

FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA A DETALLE EN PUERTO VALLARTA, COMO UNA ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO

RESUMEN

El crecimiento constante en el número de unidades tradicionales de tipo detallista obedece, al poco capital que se requiere para su inversión ya que la mayoría de las veces, se ubican en la casa-habitación de sus propietarios, además de la alta generación de autoempleos que ello implica. Existen factores que destacan en el éxito del comercio a detalle, y que representan aspectos críticos para el mantenimiento y crecimiento del sector, por lo que la presente investigación tuvo como objetivo analizar los factores de éxito del comercio a detalle en puerto Vallarta desde un enfoque cualitativo, con una investigación de tipo documental descriptiva y bajo un método deductivo. Se encontró que en el grupo de factores de éxito del producto, el principal factor de éxito fue la variedad de productos que ofrecen las tiendas a detalle y en segundo lugar se identificó el aspecto de ofertas y promociones. En el grupo de preguntas de factores relacionados con los aspectos físicos se encontró que predomina el uso del aire acondicionado y en segundo lugar la imagen y aspecto de la tienda. Por último respecto al servicio el factor que los consumidores consideran muy importante fue la limpieza y orden del lugar, seguido de la atención recibida. Si bien, los supermercados están evolucionando rápidamente ofreciendo cada vez productos y servicios, todavía han dejado nichos de oportunidad para las tiendas de abarrotes. Estos dos hechos aunados podrían dar las bases para la construcción de un nuevo modelo de negocio más integral.

Palabras clave: Comercio a detalle, factores, éxito.

INTRODUCCION

Desde la apertura del primer supermercado en 1936 en Estados Unidos, los patrones de consumo en el mundo han ido cambiando de manera acelerada, lo cual sumado a los altos precios de los alimentos, hace que los consumidores busquen cada vez mejores precios, mayor surtido de productos en instalaciones más convenientes, limpias y modernas. Lo anterior, junto con un modelo de negocios obsoleto, pone a la tradicional tienda de abarrotes en desventaja para competir con el comercio moderno. El mundo en desarrollo, en donde este tipo de tiendas son un amortiguador social y una importante fuente de empleo y ocupación, está siguiendo estos mismos patrones y México no es la excepción. La evolución de la venta al detalle en México ha sido vertiginosa, a principios de los años 90 casi toda la venta se hacía a través de supermercados nacionales, para el 2002 ya el 48% de los 24 mil millones de dólares vendidos provenían de cadenas extranjeras, y se concentraban principalmente en una sola cadena. Estas tiendas de abarrotes han sido, son y serán consideradas como áreas tradicionales en las colonias o barrios, donde se desarrolla la economía de toda una familia o familias. En México las tiendas de abarrotes han desempeñado un importante papel en la dinámica del comercio nacional. Este tipo de empresas son fundamentalmente micro y pequeñas unidades de negocios familiares que representan un canal muy importante para la distribución de diversos mayoristas y proveedores, así como para pequeños productores regionales que de otra manera no tendrían acceso a los mercados finales. Existen países, como los europeos, que se han dado cuenta del impacto que tienen las tiendas de abarrotes, principalmente en: Su capacidad de generar empleo y ocupación, su función como canales de distribución para los productos de MIPYMES y pequeños productores locales y su capacidad de servir a los segmentos de bajos ingresos, por ejemplo su flexibilidad de vender pequeñas porciones a crédito. Estos países han implementado regulaciones

para las grandes cadenas de supermercado por medio de dos estrategias: la zonificación (es decir un número limitado de tiendas por densidad geográfica) y los horarios de apertura. En el otro extremo se encuentran países como México y Brasil, en donde la regulación para las grandes cadenas de supermercados es prácticamente nula creando así un contexto liberalizado para el crecimiento de las grandes cadenas de detallistas y poca protección a las tradicionales tiendas de abarrotes.

Ante los retos de la globalización, crisis económicas, sociales y políticas en el mundo, la sociedad exige profesionistas con valores y mejores competencias tanto profesionales como genéricas que puedan enfrentar y resolver con creatividad e innovación, situaciones diversas en un contexto regional, nacional e internacional. Aumentar la competitividad y productividad en un país como México es un reto que implica unir recursos, conocimientos, inteligencia, talento y esfuerzo de gobierno empresas y universidades.

Es un hecho que la economía se mueve a través de la producción de bienes y servicios en un determinado marco geográfico, político, social y económico, de tal forma que sí ese movimiento se incrementa de manera que pueda verse reflejado en un impacto económico y social, entonces estaremos generando riqueza. Los empresarios a través de sus empresas y esta respuesta suponen incrementar la productividad y competitividad, aprovechando las oportunidades que desde una perspectiva inteligente y positiva se deben visualizar. Esta investigación trae como resultado el proporcionar a la sociedad las herramientas que permitan a las familias mexicanas generar sus propios negocios y adicionalmente las ventas generadas por los detallistas apoyan el empleo de la comunidad. Desde el punto de vista laboral es importante proponer bases para las nuevas demandas del mercado en el ambiente detallista, desde una perspectiva más amplia e integral, y con ello poder establecer los lineamientos que lleven a los comercios a detalle a generar mayores

beneficios y ganancias. En lo organizacional el hecho de que los trabajadores conozcan e implemente las opiniones de los encuestados para mejorar su desempeño dentro de su puesto de trabajo.

Por lo anterior se identificó la necesidad de analizar qué factores de este tipo de tiendas destacan ante el consumidor, que ofrezca información oportuna para el desarrollo de estrategias orientadas al crecimiento, y que los coloque en posibilidades de hacer frente a las grandes empresas detallistas que están acaparando los mercados y minimizando su permanencia. Se integró por 4 capítulos, uno sobre el contexto de la empresa a detalle, un segundo sobre los aspectos teóricos y del modelo operacional de este tipo de empresas, un tercer capítulo sobre el estudio teórico y referencial de factores de éxito, este último permitió desarrollar el instrumento para la obtención de la información, y por último el capítulo 4 con el desarrollo del trabajo de campo. Así mismo se desarrolló un apartado con las aportaciones y recomendaciones derivadas de los hallazgos.

Un establecimiento al detalle puede clasificar según su propiedad, nivel de servicio, variedad de productos y precio. De manera específica, los minoristas utilizan las últimas clasificaciones para posicionarse en el mercado competitivo. Un establecimiento al detalle puede clasificar según su propiedad, nivel de servicio, variedad de productos y precio. De manera específica, los minoristas utilizan las últimas clasificaciones para posicionarse en el mercado competitivo. Por tradición han existido varios tipos distintos de minoristas, cada uno ofrece diferente variedad de productos, tipo de servicio y nivel de precios, según las preferencias de compra de sus clientes. Sin embargo, en una tendencia reciente, los minoristas experimentan con formatos alternos que dificultan su clasificación. Los diagnósticos realizados por Fundación para el Desarrollo Sustentable (FUNDES) a más de 1,000 tiendas de abarrotes en México, nos dan cuenta que la problemática que tiene este tipo de negocios es similar y recurrente entre las tiendas. Estas, por lo

general, son establecimientos que no cuentan con modelos de gestión de negocio y no mantienen un adecuado control de sus inventarios, mucho menos utilizan técnicas de mercadeo que les permita aumentar sus ventas. El área que se detectó con más problemática fue la operativa, lo cual no es sorprendente pues es el área que refleja los problemas del día a día. Dentro de la problemática de operaciones, casi la cuarta parte tiene que ver con falta de controles y registros. En segundo lugar se encuentra el área de mercadotecnia, seguida por las áreas de estrategia y de finanzas y en menor medida recursos humanos. Los anteriores hechos indican que existen problemáticas que requieren de una atención inmediata para viabilizar el negocio y después buscar la consolidación de los negocios mediante la atención de un segundo grupo de problemas. En este sentido, las diferentes áreas como mercadotecnia, operación, finanzas entre otras, constituyen ámbitos que requieren atención en el corto plazo, pues dichas debilidades, amenazan la permanencia de los negocios. Por otro lado, la dirección estratégica constituye en las tres últimas décadas una alternativa importante para la consolidación, fortalecimiento y sostenibilidad de los negocios. En un contexto de desempleo creciente a nivel nacional (1.6 millones de personas desocupadas al tercer trimestre del 2008), alto porcentaje de empleo informal (de 43.9 millones ocupados 12.1 están en el sector informal) y de índices inflacionarios a la alza alrededor del mundo, especialmente en los mercados emergentes, incluido México, es importante implementar programas de mejoras para las tiendas de abarrotes y políticas públicas integrales que favorezcan el fortalecimiento de este sector. A continuación se describirán las características de los minoristas dentro del contexto de la economía mexicana. Poco o casi nulo uso de tecnología: Según una de las características esenciales de los comercios minoristas tradicionales son el poco o casi nulo uso de tecnología en todos los ámbitos y la ausencia total del autoservicio, es decir, en este tipo de establecimientos, el servicio al cliente es proporcionado en la mayoría de

los casos por su propietario o por algún trabajador. Poco capital que se requiere para su inversión: El crecimiento constante en el número de unidades tradicionales de tipo minorista obedece, en gran medida, al poco capital que se requiere para su inversión ya que la mayoría de las veces, se ubican en la casa-habitación de sus propietarios, además de la alta generación de autoempleos que ello implica. Poco conocimiento de la actividad empresarial: Así mismo otra característica es el conocimiento de la actividad empresarial; no es necesario conocer el comportamiento del mercado en gran escala ni contabilidad u otros servicios; sólo se necesita tener los grados mínimos de escolaridad, pues ofrece exclusivamente bienes de consumo básico, que el mismo propietario demanda y consume de forma directa.

Las tiendas de abarrotes en la Ciudad de Puerto Vallarta, constituyen un sector que está amenazado y enfrenta el reto de mantenerse como una alternativa viable en un mercado altamente competitivo. En países como México, donde no existe un seguro de desempleo, ni fondos para el retiro que puedan cubrir las necesidades de subsistencia de los adultos mayores, y donde las tasas de divorcios y hogares monoparentales (con mujeres como jefas de familia) están en aumento, la proliferación de este tipo de comercio es un proceso lógico. Por lo anterior se entiende que por el nivel de impacto en la creación de empleo y ocupación las empresas comercializadoras a detalle en Puerto Vallarta, así como en el país, son una red de protección muy importante que de una u otra forma substituyen un seguro de desempleo que no existe en el país. No obstante lo anterior, esta empresa Vallartense enfrenta los cambios en el sector, las tiendas de abarrotes enfrentan una desventaja competitiva pues su actual modelo de negocios, el cual no les permite conservar su segmento de clientes frente a nuevos actores, los cuales al comprar productos en grandes volúmenes, pueden obtener costos más bajos y ofrecerlos a menor precio al público, además de tener una imagen atractiva para los consumidores, entre otros factores. Abrir una tienda de

abarrotes no requiere de mucha inversión y permite la flexibilidad de horarios que muchas veces buscan los empresarios de este sector. Sin embargo, en muchos casos son iniciativas empresariales efímeras, pues su tasa de mortandad es muy alta. Hay quien pudiera argumentar que en un mundo globalizado y cada vez más urbano, los patrones de consumo han cambiado y no hay razón para destinar recursos a un modelo de comercio que de otra forma está destinado a desaparecer y que además tiende a encarecer los precios de por sí altos de los alimentos.

Revisión de la literatura

Factores de éxito

Los factores principales de éxito de cualquier industria son los competitivos que mas afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado como son: elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y, en ocasiones, entre la pérdida y ganancia. Los factores de éxito por su misma naturaleza, son tan importantes para el pexito competitivo futuro que todas las empresas de la industria deben poner gran atención a ellos, o se arriesgan a quedar rezagados. Para señalar la importancia de los factores de éxito de otra manera, la comparación entre la oferta de producto, recursos y capacidades de una empresa con los factores de éxito de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía. Identificar los factores de éxito a la luz de las condicionnes competitivas de la industria prevalecientes y anticipadas es, por tanto, siempre consideración analítica y elaboración de estrategias de la mayor prioridad, tabla 1.

TABLA 1 Factores de Éxito Empresarial

TIPO DE FACTOR DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
Relacionados con la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • 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). • Capacidad de mostrada para mejora 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).
Relacionados con la fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de lograr economías de escala y/o captar efectos de la curva de aprendizaje/experiencia (importante para bajar costos de operación). • Técnicas de control de calidad (importante en industrias donde los clientes insisten en la confiabilidad del producto). • Amplia utilización de los activos fijos (importante en industrias de capital intensivo y costos fijos elevados). • Acceso a una fuerza laboral calificada. • Productividad laboral elevada (importante en industrias para los artículos con alto contenido de trabajo). • Diseño e ingeniería de producto con costos bajos (reduce los costos de fabricación). • Capacidad de fabricar o ensamblar productos a la medida de las especificaciones de los clientes.
Relacionados con la distribución	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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: Elaboración propia, Julio 2013.

Los factores de éxito de una industria por lo general se deducen de lo que se sabe a partir de los análisis antes descritos de la industria y su ambiente competitivos. Los factores más importantes para el futuro éxito competitivo se derivan directamente de las características predominantes de la industria, del aspecto de la competencia, los efectos de las fuerzas impulsoras, las posiciones comparativas en el mercado de los miembros de dicha industria y de los movimientos probables de los rivales importantes.

Objetivo general.

Analizar los factores de éxito de la tienda comercializadora a detalle en Puerto Vallarta para dotar de información como estrategia para su crecimiento.

Metodología de la investigación

La presente investigación fue bajo un enfoque cualitativo ya que se abordó en un primer momento a descripción de los modelos de negocios del comercio a detalle destacando sus ventajas y desventajas y posteriormente se hizo un estudio de opinión de la población para identificar los factores de éxito del comercio a detalle que permita integrar estrategias para su crecimiento. El método de Investigación fue deductivo, ya que se partió de teorías, modelos e información ya existente sobre el comercio a detalle, el cual permitió un acercamiento al comportamiento del grupo de empresas de comercio a detalle en Puerto Vallarta y atender su análisis. El tipo de investigación fue descriptiva documental, ya que se hizo una revisión documental de los modelos de negocios y un análisis de los factores de éxito sin pretender la explicación de su condición. Diseño de investigación: la investigación fue no experimental transaccional ya que no se controlaron las variables de investigación y se tomaron los datos para el análisis de un solo momento. Para la presente investigación se diseñó una encuesta derivada del estudio teórico de los factores de éxito del comercio a detalle, la cual se integró como se describe a continuación, para su validación se llevó a cabo una prueba piloto con un total de 86 instrumentos aplicados, donde se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach de .84 lo cual entra dentro del rango recomendado para ser un instrumento fiable. El instrumento se integró por 23 preguntas a una escala Likert de 5, desde Muy Importante a Nada Importante.

De acuerdo con la estructura de la metodología la población que se encuestó fueron los usuarios del comercio a detalle en Puerto Vallarta, a partir de una edad de 20 años en adelante,

considerando que ya pueden dar un valor de su percepción. Así mismo, cuentan con experiencias de consumo en distintas modalidades de comercio a detalle. Para lo anterior se determinó dicha población de acuerdo a los datos obtenidos en la página oficial INEGI, del censo de población 2010, el cual se detalla a continuación:

Población Puerto Vallarta.

	Total	Hombre	Mujer
Total	9,067,028	4,591,735	4,475,293
Jalisco	622,954	321,118	301,836
Puerto Vallarta	21,653	11,060	10,593

Fuente: INEGI 2010

Así mismo de esta población se definió la muestra probabilística para población finita con un nivel de confianza del 90% y un 10% de margen de error. La muestra de la población a la que se le aplicó la encuesta de la presente investigación fue de 360 encuestados. Para el análisis de la información se utilizó el SPSS.

Análisis de resultados

Considerando la opinión de los consumidores en el estudio de campo, hay aspectos dentro del comercio a detalle que fueron considerados más importantes que otros, por lo tanto se partió de ello para la siguiente propuesta. Los esquemas piramidales permita identificar de fácil manera los factores más importantes en la base de las figura y de manera ascendente hasta la punta piramidal los que son de menor importancia. Estos esquemas permitirán que el empresario observe de manera práctica y amigable los factores sobre los cuales deben basar su estrategia y decisiones dado que para el consumidor fueron consideradas importantes.

En el primer grupo de factores relacionados con el producto se encontró que para el cliente los aspectos más importantes son el mantenimiento en la variedad de productos, así como las oferta y

promociones que dentro de ellos existen, si se observa el modelo del esquema anterior, se puede identificar que una amenaza es este tipo de establecimientos de comercio a detalle adolecen de un plan de mercadotecnia que ayude a mejorar la percepción del cliente con respecto a los puntos mencionados.

Pirámide de Grupo de Factores Relacionados con el Producto.



En relación al segundo grupo de factores relacionados con los aspectos físicos de los establecimientos a detalle se encontró en la tabla general, que los clientes tienen una mayor importancia sobre aspectos climáticos de los establecimientos, por lo cual se encontró en primer lugar el uso de aires acondicionados, así como al espacio para estacionamiento, esto a pesar de que la compra no dura más de 5 minutos, para ellos es importante contar con este tipo de aspectos. Esto con referencia al cuadro anterior se puede determinar en el rubro de operación y mercadotecnia.

Pirámide de Grupo de Factores Relacionada con los Aspectos Físicos.



Por último y no menos importante se tiene el grupo de factores relacionados con el servicio, donde se observa claramente que los aspectos más importantes para los consumidores de los establecimientos a detalle, son la limpieza y orden, así como la atención que reciben por parte del empleado. En este apartado se tiene que considerar que en una tienda convencional o tiendita de la esquina, quienes atienden este tipo de negocios son comúnmente los dueños, quienes logran mantener muy buena relación con sus clientes, ya que normalmente suelen ser clientes que frecuentemente acuden a este tipo de establecimientos. El argumento principal de los que apoyan una cadena comercial es la reducción de costos al poder hacer compras en conjunto, así como una imagen homogénea que garantice ciertos estándares (Surtido de productos, limpieza e higiene, formato de mini súper etc.).

Pirámide de Grupo de Factores Relacionados con el Servicio.

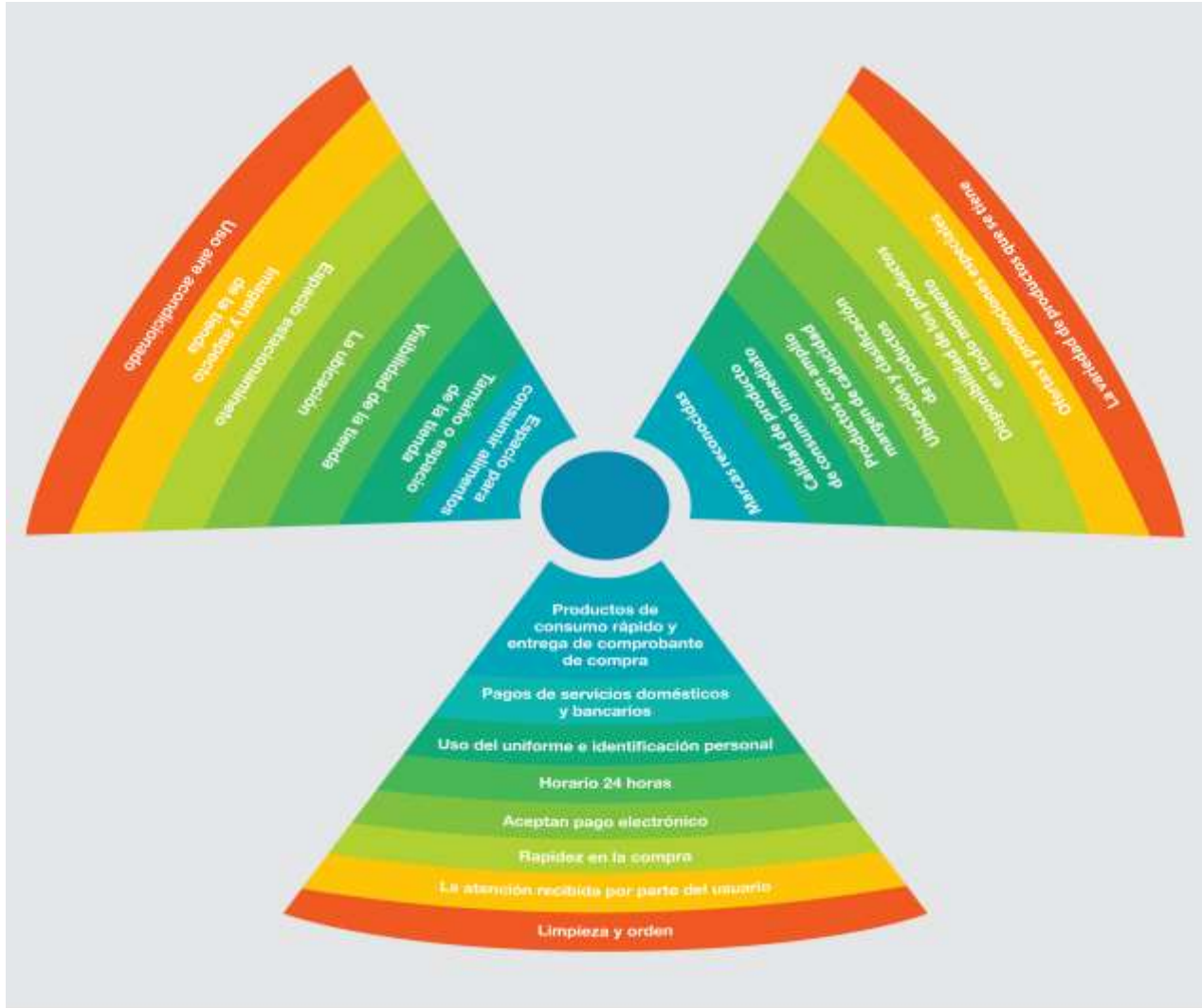


Una transición basada en una ventaja competitiva frente a los grandes supermercados y tiendas de conveniencia tiene que surgir del análisis de los nichos que ha dejado de lado el comercio moderno que incluye por ejemplos: horarios de apertura más amplios, centrarse en la distribución de productos locales, venta de boletos de lotería, venta de variedad de periódicos y revistas, venta de boletos para eventos (teatro, cine, musicales etc.), servicio de correo y mensajería, servicio de pago de cuentas (agua, gas, electricidad etc.) y hasta servicios bancarios, pueden servir como sucursal de bancos populares o aprovechar la proliferación de organizaciones de microcréditos que no tiene una sucursal visible al público.

Todos los aspectos anteriores se integraran en la siguiente figura que ofrece un modelo de estrategias para la tienda de comercio a detalle, y que ofrece tres elementos centrales: La idea del esquema general es ofrecer una visión de alerta constante para el empresario ya que la imagen es conocida por sí misma como un símbolo de atención para el riesgo, que de no ser atendido pondrá en mayor vulnerabilidad a la empresa. Permite orientar los recursos o esfuerzos empresariales a las estrategias o acciones concretas que se podrían ser utilizadas para atender los factores de mayor prioridad. Asimismo y no menos importante es destacable el uso de colores,

donde se utilizó un color naranja para factores más importantes que debe llamar la atención de quien lo utilice hasta un color azul en la parte menos crítica o menos importante

Concentración de los grupos de factores relacionados con el Producto, Aspectos Físicos y Servicio.



CONCLUSIONES

El futuro de los comercios a detalle en América Latina y en particular en México depende de la capacidad que tengan de adaptación y de aprovechar la fuerza que les da el número de comercios que son, pero también depende de la sensibilidad política de los gobiernos y del foco que decidan darle al desarrollo del país. La integración de los comercios a detalle para formar una cadena

comercial es un tema recurrente, de hecho en México se ha hablado de la posibilidad de crear la cadena de comercio al detalle con más sucursales en el país. Es fácil dejarse atraer por el argumento de que los patrones de compra han cambiado y que las tradicionales tiendas de la esquina no tienen cabida en esta nueva tendencia. Es fácil, como consumidor final, pensar que el futuro de este tipo de negocios ya está escrito pues no han podido evolucionar al ritmo que demanda el consumo moderno. Por otro lado en este modelo de negocio tipo franquicia, para que pueda surtir el efecto deseado más importante es la homogeneidad de productos, horarios de apertura, calidad, atención al cliente etc., lo que requiere supervisión y control constante. Si bien la idea de la integración es compleja, tiene un punto legítimo que vale la pena analizar, y es que una ventaja que pudieran tener las tiendas de abarrotes es el número de establecimientos y que además están localizadas cerca del cliente. Si bien, los supermercados están evolucionando rápidamente ofreciendo cada vez más productos y servicios, todavía han dejado nichos de oportunidad para las tiendas de abarrotes. Estos dos hechos aunados podrían dar las bases para la construcción de un nuevo modelo de negocio más integral.

Referencia bibliográfica

- H. Ayuntamiento Constitucional de Puerto Vallarta. (Junio de 2010). *Gaceta Municipal de Puerto Vallarta, Jalisco*. Recuperado el Noviembre de 2011, de <http://www.puertovallarta.gob.mx/contenido/gaceta-municipal/pdf/Gaceta-No5-junio-plan-Sistema Estatal y Municipal de Bases de Datos>. (2000). Recuperado el 11 de nov de 2011, de INEGI: <http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/primerentrada.do?w=78&Backidhecho=241&>
- Gobierno de Jalisco*. (13 de oct de 2010). Recuperado el 4 de nov de 2011, de Resumen Anuario 2009: http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3ifEB8PY68glwN3E38DA6OwMDMXc3cTAwNnl6B8JJK8v4mPsYGRm7-Po0uQq4FFgBkB3eEg-
- COECYTJAL*. (2011). Recuperado el 22 de jun de 2011, de Gobierno de Jalisco, página electrónica oficial: http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3ifEB8PY68glwN3E38DA6OwMDMXc3cTAwNnl6B8JJK8v4mPsYGRm7-Po0uQq4FFgBkB3eEg-
- Gobierno de Jalisco*. (19 de ene de 2011). Recuperado el 10 de nov de 2011, de ¿Porqué invertir en Jalisco?: http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3ifEB8PY68glwN3E38DA6OwMDMXc3cTAwNnl6B8JJK8v4mPsYGRm7-Po0uQq4FFgBkB3eEg-

Gobierno de Jalisco, *página electrónica oficial*. (2011). Recuperado el 22 de jun de 2011, de <http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal!/ut/p/c5/04>

Alvarez-Moro, O. (19 de Marzo de 2011). <http://www.elblogsalmon.com>. Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/entorno/las-claves-para-hacer-negocios-con-exito-en-china>

Antonio, V. S. (Enero de 2012). <http://eexcellence.es>. (E. E. nº88, Ed.) Obtenido de http://eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=1011:vicente-segura-Betech, E. (2007). La venta esta en el detalle. *SoyEntrepreneur*.

Bocanegra Gastelum, C. O. (2003). Modernización en el comercio detallista. *Revista de Información y Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco*. (12 de 04 de 2011). Manual del Programa de Vinculación Empresa – Universidad (PROVEMUS). Jalisco, México. Obtenido de www.seijal.jalisco.gob.mx/tecnológico/provemus.pdf

El Informador. (2011). *El Informador en línea*. Recuperado el 12 de jun de 2011, de <http://www.informador.com.mx/economia/2010/180482/1/nueve-de-cada-10-pymes-cierran-antesde-un-ano-por-dificultades.htm>

Fundes. (Abril de 2009). www.fundes.org. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/549459888.pdf>

Garcia, N. (4 de Octubre de 2009). www.lavoz.com.ar. Recuperado el 14 de Julio de 2012, de http://archivo.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=556294

Gobierno de Jalisco. (2011). *COEPO*. Recuperado el 8 de jun de 2011, de Gobierno de Jalisco, página electrónica oficial: http://coepo.jalisco.gob.mx/html/l_indicemarginacion.html

Gobierno de Jalisco. (2011). *FOJAL*. Recuperado el 22 de jun de 2011, de Gobierno de Jalisco, página electrónica oficial: <http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal!/ut/p/c5/04>

Gobierno Federal. (2007). pnd.calderon.presidencia.gob.mx. Recuperado el 27 de Enero de 2012, de TercerInformeEjecucion2009: http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/TercerInformeEjecucion/2_6.pdf

Gutierrez, G. M. (15 de Julio de 2006). *Mercadotecnia Global*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de Revista de Mercados y Negocios Internacionales: www.mktglobal.iteso.mx

H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta, Jalisco. (jun de 2010). Plan Municipal de desarrollo 2030. *Gaceta Municipal, Año 1(5)*, 11.

Hartman, A., & Sifonis, J. (s.f.). *Estrategias para el éxito en la nueva economía*. McGrawHill.

INEGI. (14 de octubre de 2010). *Centro Estadístico de México*. Recuperado el 30 de enero de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

LAMB, C. W., HAIR, J. F., & McDANIEL, C. (2011). *MARKETING*. MEXICO: CENGAGE LEARNING .

Leal, M. (1995). *Análisis y Diseño de Estrategias para una tienda de conveniencia, en base a un estudio de mercado*.

Méndez, G. (2006). Las tiendas de Conveniencia. *Mercadotecnia Global*, <http://eprints.uanl.mx/2050/1/1080071234.PDF>.

México, P. (2010). <http://www.promexico.gob.mx/>. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/>

Secretaría de Planeación. (7 de mar de 2007). Plan de Desarrollo Regional, Región 09 Costa Norte. Guadalajara, Jalisco, México.

SEIJAL. (febrero de 2011). *evaluación mensual de la actividad económica de México y Jalisco*. Guadalajara.

SEPROE. (2011). *Programa Productividad Jalisco, Reporte de reasultados 2010*. Guadalajara.

THOMPSON, A. A. (2008). *ADMINISTRACIÓN ESTRÁTEGICA*. MC GRAW HILL.