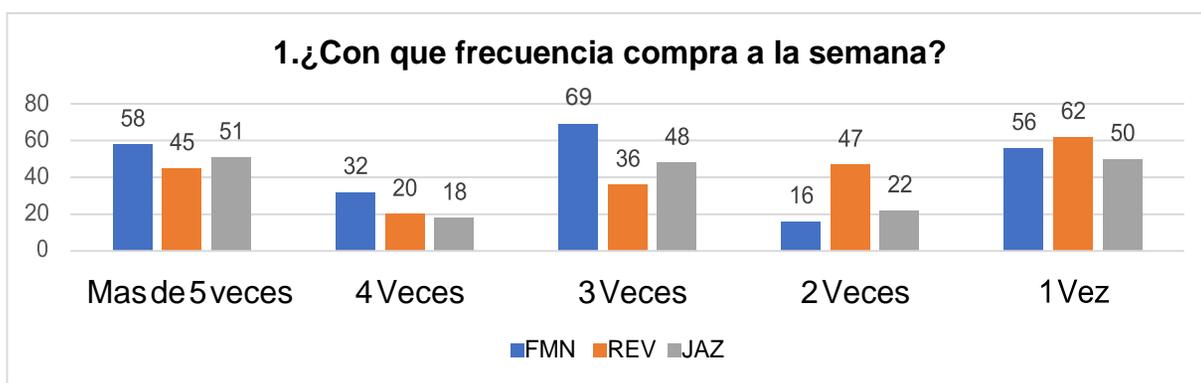
Cantidad de veces que acuden los clientes a realizar sus compras por semana figura 6. Demuestra la frecuencia con la cual acuden los clientes de Super Tres Flores a realizar sus compras, de 1 o más de 5 veces a la semana, como es el caso de los clientes Suc. Flores Magón (FMN) de los cuales: 69 asisten 3 veces por semana y 58 más de 5 veces por semana a diferencia de la Suc. Revolución (REV), donde acuden 62 clientes, 1 vez por semana, en comparación de los 51 clientes de la Suc. José Azueta (JAZ), que asisten más de 5 veces a la semana a realizar sus compras. De acuerdo a Thompson (como se citó en Novillo 2012) habla sobre los distintos tipos de clientes en base a la frecuencia de compra, clasificándolos de la siguiente manera:

Cientes de compra frecuente: son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo tiempo de intervalo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el resto, generalmente se considera que este tipo de clientes se encuentra sumamente complacidos por la empresa. (más de 5 veces).

Cientes de compra habitual: son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto o el servicio. (3 veces).

Cientes de compra ocasional: son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. (1 vez).

El resto de los clientes son considerados como compradores ocasionales o que simplemente aprovechan las ofertas de un día en específico.

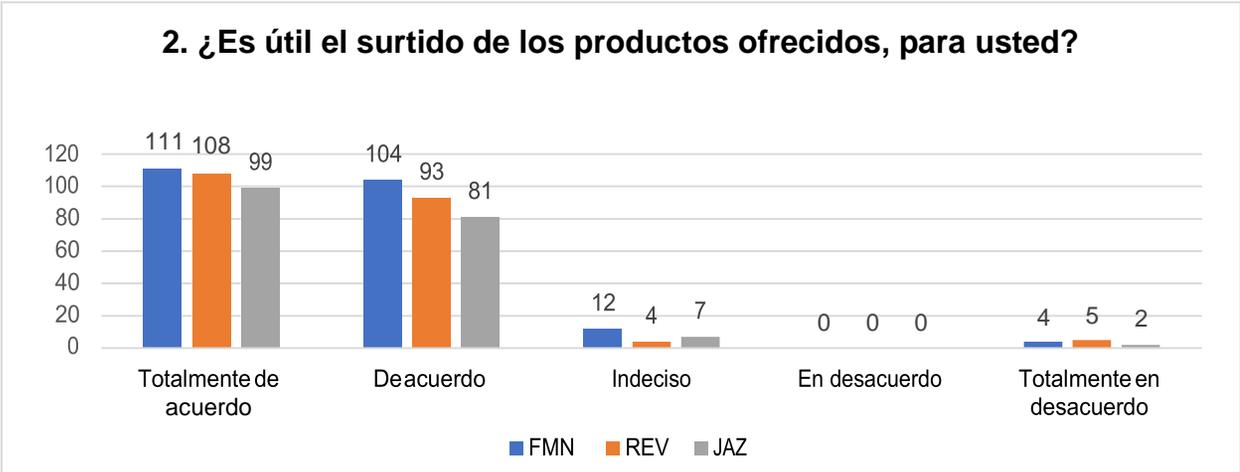


**Figura 6.** Cantidad de veces que acuden los clientes a realizar sus compras por semana.

La utilidad de los productos ofrecidos en tienda, figura 7, ha sido medida por los clientes de Super Tres Flores a través de los siguientes parámetros: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Donde 111 clientes de la Suc. Flores Magón (FMVN) están totalmente de acuerdo al igual que los 108 clientes de Suc. Revolución (REV), y los 99 clientes de Suc. José Azueta (JAZ), a excepción de 104 clientes de Suc. Flores Magón (FMN) quienes están de acuerdo con el surtido de productos en tienda.

Con base a McGoldrick (como se citó en Solís, 2014, p.5) menciona lo siguiente “El surtido es una de las herramientas competitivas más poderosas de la estrategia minorista., reflejando el posicionamiento estratégico del minorista ayudando a diferenciar los diferentes formatos de distribución”. Respecto a McGoldrick se determinó que, debido

al surtido y disponibilidad de los productos en tienda, es como Super Tres Flores se encuentra entre la preferencia del consumidor.



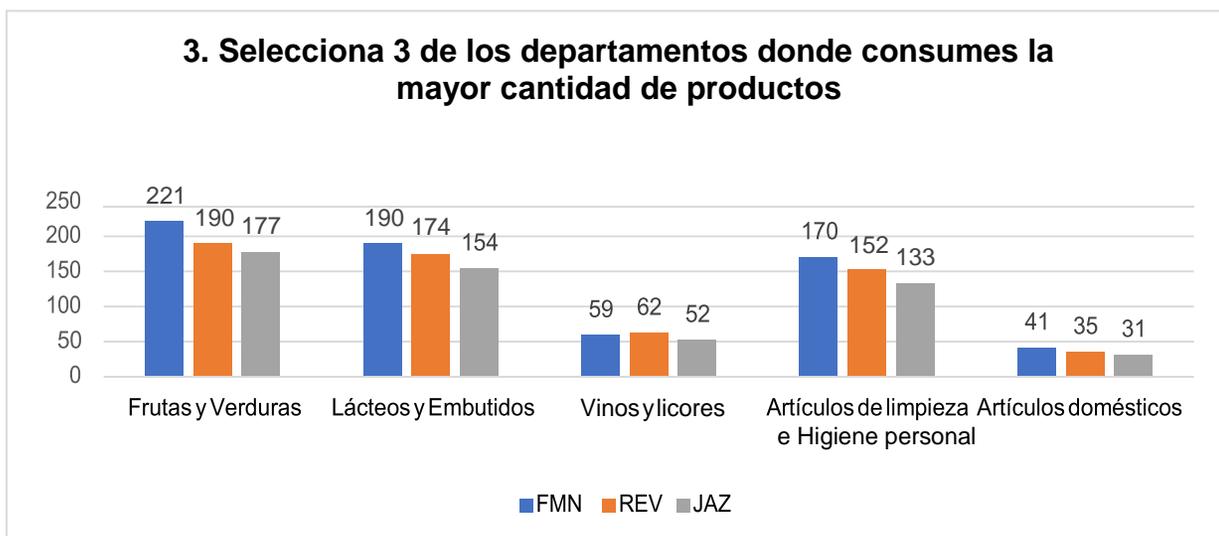
**Figura 7.** Utilidad de los productos ofrecidos en tienda

Los departamentos de: frutas y verduras, lácteos y embutidos, vinos y licores, artículos de limpieza e higiene personal, así como los artículos domésticos, forman parte del surtido de Super Tres Flores, figura 8, de los cuales los preferidos por los clientes, son los siguientes; los clientes de Suc. Flores Magón (FMN) prefieren los departamentos de: frutas y verduras (221 clientes), lácteos y embutidos (190 clientes) y artículos de limpieza e higiene personal (170 clientes) del mismo modo ocurre con las sucursales de Revolución (REV) y José Azueta (JAZ), cuyos clientes tienen preferencia por los tres distintos departamentos anteriormente mencionados.

La preferencia de dichos departamentos se encuentra relacionada con la administración de categorías que maneje el super, las cuales se convierten en unidades estratégicas de negocio para generar un mayor valor al consumidor de acuerdo al sitio Food Marketing Institute, se clasifican respecto al comportamiento:

En la cual se utilizan roles basados en el consumidor, definidos de acuerdo a la penetración de la categoría (porcentaje de hogares que han consumido la categoría al menos en una ocasión) y la frecuencia con la cual la ha consumido.

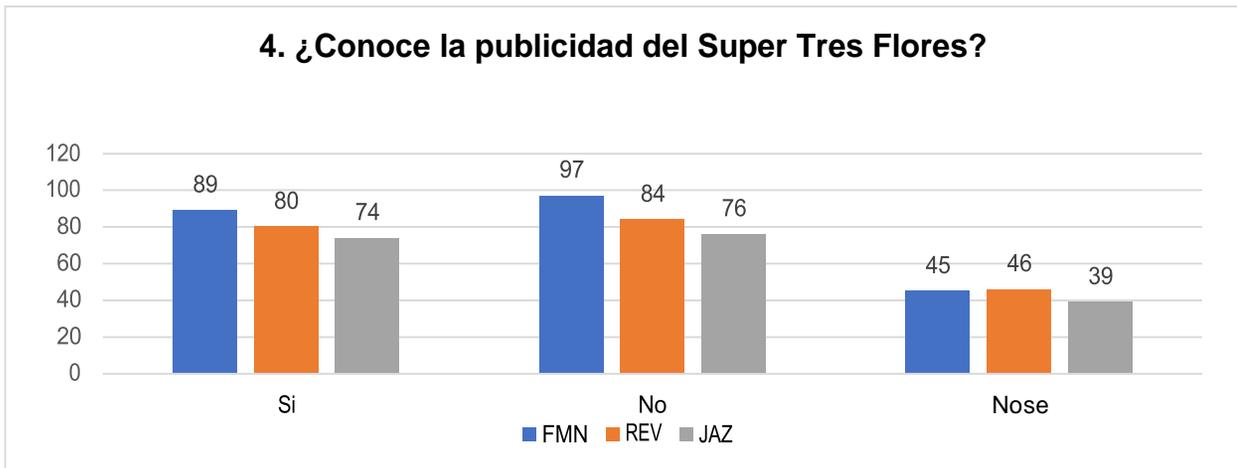
Según este criterio, los productos se dividen en: productos de nicho, básicos, de complemento y de especialidad. (Food Marketing Institute, 2019)



**Figura 8.** Departamentos preferidos por los clientes

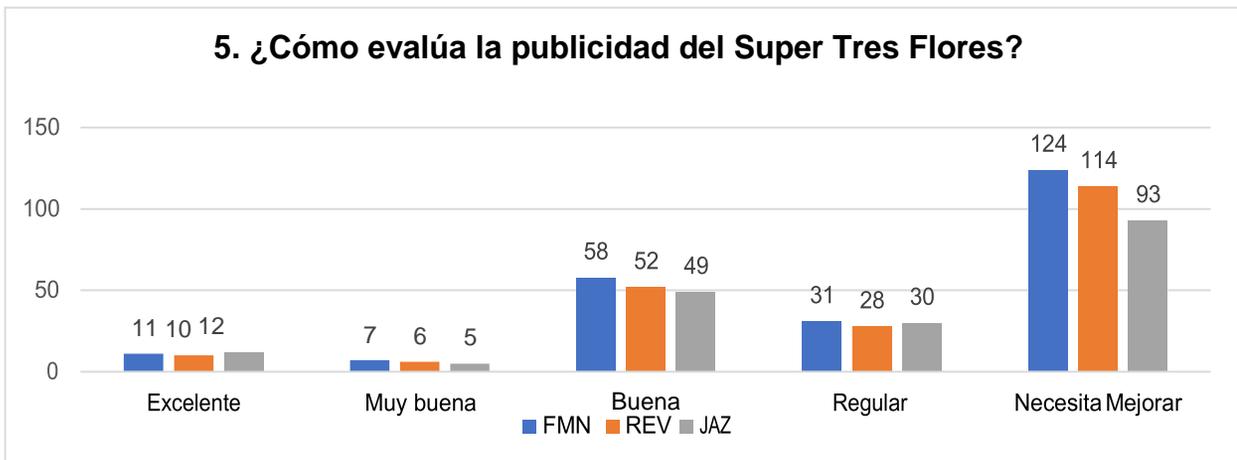
La publicidad del Super Tres Flores, como se observa en la figura 9, expresa que: 97 clientes de Suc. Flores Magón (FMN), 84 de Suc. Revolución (REV), y 76 de Suc. José Azueta (JAZ), no conocen, ni saben de la existencia de publicidad alguna que maneje el super, por el contrario, otra parte de población admitió conocer la publicidad del super, ya que ellos consideran como publicidad los distintos carteles y anuncios en tienda, que contienen los precios y ofertas de ciertos productos durante la semana. Sin embargo una mínima parte de la población desconoce el concepto y la importancia de la misma. De acuerdo a la definición de publicidad, que propone Delgado en su blog de marketing, se obtuvo lo siguiente:

La publicidad (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo. (Delgado, 2014)



**Figura 9.** Publicidad del Super Tres flores

Los 124 clientes de Suc. Flores Magón (FMN), así como los 114 de Suc. Revolución (REV), y 93 de Suc. José Azueta (JAZ), evaluaron que la publicidad de Super Tres Flores necesita mejorar, para que estos puedan identificarla y del mismo modo le puedan otorgar alguna calificación, como se visualiza en la figura 10, por otra parte, los clientes que la calificaron como buena, justifican que debido a la infraestructura del super, es adecuado el tipo de publicidad que maneja, en este caso haciendo referencia a los carteles en tienda. Sin embargo, Wilson (2018) menciona que “La implementación exitosa de los componentes de la mezcla de marketing tradicional (producto, plaza, precio y promoción) son esenciales para el éxito en la comercialización al por menor”. Por lo cual se considera que al tener una estrategia publicitaria esta ayude a incrementar el número de nuevos clientes en las distintas sucursales del super.



**Figura 10.** Evaluación de la publicidad del Super Tres Flores

De acuerdo a los términos de marketing y publicidad que presenta el sitio, Directorio de la construcción y decorativos (2010) señala a los Display, como: “Aquellos elementos o actividades promocionales en el punto de venta que muestran y ayudan a demostrar el producto, tales como cartulinas, exposiciones, demostraciones y otros instrumentos que inducen a la compra.”

Sin embargo, el sitio crece negocios menciona que existen distintos medios o canales a través de los cuales se publicitan los productos o servicios de una empresa. Para lo cual se debe tomar en cuenta las características del público objetivo, a continuación, se presentan los medios publicitarios tradicionales: televisión, radio, prensa, internet, teléfono y correo electrónico. No obstante, existen otros tipos de medios publicitarios alternos como lo son; las ferias, campañas de degustación, eventos, anuncios impresos en camiones etc. (Arturo, 2014). Con base a ello se logró identificar que Super Tres Flores maneja sus diversas promociones a través de medios tradicionales, como: el perifoneo, volantes, carteles en tienda y la bocina del centro de ciudad Cardel, como se aprecia en la figura 11, 183 clientes de Suc. Flores Magón (FMN), 162 de Suc. Revolución (REV), y 148 de Suc. José Azueta (JAZ), manifiestan haberse enterado de las promociones de Super tres flores a través de los carteles en tienda, por otra parte, es recomendable realizar, pruebas con los demás canales publicitarios que existen, con el fin de acaparar el interés de nueva audiencia y por ende incrementar las ventas.

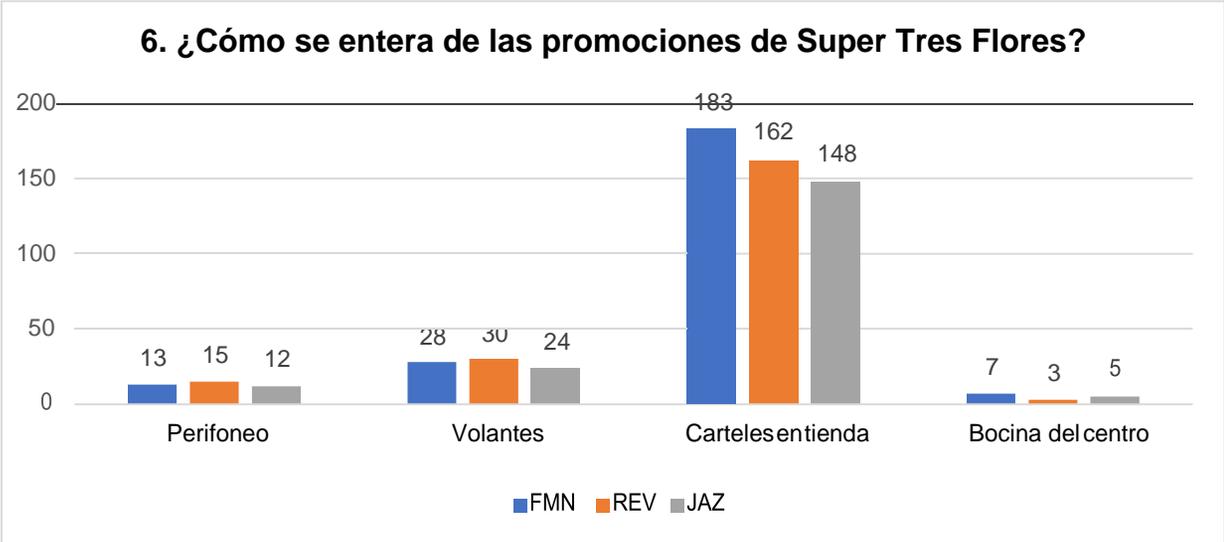
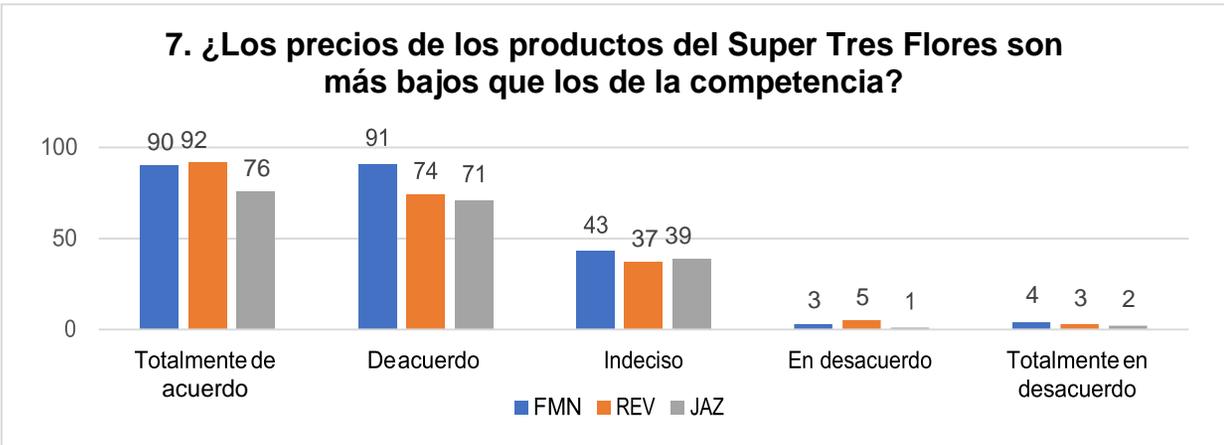


Figura 11. Medios por los cuales se da a conocer las promociones del Super Tres flores.

Los precios bajos, que maneja Super Tres Flores, es considerado por los clientes un factor decisivo al momento de la compra, la figura 12, demuestra que: 92 clientes de la Suc. Revolución (REV) están de totalmente de acuerdo con los precios bajos, sin embargo 91 clientes de Suc. Flores Magón (FMN) se encuentran de acuerdo con dicha pregunta, en comparación de los 76 clientes de Suc. José Azueta (JAZ), quienes al igual que los de revolución están totalmente de acuerdo con los precios que maneja el super en cada uno de sus productos. Por su parte John Gourville y Dilip Soman (como se citó en Diaz,2014, p.41) plantean que el precio de cualquier producto o servicio debe cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a calidad y beneficio esperado, generando con ello un valor agregado a una determinada marca o negocio, así mismo el precio siendo el único factor que genera ingreso, estabilidad en los costos y el margen de utilidad del producto o servicio que se ofrecen, creando así ventajas competitivas en el sector.



**Figura 12.** Precios bajos

Los clientes de Super Tres Flores, argumentan la adquisición masiva de mercancía durante los días específicos de ofertas, ya que les permiten adquirir un mayor volumen de esta para su posible almacenamiento o reventa. Con base a la figura 13, 181 clientes de la Suc. Flores Magón (FMN), así como los 162 de Suc. Revolución (REV), y 148 de Suc. José Azueta (JAZ), votaron por la opción si, debido a que adquieren más productos en oferta, ya que son más baratos.

De acuerdo al informe, titulado: Mas haya de descuentos; estrategias de precios y promociones de EY, se obtuvo que:

El éxito de una promoción depende de la capacidad de la empresa para acertar correctamente en varios puntos de cada consumidor, canal y categoría y también depende la calidad con las que las ejecutan. Pero las promociones con grandes descuentos en su mayoría tienen como consecuencia un ROI negativo. (Ernst & Young, 2017, p.6)

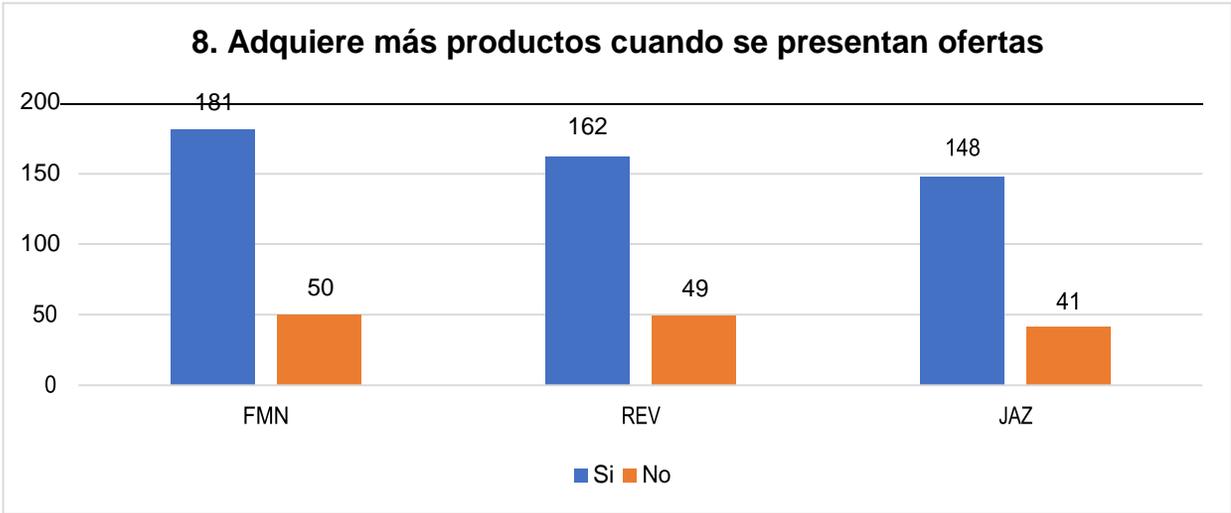
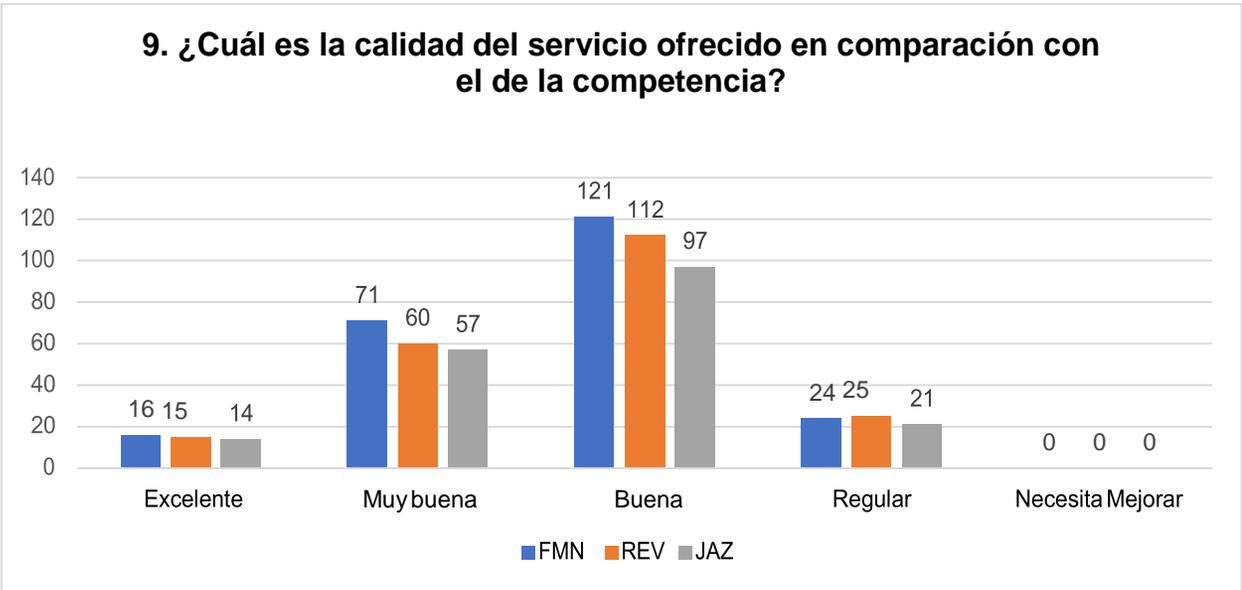


Figura 13. Adquisición de mercancías con base a ofertas

La calidad del servicio ofrecido, fue medida a través de las siguientes variables: excelente, muy buena, buena, regular y necesita mejorar, como se muestra en la figura 14, 121 clientes de la Suc. Flores Magón (FMN) lo calificaron como bueno sin embargo 71 clientes de la misma sucursal calificaron al servicio como muy bueno, en cambio 112 clientes Suc. Revolución (REV) la calificaron como buenas sin embargo 25 clientes de la misma lo calificaron como regular, por ultimo 97 clientes de Suc. José Azueta (JAZ), consideran que la calidad del servicio ofrecido es buena. También mencionaban que la atención que ofrecen los empleados de Super Tres Flores en el área de abarrotes y semillas es muy buena sin embargo en cajas es totalmente lo contrario.

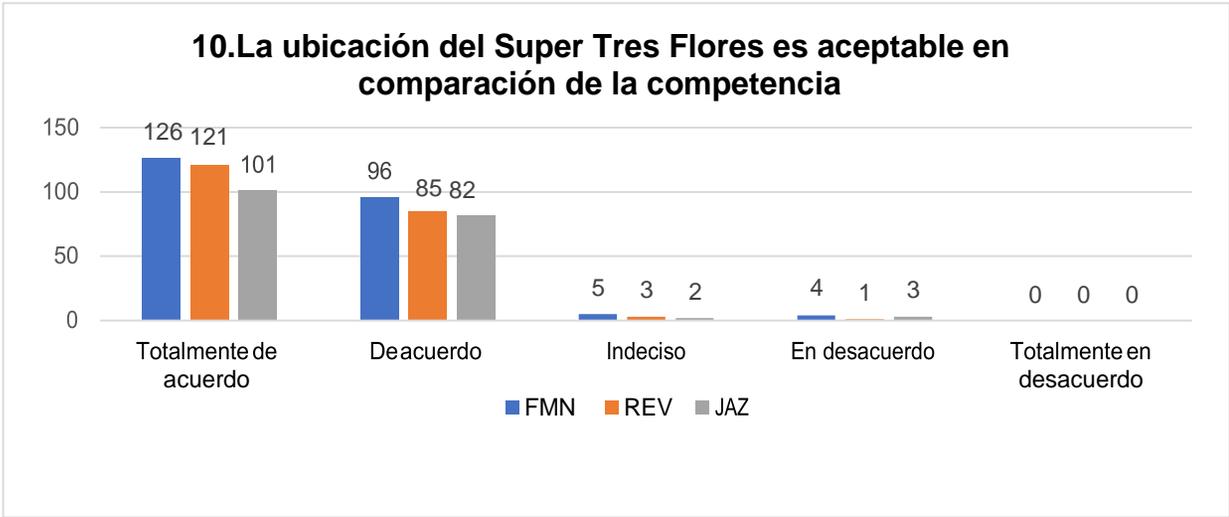
Uno de los factores determinantes de decisión de compra de los consumidores es el servicio al cliente, el cual es valorado desde el momento que el cliente ingresa a la tienda. Por otra parte, Lewis (como se citó en Rubio, 2014) menciona que “la calidad del servicio percibida es un juicio del consumidor (una forma de actitud) y los resultados de las comparaciones que los clientes hacen entre sus expectativas y sus percepciones del desempeño actual del servicio” de tal forma, que al incrementar la satisfacción del cliente mediante la prestación de servicios con altos niveles de calidad, se potencializan los beneficios para las empresas en aspectos como: retención del cliente (lealtad), generación utilidades (rentabilidad) y participación en el mercado (competitividad).



**Figura 14.** Calidad del servicio ofrecido

La ubicación del Super Tres Flores con base a las opiniones de cada uno de los clientes; es estratégica ya que según ellos dichas sucursales se encuentran en la zona centro de Ciudad Cardel, la figura 15 presenta, que: 126 clientes de Suc. Flores Magón (FMN), están totalmente de acuerdo con la ubicación del super, al igual que los 121 clientes de Suc. Revolución (REV), y los 101 clientes de Suc. José Azueta (JAZ).

De acuerdo al artículo: La ubicación clave para el éxito, del Periódico (elEconomista,2015) menciona lo siguiente: “La ubicación del negocio y las características del espacio en el que se instale, pueden jugar un papel determinante en la posición competitiva y las posibilidades de éxito de muchos autónomos, especialmente en sectores de comercio”. La ubicación es uno de los factores estratégicos para el sector retail, ya que debido a ella tienen acceso cientos de clientes día con día al igual que la proximidad para sus distintos proveedores, el poseer una ubicación estratégica a comparación de la competencia forma parte de los factores clave del éxito de cualquier organización.

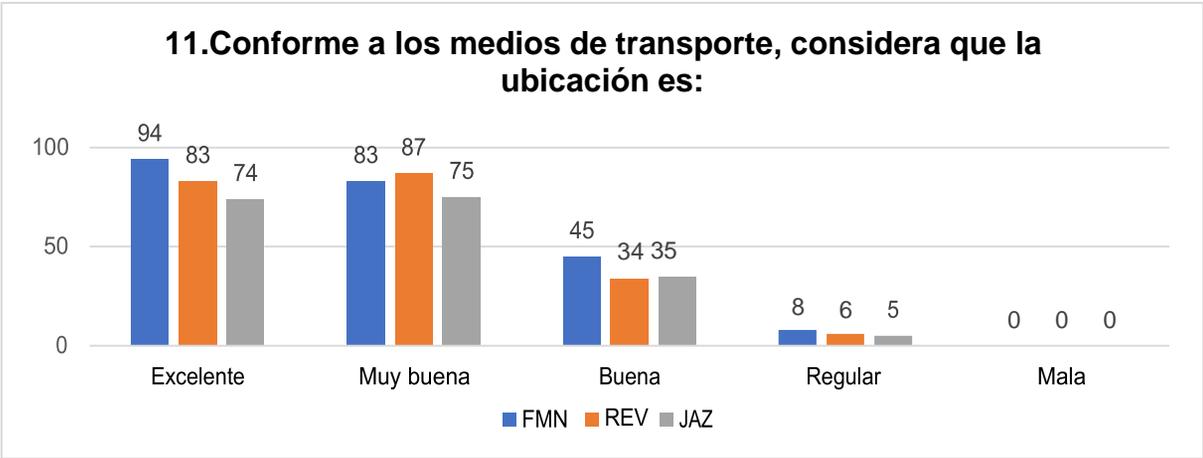


**Figura 15.** Ubicación estratégica

La ubicación conforme a los medios de transporte es muy buena, respecto a las opiniones de los clientes, ya que dichas sucursales son cercanas a la central de autobuses que conducen a diferentes destinos, la figura 16 presenta las variables con que fue evaluado este aspecto, como; excelente, muy buena, buena, regular, y mala. 94 clientes de la Suc. Flores Magón (FMN), calificaron la ubicación como excelente, sin embargo 87 clientes de la Suc. Revolución (REV), y 75 de Suc. José Azueta (JAZ), la calificaron como muy buena.

Respecto a la encuesta anual de consumo, realizado por (Europa Press, 2016) se determinó que los consumidores prefieren hacer sus compras en los supermercados debido a la proximidad entre otros factores, sin embargo el 59% de los encuestados

realizan sus compras andando, el 35% utiliza su vehículo particular y únicamente el 4% hace uso del transporte público. Sin embargo, para el caso de Super Tres Flores, los consumidores consideran importante la proximidad del super a los medios de transporte debido a que Ciudad Cardel es vecina de los municipios de Paso de ovejas, La antigua y Ursulo Galván los cuales en su mayoría son zonas rurales y para sus habitantes es mayormente económico trasladarse en transporte público.



**Figura 16.** Ubicación ideal para los medios de transporte

La importancia que radica en la implementación de una plataforma electrónica para las distintas sucursales del Super Tres Flores es muy baja en comparación de la competencia, debido a que los consumidores de dicho super prefieren realizar sus compras de manera personal, tal y se muestra en la figura 17, 118 clientes de la Suc. Flores Magón (FMN) consideran importante la implementación de una plataforma electrónica, al igual que los 108 clientes de Suc. Revolución (REV), y 101 de Suc. José Azueta (JAZ), el resto de la población no se encuentra familiarizada con las compras en línea. Por otra parte, algo de lo que se observó durante la aplicación de la encuesta, fue: únicamente los clientes de ocupación profesionista, estudiantes y algunos trabajadores argumentaron que la implementación de esta, sería de suma importancia para ellos ya que les ahorraría tiempo y esfuerzo a comparación de la población restante principalmente amas de casa y personas adultas comentaban que ellas prefieren

escoger sus productos personalmente. No obstante (Soto,2018) en su artículo plataformas digitales en las empresas, menciona lo siguiente:

Los negocios, sin importar su tamaño, deben estar inmersos en “el mundo digital” con el objetivo de facilitar la compra y comunicación entre usuarios y empresa, pues existe la posibilidad de perder clientes solo por este hecho, aun cuando no se cometa algún error grave.

Tal y como lo menciona el artículo cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o sector debe tener presencia a través de la red, no solo por tendencia si no para satisfacer las necesidades actuales de los consumidores, como lo es la expedición de su propia factura en el momento que se requiera sin necesidad de depender de un tercero.

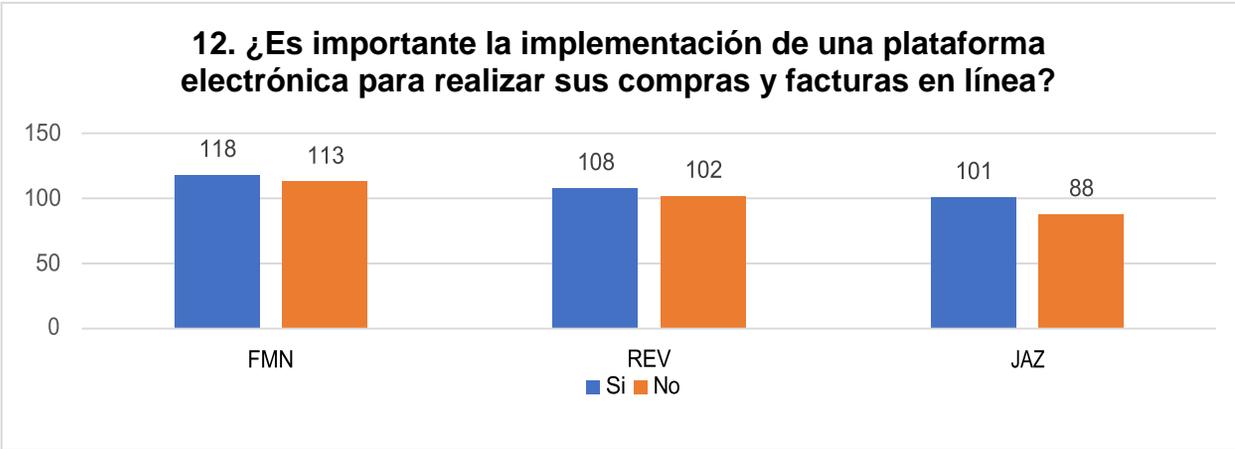


Figura 17. Implementación de una plataforma electrónica del Super Tres Flores

Los clientes de Super Tres Flores, seleccionaron 3 de los factores por los cuales ellos consideran ha sido exitoso el super, a continuación, como se muestra en la figura 18, se determinaron 8 factores de éxito, como: tecnología, distribución de productos en tienda, servicio al cliente, disponibilidad de productos, precio, ubicación, mercadotecnia y otros, de los cuales fueron seleccionados, los siguientes: disponibilidad de productos; con 185 votos de FMN, 165 de REV y 151 de JAZ, precio; con 217votos de FMN ,197 de REV y 173 de JAZ, y ubicación; con 181 votos de FMN,167 de REV y 143 de JAZ

Con base a ello se aprueba la hipótesis, que plantea; que, debido a la disponibilidad de productos en tienda, los precios y ubicación son los factores de éxito que han permitido la permanencia del Super Tres flores durante los últimos 20 años.

Por otra parte (Guerrero,2012) menciona una lista de 8 factores claves para el éxito del negocio retail, donde hace énfasis precisamente que, debido a una variedad en surtido, precios accesibles y la ubicación estratégica es como se posicionan líderes de ciertas cadenas comerciales en el sector.

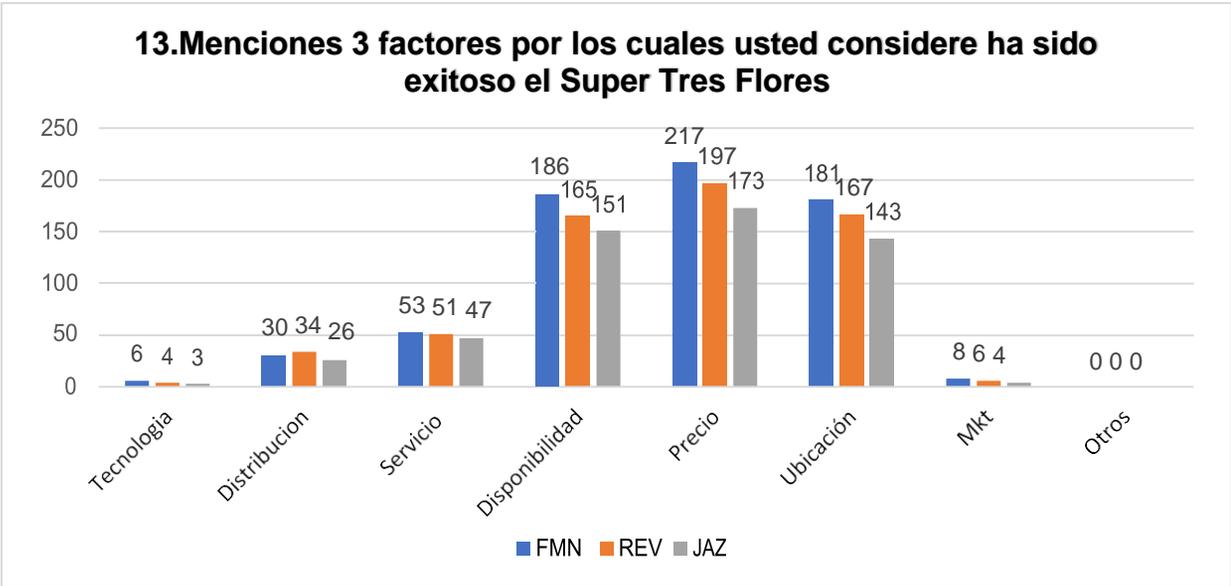
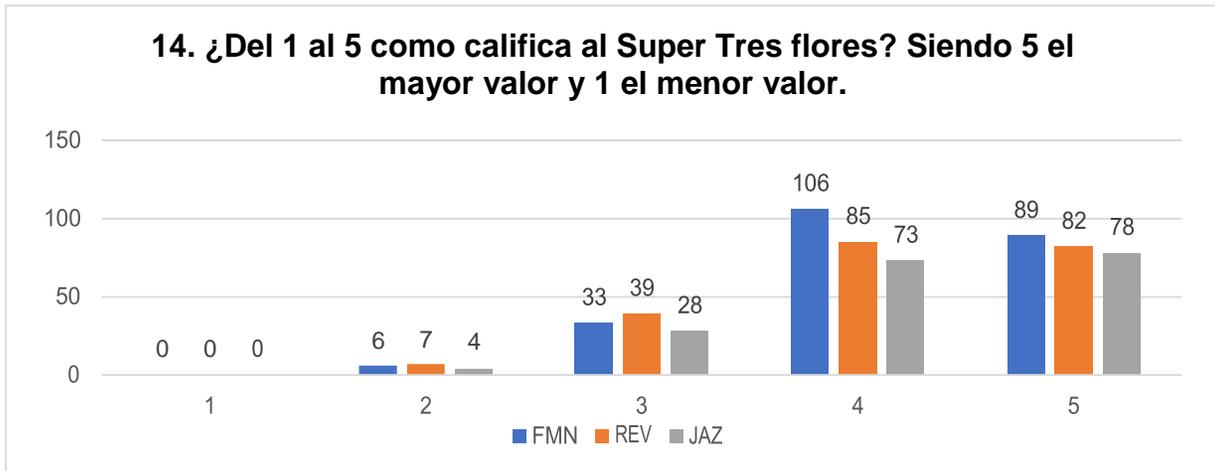


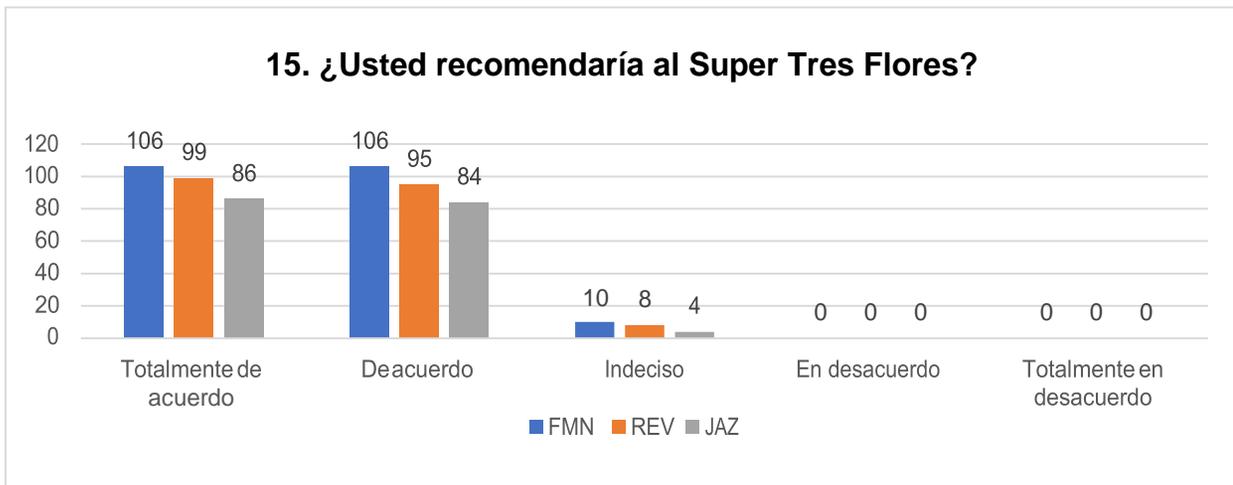
Figura 18. Factores de éxito del Super Tres Flores

Calificaciones al Super Tres Flores, por parte de sus clientes, figura 19, se pidió a cada uno de los clientes que le otorgaran una calificación del 1 al 5, donde 106 clientes de la Suc. Flores Magón (FMN) le dieron una calificación de 4 al mismo tiempo que 89 clientes de la misma sucursal le otorgaban una calificación de 5, por otra parte 85 clientes de la Suc. Revolución (REV) le dieron una calificación de 4 y 78 clientes de la Suc. José Azueta (JAZ) lo calificaron con 5. Estas calificaciones han sido otorgadas con base a la atención brindada al cliente en tienda, así como la variedad y calidad de los productos ofrecidos, además de las ofertas.



**Figura 19.** Calificaciones al Super Tres Flores

Nivel en que recomendarían al Super Tres Flores, figura 20 Suc. De acuerdo al grado de satisfacción con los factores anteriormente mencionados y seleccionados por los clientes, es la manera en que estos decidan si están dispuestos a recomendar a Super Tres Flores al resto de los consumidores, tal es el caso de los 106 clientes de la Suc. Flores Magón (FMN) quienes están totalmente de acuerdo en recomendar al super, así como los 99 clientes de Suc. Revolución (REV), y los 86 Suc. José Azueta (JAZ), sin embargo, la misma cantidad de clientes de (FMN) únicamente están de acuerdo en recomendarlo, finalmente la mayor parte de la población que acude a realizar sus compras a super Tres Flores, está convencida en recomendar a su supermercado favorito con el resto de la sociedad.



**Figura 20.** Nivel en que recomendarían al Super Tres Flores

En general de acuerdo a Romero (2009), quien considera que “Las variables de éxito, son características o condiciones que, cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas, tienen un impacto significativo en el éxito de una organización que compite en una industria específica”. Super Tres Flores, es un negocio retail con una gran trayectoria en el mercado y que gracias a la administración de sus recursos con los que cuenta hasta el día de hoy ha podido hacer frente a las distintas crisis económicas que han surgido durante los últimos años y sobre todo brindando el surtido necesario para cada uno de los integrantes de la familia que acuden a realizar su lista de compras a cada una de sus sucursales. Por otra parte la CLADEA (2015) menciona 6 distintas categorías de los factores de éxito mayormente influyentes en las organizaciones, de los cuales se relacionan únicamente con el super, son; los relacionados con el marketing, habilidades y capacidades, así como otros factores en este caso la ubicación, con base a las encuestas aplicadas es notorio encontrar las deficiencias de preparación por el área de recursos humanos por parte del super a sus empleados en este caso haciendo énfasis en la capacitación que reciben las cajeras la cual es reflejada en el momento de brindar atención al cliente, al igual que el marketing, el super no domina ciertas habilidades de publicidad y promoción, sin embargo hasta el día de hoy han sido de gran eficiencia los carteles en tienda, por último la ubicación ha sido uno de los factores estratégicos para la retención de clientes, ya que en su mayoría estos expresan que el Super Tres Flores tiene una ubicación central en los que respecta a los distintos comercios de Ciudad Cardel, la cual queda de paso con el resto de sus actividades en la ciudad. A su vez Guerrero (2012) atribuye a que, debido a los siguientes 8 factores, se genera el éxito en los retailers:

- Mercado objetivo y formato
- Las finanzas
- Ubicación
- Recursos Humanos
- Sistemas de información
- Surtido de las mercancías

- Pronostico de ventas
- Nivel de inventario y disponibilidad de producto
- Precio

Durante la aplicación de la encuesta clientes se observó un dato muy importante, por el cual Super Tres Flores se distingue del resto de la competencia, es debido a los distintos tipos de ofertas que maneja cada día de la semana:

Sábado, Domingo y Lunes: Ofertas en todo tipo de abarrotes

Martes: Salchichoneria

Miércoles: Frutas y Verduras

Jueves: Carnes

Viernes: Único día en que no hay ofertas

De acuerdo a los factores de éxito mencionados en la entrevista hecha al contador, el de manera interna determino 3 factores que considera han generado el éxito del super, como:

- Rotación de inventarios
- Alto volumen de ventas a precios bajos
- Convenios establecidos con sus proveedores durante los últimos años

Por otro lado, se les pidió a los clientes de Super Tres Flores a través de la pregunta 13 de la encuesta que enlistaran 3 de los factores por los cuales consideran exitoso al super, ellos votaron por:

- Disponibilidad en productos
- Precio
- Ubicación

Al hacer una comparativa con los factores de éxito determinados por los clientes, y el contador ambos coinciden que, debido a los precios bajos, el super se encuentra entre la preferencia de los consumidores, por otro lado, la ubicación es un factor clave para todo tipo de supermercado ya que mediante el cual ingresan todos los clientes fidedignos y prospectos de dicho super.

## **IX. CONCLUSIONES**

Se determinó que las variables de éxito son aquellas características y condiciones debidamente administradas, las cuales generan un impacto significativo en la organización y en un sector específico. De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista y las diferentes encuestas se considera exitoso al Super Tres Flores, por; tener la capacidad de generar ingresos, para cubrir sus gastos fijos y el capital suficiente para invertir en cualquier momento, además de poseer una ubicación estratégica de sus sucursales a lo largo del centro de Ciudad Cardel, así como también la cercanía con las distintas centrales de autobuses y la disposición de sitios de taxis para aquellos clientes que no poseen vehículos privados, al mismo tiempo, de contar con el surtido de productos adecuado y disponible en cualquier momento para cada uno de sus clientes a precios accesibles.

Se detectó que los clientes que frecuentan Super Tres Flores, en su mayoría son clientes de compra habitual, es decir que realizan compras de 3 o más veces por semana, principalmente de ocupaciones, como; empleados, amas de casa y comerciantes, los cuales pertenecen en mayor cantidad al segmento de adultos jóvenes que oscilan entre los 20 y 40 años de edad, contando con una mayor asistencia por parte del sexo femenino.

Se descubrió que los departamentos: de frutas y verduras, lácteos y embutidos y el de artículos de limpieza e higiene personal poseen los productos de mayor interés por parte de los clientes; para la satisfacción de sus necesidades básicas, además de disponer de días exclusivos de oferta para cada uno de ellos. Otro aspecto muy importante es que los clientes, principalmente de ocupación profesionista y estudiantes desearían la existencia de una plataforma electrónica donde puedan realizar compras o facturas online, así como disponer del servicio a domicilio ya que ello les ahorraría tiempo y esfuerzo en sus actividades cotidianas.

Se logró identificar; que la atención brindada por los empleados de los distintos departamentos, como: de frutas y verduras, semillas y abarrotes es de excelente calidad, pero al momento de llegar al área de cajas la atención en la mayoría de las ocasiones se vuelve hostil y retardada debido a que el personal de cajas no conoce en su totalidad el sistema. Por ende, sería necesario hacer modificaciones a los manuales de capacitación o por lo menos brindar la asesoría necesaria de la cual carece el capital humano de dicha organización.

En general Super Tres Flores es una importante cadena de tiendas de autoservicios en la región centro golfo del Estado de Veracruz, abasteciendo en el surtido de la canasta básica de las familias de la zona, a precios accesibles y de fácil acceso, además de ser una de las principales fuentes de empleo de Ciudad Cardel y de sus municipios vecinos.

## X. FUENTES DE INFORMACION

Actualidad Empresa. (2017). Estrategias de mercado y competitivas. [Mensaje de un blog] Recuperado de <http://actualidadempresa.com/estrategias-mercado-competitivas-2oparte/>

Alcaraz Rodríguez, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.

Alpari. (2019). Precio Bajo [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://alpari.com/es/beginner/glossary/low-price/>

Arboleda-Casas, Glenda Beatriz, Sánchez-Rolong, Aura María y Sanabria-Landazábal, Néstor Juan. (2016). Competitivo de Factores de Éxito: Caso ESAL Barranquilla. *Dimensión Empresarial*, 14 (2), 163 - 179. Recuperado de: <https://dx.doi.org/15665/rde.v14i2.740>

Arturo. (5 de marzo de 2014) Medios o canales publicitarios. retail [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/medios-o-canales-publicitarios/>

Arturo. (15 de octubre del 2015). Cómo hacer una encuesta paso a paso [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta-paso-a-paso/>

Blázquez, M., y Mondino, A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *CyTA (Ciencia y técnica Administrativa)* 11. (1)

Cámara de comercio, industria y navegación de santa cruz de Tenerife. (2014). La ubicación de la empresa. [Mensaje de un blog] Recuperado de <http://www.creacionempresas.com/planteamientos-previos-a-la-eleccion-de-negocio/la-ubicacion-de-la-empresa>

CEIEG (Centro Estatal de Información Estadística y Geográfica de Veracruz). (2016). La Antigua. (Cuadernillos municipales 2016) Recuperado de <http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2016/05/La-Antigua.pdf>

Chedraui. (01 de febrero del 2019) Historia. [Mensaje de un blog] Recuperado de <http://grupochedraui.com.mx/historia/>

Cipriano, A., González, L. (2015). Proceso Administrativo. México. Editorial Patria.

CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) (2015). Factores de éxito de la empresa comercializadora a detalle en Puerto Vallarta, como una alternativa de crecimiento. Recuperado de: [http://faceauv.cl/cladea2015/images/stories/track5/CLADEA\\_2015\\_submission\\_378\\_2\\_.pdf](http://faceauv.cl/cladea2015/images/stories/track5/CLADEA_2015_submission_378_2_.pdf)

Compromisos de Gestión. (2016). Conceptos de planificación estratégica. Recuperado de [http://200.40.96.180/images/conceptos\\_y\\_vinculo\\_cg.pdf](http://200.40.96.180/images/conceptos_y_vinculo_cg.pdf)

Debitoor. (2019). Clientes. Glosario de contabilidad. [Medio Utilizado]. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario>

Delgado, A. (23 de abril de 2014) Definición de publicidad [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://publimarketeros21.wordpress.com/2014/04/23/definicion-de-publicidad/>

Díaz, A. (2014). Desarrollo del modelo de experiencia de compra en un negocio de retail de alta repostería. (Tesis de maestría). Universidad Panamericana, México, D.F.

Directorio de Construcción y decorativos. (17 de mayo de 2010) Definición de Display [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://dircon.com.mx/terminos-de-marketing-y-publicidad/>

Documentos históricos del sotavento Veracruz. (7 de marzo de 2017). Veracruz Antiguo. [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://aguapasada.wordpress.com/2017/03/07/1949-primer-supermercado-de-veracruz/>

Economipedia. (2019). Consumidor. [Medio Utilizado]. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/consumidor.html>

elEconomista. (14 de diciembre de 2015). La ubicación clave para el éxito. Recuperado de <https://infoautonomos.eleconomista.es/marketing-y-ventas/como-elegir-ubicacion-para-un-negocio/>

Ernst & Young (2017). Mas haya de descuentos; estrategias de precios y promociones. Recuperado de <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-mas-alla-de-descuentos-estrategias-precios-promo/%24File/EY-mas-alla-de-descuentos-estrategias-precios-promo.pdf>

Escalante, J. (07 de diciembre de 2016) Los principales factores en influyen en la conducta del consumidor [\[Mensaje en un blog\]](#). Recuperado de <http://marketinglink.up.edu.pe/los-principales-factores-influyen-la-conducta-del-consumidor/>

Europa Press (12 de agosto de 2016) Encuesta anual de consumo 2016. elEconomista. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7762097/08/16/Por-que-los-consumidores-prefieren-los-supermercados-Por-su-cercania-y-la-relacion-calidadprecio.html>

Eyssautier, M. (2015) Investigación mercados, enfoques, sistemas, información, procesos y proyectos. México. Trillas.

Food Marketing Institute. (2019). Arlington, VA. Recuperado de <https://www.fmi.org/>

Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. (2015). *Cardel a 40 años de su elevación como ciudad*. Editorial del Gobierno del Estado de Veracruz, México.

Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*. (30): 189-205, Recuperado de :  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428496010>

Gutiérrez, C. (2014). Reportan fuerte crecimiento los supermercados en Latinoamérica. *Crónica Jalisco*. Recuperado de <http://www.cronicajalisco.com/notas/2014/10005.html>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6) México D.F. Mcgraw-Hill

Índice de Precios del Consumidor. (2019) *Canasta Básica Mexicana 2018*. [Medio Utilizado] Recuperado de <http://elinpc.com.mx/canasta-basica-mexicana/>

Leyva, A., Cavazos, J., y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3) Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1085>

López, P., Segovia, A., García, C., y Beade, A. (2013). El sector de las tiendas departamentales y de autoservicio en México, Brújula de compra, Profeco. 1-10.

Recuperado de:

[https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.as](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.as)

p

Mañez, R. (2019) Estrategias de marketing. Conceptos tipos y ejemplos [mensaje en un blog] Recuperado de: <https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

Mariño, P. (2016). Prospectiva Aplicada al Desarrollo e Implementación de Estrategias de Marketing para la Comercializadora de Envases Plásticos Duque Saldarriaga y Cía., S en C. (Tesis de Pregrado). Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Mira, J., Moreno, A., y Espinosa, A. (2009). Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos del territorio.

*Papeles de geografía*, 49. 101-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/407/40712345009.pdf>

Munch, L., (2009). *Fundamentos de Administración* (Ed.8). México.

Muñoz, J (2014). Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales. (Tesis de Grado). National University of Colombia.

Novillo, M. (2012). Estudio del perfil de los consumidores en las cadenas de supermercados de la ciudad de Machala y propuesta de modelo de fidelización. (Tesis de maestría). Universidad politécnica salesiana sede Guayaquil.

OLA (Observatorio Laboral). (2019). Servicio Nacional del Empleo. Gob.mx. Recuperado de [https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion\\_sectores.html](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion_sectores.html)

Oxford Dictionaries. (2019). *Oxford Dictionaries | The World's Most Trusted Dictionary Provider*. [online] Disponible en : <https://www.oxforddictionaries.com/>

Palbin. (03 de junio de 2018). ¿Qué edad tiene tus compradores? - Plan de marketing digital. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.palbin.com/es/blog/p1009-que-edad-tienen-tus-compradores-plan-de-marketing-digital.html>

QuestionPro. (2019) Segmentación demográfica. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/Segmentacion-demografica.html>

RAE (La Real Academia Española). (2019) Diccionario. [online] Disponible en <https://dle.rae.es/?id=UHx86MW>

Romero, L., Noriega, M., Escobar, T., y Avila, D. (2009) Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. CULCyT (Cultura científica y tecnológica) (31), 8. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238572.pdf>

Rubio, G. (2014 Julio - Diciembre) La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL)\* Universidad del Valle. Vol.31 No. 52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4992993>

Sale & Associates. (2018). Reporte de la industria de autoservicios. (1) Recuperado de <http://mnamexico.com/wpcontent/uploads/2018/07/Supermercados-Final-1.pdf>

Sánchez-Gutiérrez, José, Vázquez-Ávila, Guillermo, & Mejía-Trejo, Juan. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65064>

Solís, B. (2014) importancia del surtido en la estrategia minorista: un análisis empírico en el contexto de tiendas de ropa. (Tesis de maestría). Universidad de Almería. Recuperado de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3441/3490\\_Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20finalizado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3441/3490_Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20finalizado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Stattrek (versión 2019). [software] Obtenido de <https://stattrek.com/survey-sampling/sample-size-calculator.aspx?Tutorial=samp>

Soto, A. (10 de julio 2018) Plataformas digitales en las empresas. Appxolot Experience [Mensaje en un blog].\_Recuperado de <https://appxolot.com/plataformas-digitales/>

UNID (Universidad Interamericana Para El Desarrollo). (2011). Comercio en tiendas de autoservicio. 1-14 Recuperado de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdI/ejec/ae/cta/s07/cta07\\_lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ejec/ae/cta/s07/cta07_lectura.pdf)

Vásquez, L. (2015). El recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales, caso de estudio contraloría general del Estado Yaracuy. (Tesis de Grado). Universidad de Carabobo.

Wilson, S. (01 de febrero de 2018). Definición de marketing de retail [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13098803/definicion-de-marketing-de-retail>

## ANEXOS

### Anexo 1. Sucursales



Suc. Cempoala



Suc. Revolución #40



Suc. Mayoreo



Suc. Azueta #14



Suc. Azueta

## Anexo 2. Entrevista contador

### Guía de entrevista sobre los factores de éxito del Super Tres Flores

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistadora: Yomira Perez Tlapanco

Entrevistado: Cp. Salvador Perez Silva

Introducción: La presente entrevista tiene como objetivo conocer los antecedentes históricos desde la fundación del Súper Tres Flores, así como los factores de éxito que han permitido que este prospere en el mercado.

Características de la entrevista: Esta entrevista es de carácter confidencial, teniendo como principal propósito la obtención de datos para el proceso de investigación presente con una duración no mayor a los 30 min.

#### Preguntas

- 1.- ¿En qué año se fundó el Súper?
- 2.- ¿Cómo fueron sus primeros años, a partir de su fundación?
- 3.- ¿Usted cómo define que una empresa es exitosa?
- 4.- ¿A qué factores atribuye el éxito de Super Tres Flores?
- 5.- ¿Cuáles han sido las estrategias de mercado que han marcado la diferencia en el súper en comparación a la competencia?

6.- ¿Los precios bajos, y la variedad de productos ofrecidos, son la clave del éxito?

7.- ¿La ubicación de cada una de las sucursales han sido planeadas de manera estratégica?

8.- ¿Cómo es que decidieron construir una nueva sucursal?

9.- Considera usted que una buena planeación estratégica, la eficacia con la que se operan los recursos de la empresa, la ubicación, el mercado y sobre todo la competitividad ejercida hasta el día de hoy han sido los factores claves para la permanencia del super. ¿si? ¿Por qué?

10.- ¿Cuál de todas las sucursales es la que tiene la mayor demanda de clientes durante el día?

11.- ¿Considera que existen otros factores que les permitan incrementar su éxito?

12. ¿Qué aspectos sugiere que deberían cambiar para tener un mejor rendimiento?

### Anexo 3. ENCUESTA A CLIENTES

**Indicaciones:** Buenos días, por favor, dedique unos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario.

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_ **OCUPACION:** \_\_\_\_\_

**HORARIO:** \_\_\_\_\_ **SUCURSAL:** \_\_\_\_\_ **DURACION:** \_\_\_\_\_

#### 1.¿Con que frecuencia compra a la semana?

Mas de 5 veces     4 veces     3 veces     2 veces     1 vez

#### 2.¿Es útil el surtido de los productos ofrecidos, para usted?

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Indeciso     En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

#### 3.De los siguientes departamentos en cual adquieres mayores productos. Enuméralos del 5 al 1. Siendo el 5 donde más compras y 1 donde menos compras

- Frutas y Verduras
- Lácteos y Embutidos
- Vinos y licores
- Artículos de limpieza e Higiene personal
- Artículos domésticos

#### 4.¿Conoce la publicidad del Super Tres Flores?

Si                     No                     No se

**5.¿Cómo evalúa la publicidad del Super Tres Flores?**

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Necesita mejorar

**6.¿Cómo se entera de las promociones de Super Tres Flores?**

Perifoneo  Volantes  Carteles en tienda  Bocina del centro

**7.¿Los precios de los productos del Super Tres Flores son más bajos que los de la competencia?**

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indeciso  En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

**8.Adquiere más productos cuando se presentan ofertas**

Si                     No                    ¿Por qué?

**9.¿Cuál es la calidad del servicio ofrecido en comparación con el de la competencia?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular  Necesita mejorar

**10. La ubicación del Super Tres Flores es aceptable en comparación de la competencia**

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Indeciso  En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**11. Conforme a los medios de transporte, considera que la ubicación es:**

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala

**12. ¿Es importante la implementación de una plataforma electrónica para realizar sus compras y facturas en línea? \_\_\_¿Por qué?**

Sí  No ¿Por qué?

**13. ¿Qué factores considera usted que han permitido el éxito de Super Tres Flores durante estos últimos años?**

**Enuméralos considerando el 8 el más importante y el 1 menos importante.**

- Tecnología
- Distribución de productos en tienda
- Servicio al cliente
- Disponibilidad de Productos
- Precio
- Ubicación
- Mercadotecnia
- Otros

13. ¿Del 1 al 5 como califica al Super Tres flores? Siendo 5 el mayor valor y 1 el menor valor.

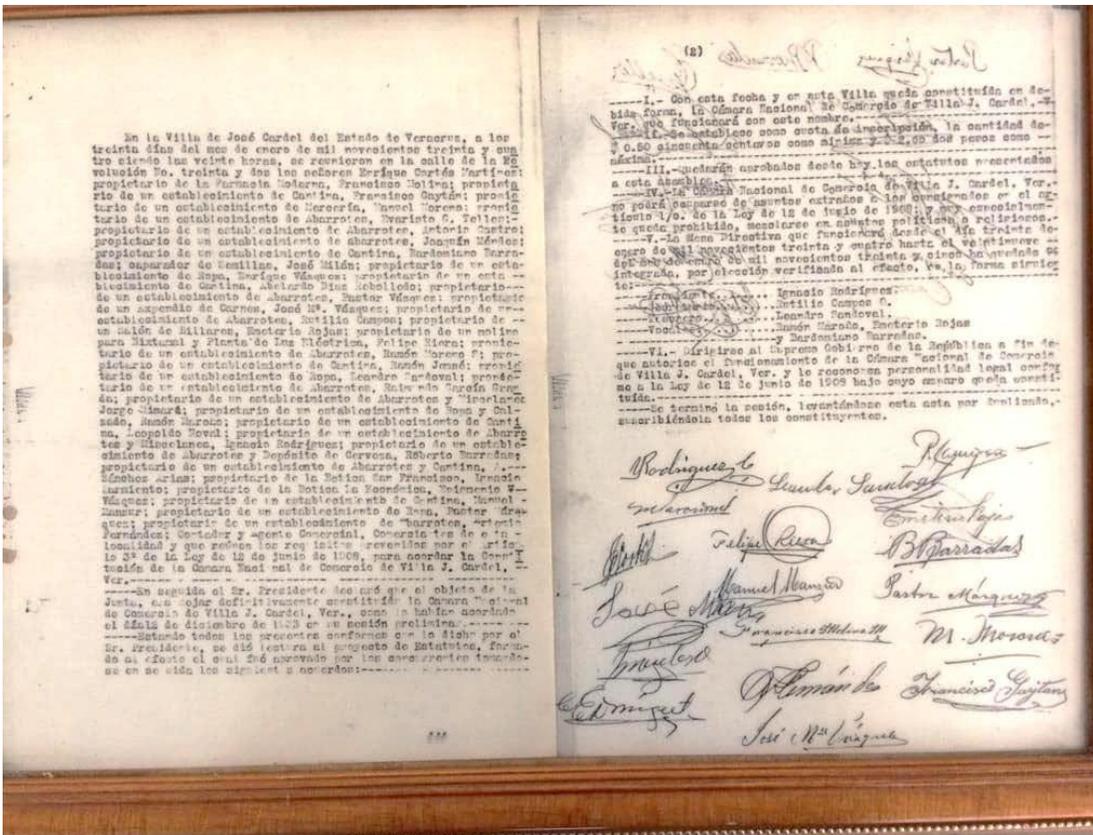
[ ] 1      [ ] 2      [ ] 3      [ ] 4      [ ] 5

14. ¿Usted recomendaría al Super Tres Flores?

[ ] Totalmente de acuerdo    [ ] De acuerdo    [ ] Indeciso    [ ] En desacuerdo

[ ] Totalmente en desacuerdo

**Anexo 4. Acta constitutiva CANACO, Cardel.**



Anexo. 5 Evidencias fotográficas de la aplicación de encuestas

