



BOLETIN EMPRESARIAL JULIO 2009

Entorno

Aunque el refrán popular asegura que "no hay quinto malo", México se encuentra inmerso actualmente en su quinta recesión en 26 años. Estados Unidos entró en recesión desde diciembre de 2007, mientras que a México el periodo económico más temido tocó sus puertas en septiembre de 2008, según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). México cumplió dos trimestres de contracción, el último del año pasado y el primero de 2009, con caídas de 1.65 y 8.2% respectivamente. La recesión era ya un hecho desde junio del año pasado cuando los analistas comenzaron a pronosticarla y desde octubre cuando el gobierno estadounidense dejó quebrar al gigante financiero Lehman Brothers. Ahora la pregunta es ¿cuál es la profundidad y duración de la actual crisis mexicana? El consenso de los analistas es que en estos momentos la economía vive lo peor del actual ciclo, pero a partir del segundo semestre se podría tocar fondo, para que en 2010 se genere un modesto crecimiento. Estas perspectivas se basan en un escenario de recuperación de la demanda externa, fundamentalmente de los Estados Unidos, y de mejora de las condiciones globales de financiamiento. Pero mientras eso ocurre, los principales indicadores de la economía se deterioran más y una recuperación consolidada se espera en dos o tres años. México entonces transita por su quinta recesión en los últimos 26 años, tres de ellas (incluyendo la actual) a causa de la situación económica del principal socio comercial y dos por motivos propios. La crisis actual en el vecino del norte se ha mencionado es la mayor desde la gran depresión de 1929, pero a diferencia de los impactos anteriores, México y un puñado de naciones emergentes mantienen una posición de mayor defensa que impedirá que se repita la crisis de 1995 cuando millones de mexicanos y miles de empresas cayeron en insolvencia, sin embargo los tiempos de mejor crecimiento entre el segundo trimestre de 2002 y el año pasado difícilmente regresarán.

Hardy Danker / Director General

Noticias Nacionales

General Motors de México (GMM) prevé aplazar el tiempo en que la marca Pontiac salga del mercado nacional, inicialmente la compañía estadounidense consideró el eliminar esta marca en 2010. Pese a la salida del Pontiac están garantizadas las autopartes de repuesto, el servicio y la garantía de los automotores.

Frontera: La caída de 6.1% en la economía estadounidense ha significado una baja en la demanda de productos manufacturados sin precedentes. Tan sólo las exportaciones mexicanas disminuyeron 35.6%, la mayor parte son manufacturas hacia Estados Unidos. De ahí que grandes transnacionales como Sony, LG, o Lexmark hayan decidido en los últimos días cerrar algunas de sus plantas en México, pese a que el país representa una ventaja logística al principal mercado del mundo.

INEGI. La confianza de los consumidores mexicanos se derrumbó en mayo a un mínimo histórico, de 78.3 puntos, por un mayor pesimismo de la población sobre la posibilidad de hacer compras debido a la recesión de la economía.

REMESAS: los envíos de dinero de Estados Unidos a México disminuyeron 4.9% en el primer trimestre del año, con lo que suman ocho trimestres consecutivos de contracción. Las remesas se mantienen como la tercer mayor fuente de divisas del país después del petróleo y las exportaciones, con recursos que sumaron 5,476 millones de dólares entre enero y marzo de este año, según el reporte del Banco de México. Sin embargo, la reducción en las remesas fue más pronunciada en ciertas entidades, con una caída de 21% como en Chiapas, Tabasco (18%) y Yucatán (12%).

AEROLINEAS: Tanto Aeroméxico como Mexicana comunicaron a ASPA su propuesta de reducir en 20% los salarios de sus agremiados, ante la situación económica que viven las aerolíneas, producto de la crisis en el sector y las caídas en ingresos motivada por la baja afluencia derivada de la influenza.

ROBO DE VEHICULOS: 10 entidades federativas con más robos en los primeros cuatro meses de 2009:

	Entidad Federativa	2008	2009	Diferencia (%)	% de robos con violencia
1	Distrito Federal	5,071	5,049	-0.4	42
2	Estado de México	3,846	4,457	15.9	43
3	Nuevo León	1,525	1,931	26.6	8
4	Chihuahua	850	1,541	81.3	13
5	Jalisco	1,309	1,427	9.0	20
6	Sinaloa	479	981	104.8	39
7	Baja California	900	684	-24.0	14
8	Puebla	428	453	-5.8	36
9	Veracruz	434	432	-0.5	24
10	Morelos	213	354	66.2	23
	Nacional	17,867	20,328	13.8	30

GAS: el presidente Felipe Calderón Hinojosa anunció una reducción de 10% en las tarifas de gas natural de uso doméstico, retroactiva a abril, que se otorgará a lo largo del año a más de un millón de familias.

CARSO: El conglomerado empresarial mexicano dijo que vendió un par de subsidiarias dedicadas al negocio de cobre y aluminio a la firma Elementia, que le pagó con acciones. Ambos negocios eran controlados a través de su subsidiaria Industrias Nacobre, y tras la operación, Grupo Carso participará en el 49% del capital social de Elementia,

INEGI: Un mayor desempleo y las pocas oportunidades para conseguir trabajo en puestos calificados generaron que la población sub ocupada sumara en abril 5.1 millones de personas, es decir, 63% más de lo registrado en diciembre de 2008, revelan datos oficiales. Esta cifra es histórica si se considera que ni siquiera en la crisis de 1995 se registró tal nivel. En el segundo trimestre de 1995 el subempleo fue de 3.6 millones de personas. Esto significó que al menos en 4 meses se incorporaron a este tipo de empleos 1.9 millones de personas.

BID: La economía mexicana podría iniciar un ciclo de recuperación en el segundo semestre de este año, pero necesitará de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para lograrlo, aseguró el presidente del organismo, Luis Alberto Moreno. El directivo del banco precisó que para este año se aprobará créditos para el país de 3,000 millones de dólares. Para todo 2009, el BID espera aprobar unos 12,000 millones de dólares para apoyar a las economías en América Latina.

EPIDEMIA: La recesión causó una 'epidemia' entre diversas empresas, pues cerraron 10,749 compañías en el periodo que va de octubre de 2008 a abril de este año. Las más afectadas fueron Famsa, Alsea, Grupo Benavides y Corporación Mexicana de Restaurantes, que tuvieron que deshacerse de varias unidades por la baja en ventas. Alsea, la operadora de marcas como Domino's Pizza, Starbucks y Burger King, entre otros, cerró cuatro restaurantes; Famsa, 10 tiendas; Farmacias Benavides, siete unidades, y CMR, cinco cafeterías

MANUFACTURA: México desplazó en 2008 a China e India como la nación más barata para la manufacturación, comparado con el costo que implica producir en algunas partes del interior de Estados Unidos (EU), su principal socio comercial. El año pasado México era un 25% más económico en cuanto al ensamblaje y manufacturación de una serie de componentes como moldes, pequeños motores y partes electrónicas, así como los costos de las materias primas, salarios, mantenimiento, tipo de cambio, transportación, entre otros. Por su parte China lo fue sólo en un 6%, según el índice países de bajo costo (LCC por sus siglas en inglés), lo que lo colocó en el tercer sitio, detrás de México e India, mientras que en 2005 el gigante asiático ocupaba el primer lugar.

SAT: el Servicio de Administración Tributaria (SAT) informó que de las 2 millones 200,000 personas físicas que presentaron su declaración anual -correspondiente al ejercicio fiscal 2008-, un 97% lo realizó a través de Internet. El año pasado un 77% de las declaraciones se realizaron por la web, "lo cual también representa un avance de alrededor de 20 puntos porcentuales", dijo el SAT. Además, el fisco precisó que de los contribuyentes que utilizaron el Internet, un 13% lo hicieron con la declaración prellenada.

HEINZ: Con una inversión de 158 millones de pesos la empresa de alimentos Heinz inauguró su primera planta de nutrición infantil en Jalisco, que generará unos mil empleos directos e indirectos. El complejo, que producirá alimentos para bebés, fortalecerá además el suministro agrícola y de servicios en la cadena productiva de esta industria. La compañía precisó que 80% de la producción que genere la planta será exportada a Centro y Sudamérica, con la consiguiente atracción de divisas.

FORD inyecta 3,000 mdd La automotriz mejora su cuota de mercado en México y sin rescate libra los apuros de GM y Chrysler; invierte para construir una planta en Guanajuato, ampliar la de Chihuahua, y apuesta a nuevo Fiesta.

SUN POWER, empresa de energía solar firmó un contrato con el fabricante de electrónicos Jabil Circuit Inc para la construcción de paneles solares en México, a partir del segundo semestre del 2009.

BANORTE grupo Financiero adquirirá la cartera de Ixe Afore, que suma activos por unos 5,447 millones de pesos. Con esta transacción, cuyo valor no fue revelado, Banorte-Generali administrará las 312,489 cuentas que a la fecha gestiona Afore Ixe, el 0.8% del mercado, con lo que Banorte Generali administraría un total de 3.5 millones de cuentas, para colocarse en la cuarta Afore del sistema, superando a Inbursa.

TELEVISA lanzó un portal de servicios de búsqueda de empleo, con lo que busca expandir su negocio en Internet. La compañía hará la presentación de Templeo.com, un portal de reclutamiento de personal en el que los demandantes podrán encontrar ofertas de trabajo y subir en línea su currículum. México prevé licitar este año cinco proyectos carreteros que contemplan la construcción de 538 kilómetros de autopistas, con inversiones por unos 1,600 millones de dólares, dijo el lunes el Gobierno.

SCT. Los cinco programas, a realizarse en regiones como la costa del Pacífico, el noroeste del país y en el Istmo de Tehuantepec, atraerán a grandes grupos como ICA e IDEAL. México tiene un ambicioso proyecto de construcción y operación de carreteras, con un presupuesto asignado de más de 50,000 millones de pesos, del que había ejercido hasta el 10 de junio 15,767 millones de pesos.

ELEKTRA: En breve Grupo Salinas realizará una inversión en el sector automotriz para incursionar al mercado de vehículos seminuevos, a través del cual ofrecerá unidades de entre 50,000 y 100,000 pesos de todas las marcas que se comercializan en México.

OMNILIFE, empresa de Jorge Vergara, entró al negocio de tarjetas de prepago para comprar en establecimientos que acepten Visa y en los Centros de Distribución de la firma de multivitamínicos, como un servicio orientado básicamente a clientes no bancarizados del país. Los tarjetahabientes pueden comprar en todos los comercios afiliados a Visa, pero si no son distribuidores de Omnilife deberán pagar una comisión de 5 pesos por compra. En el corto plazo, la tarjeta de prepago podrá recibir también dinero de remesas de Estados Unidos. El plástico denominado 'La Gallina de los Huevos de Oro', emitida por BBVA Bancomer, persigue como primer mercado la lista de 5 millones de distribuidores de la empresa de Jorge Vergara.

GENERAL MOTORS DE MÉXICO (GMM) anunció que este mismo año iniciará la producción de los modelos Chevrolet Silverado y de la pick-up híbrida GMC Sierra en la planta de Silao, Guanajuato.

INEGI: La tasa de desocupación en México alcanzó el 5.31% en mayo desde el 5.25% del mes previo, lo que sería la más alta desde el 2000 con la nueva forma de medir el desempleo en México. Las Industrias con mayor desempleo son:

Subsectores	Personal Ocupado
Total Industrias Manufactureras	(-)8.4
1.-Fabricación de equipo de transporte	(-)21.1
2.-Fabricación de muebles y productos relacionados	(-)14.3
3.-Fabricación de maquinaria y equipo	(-)14.1
4.-Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	(-)14.0
5.-Industria de la madera	(-)13.7
6.-Fabricación de productos metálicos	(-)11.8
7.-Fabricación de insumos textiles	(-)11.4
8.-Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	(-)11.0
9.-Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	(-)10.9
10.- Industria del plástico y del hule	(-)10.6

Fuente: información del INEGI.

INVERSIONES DE EMPRESAS MEXICANAS: al menos 30 grandes empresas mexicanas operan en Honduras con una inversión creciente luego de observar tasas de crecimiento de 4% (2008) y 6.3% (2007) en la economía y un aumento en las remesas. Firmas de telecomunicaciones, como Telmex; financieras como Banco Azteca y Elektra; y de alimentos como Bimbo y Maseca mantienen operaciones en el país

GENOMMA LAB: con una inversión neta por 342 millones de pesos, el laboratorio integró cuatro nuevas marcas a su portafolio de productos farmacéuticos y de cuidado personal: flor de naranja sanborns, la crema teatrical y la de tintes para cabello Henna Egipcia, así como la licencia de uso por 99 años de la marca Sanborns para estos 3 productos.

Noticias Internacionales

CONSTRUCCION E.U.A.- La construcción de viviendas en Estados Unidos tuvo en mayo el mayor aumento de los últimos tres meses, una señal esperanzadora de que el sector, afectado por una recesión profunda, está frenando su caída. El Departamento de Comercio dijo el martes que la construcción de casas y departamentos subió 17.2% el mes pasado para llegar a una tasa anual de 532 mil unidades, ajustada de acuerdo con las estaciones del año.

DESEMPEÑO: la tasa de desempleo en Estados Unidos saltó al 9.4% en mayo, la más alta en 25 años. Pero el ritmo de destrucción de empleos se redujo con la eliminación de 345 mil puestos, la cifra menor desde septiembre pasado. El Departamento de Trabajo dijo que había 14.5 millones de desocupados en mayo.

NIKON: El fabricante japonés de cámaras fotográficas anunció que despedirá a 1,000 empleados de su división de equipos de precisión, debido a los efectos negativos de la crisis económica global sobre la compañía. Nikon despedirá a 800 de los 2,900 empleados de su plantilla de producción en Japón, y a 200 de los 1,700 que trabajan en sus departamentos de fabricación de componentes para semiconductores y pantallas de cristal líquido (LCD) en todo el mundo.

OPEL: después de 80 años de matrimonio, General Motors y Opel quedaron hoy divorciados y la automotriz alemana dio con ello un paso decisivo hacia su autonomía. General Motors anunció que le otorga a Opel la soberanía sobre sus valores -talleres, patentes y tecnologías-, libres de deudas. Con esta decisión de General Motors queda abierto el camino para escoger a la compañía a la que se venderá Opel e invertirá en su saneamiento y continuación.

OIT: El número de personas desempleadas en el mundo podría aumentar a entre 210 y 239 millones este año, ya que el panorama económico continúa empeorando, dijo el jueves la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

GENERAL MOTORS alcanzó un acuerdo preliminar para vender su marca Hummer a Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co. Ltd. La compañía, no cotiza en bolsa y está ubicada en Chengdu, al oeste de China.

SANTANDER: El banco español está enfocándose en asimilar sus compras recientes en Reino Unido, Brasil y EU; Santander requiere estabilizarse en su mercado doméstico antes de lanzarse por más adquisiciones.

MATTEL Inc. y su subsidiaria Fisher-Price han aceptado pagar una multa de 2.3 millones de dólares por importar y vender juguetes con niveles excesivos de pintura a base de plomo.

FEMSA: la embotelladora mexicana de refrescos Coca-Cola FEMSA SAB planea invertir 119 millones de dólares en Colombia este año, principalmente para expandir sus operaciones de aguas envasadas y jugos de frutas.

BANCO ITAU: El mayor grupo financiero de América Latina, Banco Itaú Unibanco, iniciará operaciones en México a través de una alianza con el operador de fondos Activer Lloyd.

SIX FLAGS: la compañía de parques de diversiones pidió protección federal por quiebra. La medida no afectará el funcionamiento de los parques, informó el director general de la empresa, Mark Shapiro. La empresa con sede en Nueva York opera 20 parques en Estados Unidos, México y Canadá.

FORD: La automotriz planea terminar contratos con unas 833 empresas de autopartes este año; la medida busca optimizar sus negocios y alcanzar un crecimiento rentable

Reflexión

“Existe en estos tiempos de incertidumbre económica dos escenarios, el primero de ellos es de aquel que encuentra en este momento un difícil momento, ve en su camino solo sombras y nubarrones que no solo limitan su crecimiento, si no que probablemente lo desvíe totalmente de su camino...”

El segundo escenario es que toda persona que invirtió en su persona, adquiriendo herramientas y desarrollando sus habilidades, no solo logra que se faciliten sus metas personales, también, que se desarrollen aquellas áreas que no son su fuerte, entonces, han logrado desarrollar una habilidad que les permite brincar los obstáculos de esta carrera con una agilidad de un deportista olímpico”.

Responsabilidad Social con Sentido

The Home Depot, la empresa de productos para el hogar, sustituyó completamente las bolsas de plástico tradicionales, por otras que son similares pero 100% biodegradables, en un intento por ayudar al medio ambiente. "Las nuevas bolsas de The Home Depot son biodegradables en un plazo no mayor a los 24 meses, que son elaboradas con un 25% de materiales reciclados"

Libro recomendado.



En nuestra época se vive al día, que es como un no vivir. Impera el corto plazo, se exigen resultados ya y, por lo tanto, se adoptan a menudo decisiones empresariales que perjudican la posición estratégica a largo plazo, único horizonte fidedigno para medir la creación de valor. Las personas empleamos una tasa subjetiva de descuento del tiempo muy elevada, de modo que el futuro cuenta poco. Sin embargo, ante la ausencia de una perspectiva que supere los límites más inmediatos, el riesgo y la incertidumbre, tan connaturales a la vida, adoptan un tamaño amenazante y desencadenan sentimientos acrecentados de inseguridad, desconfianza y ansiedad. Dirigir, precisamente, entraña un empeño disciplinado y una dimisión inusitadamente importante de aguantar frente a la adversidad, el riesgo, y el desencanto. Este libro desea ofrecer una descripción de los tiempos de incertidumbre que nos envuelven, de su impacto en la sociedad, en la economía y, especialmente, en la dirección de las empresas y las personas que las encarnan: ha legado la hora del esfuerzo directivo. Guido Stein, doctor en Filosofía, MBA del IESE y miembro de The International Academy of Management, es autor de El Arte de Gobernar según Peter Drucker y Éxito y Fracaso en la Nueva Economía.

Cifras

- 77.5 millones de electores tiene la lista nominal para los comicios del 5 de julio
- 51.8% son mujeres en la lista nominal de electores
- 1.16% de los votantes debuta en elecciones

Comprometidos con la Calidad

- **La Secretaria de Planeación Jalisco recibió el pasado mes de Junio su certificación en Equidad de Género.** Esta acreditación avala el proceso de incorporación de políticas de equidad de género en instituciones públicas, dirigidas a promover la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el acceso al empleo, así como remuneraciones equitativas, capacitación, desarrollo profesional y capacitación en la toma de decisiones.

Tecnología

- **Microsoft Corp.** presentó una modernización de su motor de búsquedas en Internet, como parte de una iniciativa más amplia para capturar una mayor participación del mercado de publicidad en línea. Microsoft señaló que cambió el nombre de su motor de búsquedas -que actualmente se denomina "Live"- a "Bing" como parte de diversas medidas con las que busca hacer más atractiva su tecnología de búsquedas a los consumidores. Microsoft maneja en la actualidad menos del 10% de las búsquedas en Internet y ha tenido problemas durante años para competir con Google Inc., con sede en Mountain View, California, que acapara más del 60% de las búsquedas en Internet, en el segmento más grande y lucrativo de la publicidad en línea.
- **APPLE** dio a conocer el nuevo iPhone 3G S, que tiene el mismo diseño del iPhone 3G que salió a la venta el verano pasado, pero es completamente distinto por dentro y tiene un costo de 199 dólares en su versión de 16 GB y 299 dólares para 32 GB. El nuevo dispositivo estará a la venta a partir del 19 de junio en Estados Unidos y en México a partir del 9 de julio. El equipo tiene una cámara de 3.2 megapíxeles con enfoque, balance a blancos y exposición automáticos. Adicionalmente, la cámara permite capturar y editar video. El dispositivo tiene la capacidad de utilizar comandos de voz para hacer llamadas telefónicas, tocar una canción e identificar música. Y si el dueño anda perdido, el iPhone tiene una brújula para ayudar a ubicarse. El nuevo equipo de Apple permitirá conexión continua a Internet durante 9 horas; video durante 10 horas; escuchar música durante 30 horas y 12 horas de voz para llamadas.

Nuevos Clientes DANHAR

DANHAR Soluciones, agradece la confianza a los Clientes que nos han favorecido recientemente con la contratación de servicios:

- Etiquetas Electrónicas de Occidente, Zapopan, Jal (Transición a ISO 9001:2008).
- Dirección de Planeación Urbana de Puerto Vallarta – Capacitación en Liderazgo.
- TYCO Valves, El Salto, Jal. Formación de Auditores Internos en Calidad.

Servicios

Cuántas ocasiones no hemos escuchado que las empresas han tenido problemas por no saber enfrentar con prontitud los riesgos que se le presentan:

Es usted de los que ...	SI	NO
¿No vislumbra el panorama completo?		
¿Delega temas de riesgo?		
¿Desconoce su enfoque de negocios?		
¿No sabe a partir de dónde revisar?		
¿Se deja llevar por la inercia?		
¿Posterga la automatización?		

Afortunadamente las organizaciones ya no tienen que estar a merced de los acontecimientos imprevistos. Para mayores informes de cómo apoyarlo, favor de comunicarse a través de los siguientes medios:

Correo electrónico: sdanhar@hotmail.com o info@solucionesdanhar.info

Teléfonos: (33) 3642-4610 y 11

Messenger: soluciones_danhar@hotmail.com

www.solucionesdanhar.info

Eventos empresariales

Harvard Business Review presenta su Conferencia Eficiencia en Acción, a celebrarse el 02 de Julio del 2009 en México, D.F. Mayores informes en www.hbral.com.mx o al tel (55) 5091-5742

Congreso RH2009. Monterrey, N.L., será sede del evento más importante, para los profesionales del área de Recursos Humanos en el Hotel Fiesta Inn Monterrey Norte, del 06 al 07 de Agosto de 2009. Mayores informes Adriana Torres, Tel. (81) 8330-1394, adriana@unoconvenciones.com

Semana Estatal de Capacitación Jalisco, organizado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, del 28 de Septiembre al 02 de Octubre del 2009

Cruzada Jalisco Por La Calidad, Edición 2009, se reprograma para los días 8 y 9 de octubre en EXPO GUADALAJARA.

Expo Management 2009: que se llevará a cabo 18 y 19 de Noviembre del 2009 en el Centro Banamex, de México, D.F. Estarán expertos como Jack Welch, Andrés Pastrana, Muhammad Yunus, Joseph Stiglitz. Informes en el (55) 5002-3232 o en www.expomanagement.com.mx

Estrategias Empresariales

GRUPO MODELO REINVENTA LAS TIENDAS EXTRA

A finales de 2007, **Grupo Modelo** vio con preocupación cómo los resultados de ComExtra, unidad que agrupaba sus tiendas de conveniencia y expendios de distribución de cerveza, no eran los esperados. Justamente ese año, la empresa había inaugurado 966 tiendas, más que cualquier otra cadena del sector.

Pero un cúmulo de factores alteró el panorama del negocio. El alza inusitada de insumos como la cebada disparó los costos de la cervecera, que ya tenía planes para expandir su producción y construir una nueva planta en el país. Por otro lado, ComExtra había crecido pero seguía teniendo problemas de operación, ubicación y rentabilidad, además de enfrentar la fuerte competencia de OXXO.

Carlos Fernández, presidente y director ejecutivo de Modelo, decidió entonces dar un golpe de timón y emprender la reestructuración de ComExtra. El proceso no iba a ser fácil, pues requería el cierre de 200 unidades y la reingeniería de la división. Para ello, buscó a Gilberto de Hoyos, un veterano del sector comercial y de tiendas de conveniencia, que estaba dedicado a sus negocios personales.

De Hoyos había sido director general de Grupo Chapa, de Monterrey, donde laboró durante 20 años. Éste es uno de los principales mayoristas de abarrotes del país y es también socio y operador de la cadena 7 Eleven en México. “Tenía nueve divisiones a mi cargo, pero la que más me apasionaba era la de tiendas de conveniencia”, comenta el empresario y ejecutivo regiomontano.

Ahora, a poco más de un año de haber aceptado la invitación de Fernández para dirigir la división, De Hoyos muestra los primeros resultados de la reestructuración. “Hemos crecido nuestra venta promedio en alrededor de 100% y hemos aumentado entre 70 y 80% nuestro número de transacciones diarias. Además, hemos mejorado nuestros niveles de abasto en tienda”, afirma el hoy director general de Tiendas Extra.

Los cambios fueron profundos. Cuando De Hoyos llegó a la división, ComExtra tenía alrededor de 1,400 unidades, entre tiendas Extra y Modelorama, estas últimas enfocadas principalmente en la venta de cervezas del grupo, bebidas, y hielo, y con un horario limitado. No había un concepto definido de lo que debe ser una tienda de conveniencia; era como mezclar en la operación peras con manzanas.

La primera decisión fue separar las tiendas: las unidades Modelorama fueron concentradas en otra división y se apostó por fortalecer las Tiendas Extra, redefiniendo el concepto de conveniencia y apuntalando la operación. Con este deslinde, De Hoyos inició la transformación con una red de 700 unidades, acompañado por un equipo nuevo de colaboradores, integrado en su mayoría por ejecutivos jóvenes que venían de otras empresas o de la misma cervecera, pero que no tenían experiencia en tiendas de conveniencia.

De Hoyos y su equipo redefinieron el concepto de Extra, basados no sólo en la demanda tradicional de productos en este tipo de comercios –cigarros, café, botanas–, sino en las características actuales del mercado. Por ejemplo, que 70% de sus clientes del DF acuden en auto a la tienda, o que 59% son hombres y 41%, mujeres (antes la relación era 70 y 30%, respectivamente).

Al gusto del cliente

Extra estableció tres tipos de tiendas por tamaño y ubicación: las de camino a casa, de unos 220 metros cuadrados, con estacionamiento y enfocadas en la familia; las peatonales, más pequeñas y localizadas en zonas de alta densidad y tráfico de gente, como la mayoría que existen en el Distrito Federal; y las ubicadas en estaciones de gasolina, tanto urbanas como a pie de carretera.

Para incrementar el tráfico a sus tiendas, incorporó el pago de servicios y la venta de tiempo aire y tarjetas telefónicas; incluso en algunas sucursales vende boletos del Metrobús y cuenta con cajeros

automáticos. Pero entre los cambios más importantes figura la incorporación de una nueva plataforma de sistemas y la creación de productos con marca propia.

Extra adquirió una plataforma de planeación de recursos (ERP) de SAP que les permitirá saber el comportamiento tienda por tienda y producto por producto, y, con ello, ser más eficientes en la operación. Podrán mejorar el abasto, agilizar la rotación de inventarios y conocer mejor al consumidor. Y en una jugada agresiva, lanzaron la marca propia Instante, bajo la cual venden una gama de productos de comida rápida –sándwiches, ensaladas y postres– y café, a precios más bajos que la competencia.

A pesar de los esfuerzos, Extra sigue siendo un competidor muy pequeño frente a OXXO, el líder del mercado con más de 6,500 tiendas y ventas por 47,000 millones de pesos. Extra cuenta con 733 unidades y se ubica en el tercer sitio, después de 7 Eleven, que tiene una red de más de 800 tiendas; ninguna de las dos difunde sus cifras de ventas.

Esta distancia no le quita el sueño. De Hoyos explica que Extra está más enfocado en una estrategia de micromercados (áreas de influencia de una tienda de hasta tres kilómetros a la redonda) que en la conquista del mercado global. “Antes se decía que una tienda requería de 10,000 habitantes para sostenerse y ahora hay mercados que con 2,000 personas se sostienen”, indica. Y tampoco le preocupa que cada vez surjan más competidores, pues afirma que el mercado no ha llegado a un punto de saturación.

Parece estar en lo cierto. Según un informe reciente de la firma Euromonitor International, las tiendas de conveniencia en México tendrán un crecimiento promedio anual en el número de unidades de 7% entre 2007 y 2012, hasta llegar a los 11,613 establecimientos. “El sector aún presenta muchas oportunidades de crecimiento para la mayoría de los participantes”, concluyó Euromonitor.

www.solucionesdanhar.info

www.canic.com.mx