

2 Poder de la proximidad. Diagnóstico Ansoff de Abarrotes Kelly

Flores-Rueda, Isabel Cristina³
Sánchez-Macías, Armando⁴
Martínez-Cerda, Ma. Lourdes⁵

1. Resumen

El presente estudio aborda un diagnóstico mediante la matriz ANSOFF de la tienda Abarrotes Kelly desde una perspectiva de mercadotecnia. El objetivo es evaluar la situación precedente y actual de la empresa de retail y proponer recomendaciones estratégicas para su crecimiento continuo. En consecuencia, se aplica un enfoque metodológico exploratorio, cualitativo a partir de entrevista con el propietario y charlas con clientes, así como fotografías del establecimiento; una vez realizado se aplica un enfoque de análisis de matriz de crecimiento ANSOFF. Los resultados de este análisis revelan que el establecimiento cuenta con una sólida cartera de clientes satisfechos debido a su enfoque de mejora, diversificación en la oferta de productos, atención a necesidades cambiantes del mercado, gestión eficiente de inventarios y adaptación de las demandas. No obstante, se identificaron áreas de oportunidad como la penetración de mercado a través de la incorporación de programas de lealtad y expansión geográficas a colonias circundantes. En conclusión, se puede resaltar

³ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesora de Tiempo Completo, México, isabel.flores@uaslp.mx, orcid.org/0000-0003-1257-2893, índice h 3

⁴ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesor de Tiempo Completo, México, armando.sanchez@uaslp.mx, <https://orcid.org/0000-0001-9575-3248>, índice h 8

⁵ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesora de Tiempo Completo, México, lourmar@uaslp.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2831-9366>, índice h 3

la relevancia en la exploración de la situación actual y precedente, así como la proyección de herramientas estratégicas para la toma de decisiones y la importancia en el enfoque de crecimiento y diversificación del negocio de retail.

2. Evolución histórica de la empresa

La historia de Abarrotes Kelly ejemplifica cómo una visión prospectiva puede conducir a la creación y consolidación de una PYME minorista resiliente y próspera. Desafiando las limitaciones de su contexto y convirtiéndose en un pilar esencial para su barrio en el municipio de Cedral, San Luis Potosí (México), incluso las tiendas de retail son sumamente relevantes para la estructura comercial mexicana. Sin embargo, los retailers -minoristas- enfrentan oportunidades derivadas de los cambios en el consumo causados por la pandemia, con un incremento en productos básicos y de sanidad y una baja en la de productos que no son esenciales (Deloitte, 2020).

En el ámbito del comercio de retail, la historia de Abarrotes Kelly emerge como un ejemplo destacado de cómo una visión prospectiva y una sólida estrategia empresarial pueden transformar un modesto inicio en una próspera y diversificada empresa. Con una presencia de 21 años en el mercado de abastecimiento para "las tienditas de la esquina" en la ciudad de Cedral, Abarrotes Kelly ha dejado una huella distintiva en la industria del *retail* de la colonia que abastece, evolucionando desde su comienzo hasta convertirse en un referente en el abastecimiento de productos diversos y esenciales para su comunidad local.

El fundamento de esta evolución se asienta en la previsión y la determinación de la familia propietaria, quién con visión, decidió invertir en un terreno en una colonia emergente y consideró un enfoque de no limitarse a ofrecer únicamente productos básicos, como era común en las tienditas de la esquina de la década de inicio de los 2000, visualizando una tienda más surtida, capaz de satisfacer una gama diversa de necesidades de sus clientes, en la misma línea López, et al., (2015), apuntan que las tiendas de retail en las colonias transforman los *"lotes de producción en lotes de venta, adaptándose a la demanda del consumidor, utilizando un canal de distribución a menudo largo"* (p.1).

En sus inicios, Abarrotes Kelly se asentó en un modesto espacio que compartía con la vivienda de la familia propietaria y su abastecimiento inicial se nutría de una inversión de \$5,000.00 pesos (MXN). La logística de aprovisionamiento se centraba en la ciudad capital del estado de San Luis Potosí, no obstante, a medida que la demanda comenzó a crecer de manera acelerada, la tienda experimenta una expansión sin precedentes. En consecuencia, se realizaron cambios estructurales físicos, como la ampliación de espacios, los cuales se convirtieron en una necesidad imperante para dar cabida a la vorágine de clientes que buscaban los variados productos ofrecidos por Abarrotes Kelly.

Sin embargo, la apuesta por la expansión no se limitó a ajustes internos, la visión emprendedora del propietario llevó a la adquisición de un nuevo terreno: Se construyó una tienda más grande y moderna con una medida de 10x20 metros (200 metros cuadrados) y una ubicación estratégica en una esquina. Con ello, Abarrotes Kelly consolidó su presencia y capacidad para abastecer la diversidad de productos que se habían convertido en su sello distintivo. En la industria minorista la ubicación de los locales es lo que define en un 80% el éxito del negocio y el resto pertenece a las otras variables de marketing (Troncoso, 2008). No obstante, las tiendas *retail* se obligan a diseñar y aplicar este tipo de estrategias para sobrevivir debido a la competencia (Treviño y Treviño, 2021).

En su contexto competitivo, Abarrotes Kelly demostró su capacidad para sobresalir y diferenciarse; entonces, la competencia consistía en locales pequeños ubicados en un radio de dos cuadas. Estos competidores se centraban en la venta de productos alimenticios básicos como refrescos y frituras, junto con insumos esenciales como azúcar. Por lo que, la carencia de un surtido diversificado les impedía competir eficazmente con la oferta más amplia y variada que Abarrotes Kelly proporcionaba a su clientela.

En palabras del propietario: *“La empresa contaba con aproximadamente 20 o 30 proveedores al inicio”*, que representaban una mezcla diversa de marcas conocidas como Coca-Cola, Lala, Sabritas, Gamesa, Pepsi, Bimbo, Marinela y otros. En consecuencia, la asociación con estos proveedores permitió a Abarrotes Kelly garantizar un

flujo constante de productos frescos y variados para satisfacer las demandas de su clientela diversa y en constante evolución.

A lo largo de su evolución histórica, Abarrotes Kelly ha logrado no solo satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, sino también influir en la transformación del concepto tradicional de “tiendita de la esquina”. La visión proyectada desde sus comienzos, la adaptación continua a las demandas del mercado y, la búsqueda constante de la excelencia ha impulsado su crecimiento y éxito, como refieren Srichookiat y Jindabot (2017), es seguro que las minoristas exitosas, se adapten con logros a partir de cambios en su estructura urbana, económica, mercado y competencia. Por lo que tienen mayores posibilidades de sobrevivir hasta la próxima generación. No sorprende al presenciar que las tiendas minoristas suelen estar en continuo cambio de formato durante su proceso de evolución.

El presente estudio tiene como propósito, realizar un diagnóstico de la tienda de Abarrotes Kelly desde una perspectiva de mercadotecnia utilizando la matriz Ansoff (1965), por ello, es necesario evaluar la situación previa y actual de la empresa minorista para así, analizar y formular recomendaciones estratégicas para la toma de decisiones. En consecuencia, se emplea un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación de estudio de caso (Yacuzzi, 2005) que combina métodos de obtención de información mediante una entrevista con el propietario, donde detalla información histórica de la empresa, desafíos experimentados y su visión para el futuro. Conversaciones con clientes, que permiten identificar aspectos clave relacionados con la satisfacción percibida y las oportunidades de mejora. Fotografías del establecimiento para identificar la presentación visual, disposición de productos y organización del espacio, lo que brinda información visual e impresión general del negocio. Finalmente, la aplicación de la matriz Ansoff, mediante la cual se evalúan las estrategias de crecimiento actuales y potenciales en cuatro estrategias: Penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

3. Diagnóstico de la situación actual

Este análisis se centra en el diagnóstico de la situación actual y la gestión interna del negocio "Abarrotes Kelly". El diagnóstico situacional permite identificar los recursos con que cuenta la organización y con ello se puedan realizar propuestas para alcanzar mejoras o resolver problemas (Huilcapi y Gallegos, 2020). La información obtenida a través de la entrevista con el propietario, dan cuenta que la empresa opera en el sector de abarrotes, se esfuerza por proyectar una imagen atractiva y variada hacia el futuro. Cuenta con un enfoque en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que cobra sentido con lo expresado por Treviño y Treviño, (2021) quien advierte que la imagen es un aspecto de supervivencia y consolidación de las tiendas retail. En algunos casos, incluso, son clave para el posicionamiento y el desarrollo de confiabilidad. El propietario, sus familiares y empleados desempeñan roles cruciales en diversas áreas de la operación y su visión compartida para el futuro del negocio, se perfila como un punto de partida hacia una gestión sólida y exitosa. Dado su carácter de empresa familiar, es de relevancia identificar cómo es que se desarrollan las acciones de gestión participativa (Báez-Roa, et al., 2021).

Abarrotes Kelly aspira a ser un negocio en constante crecimiento y mejora, se visualiza como un lugar que sigue evolucionando con una amplia variedad de productos de alta calidad. Además, se enfoca en mantener una imagen externa impecable, con una fachada pintada y una entrada acogedora para los clientes. Atender a la imagen corporativa y sus dimensiones es una de las bases del éxito empresarial por la importancia del mensaje que comunica al cliente (Álvarez, et al., 2019). Además, se considera que la comodidad es uno de los elementos que permiten satisfacción del cliente (Ureña, 2012), por lo que contempla la incorporación de un sistema de aire acondicionado para proporcionar un ambiente fresco durante los días calurosos. También, planifica diversificar los servicios ofrecidos más allá de lo básico, incluyendo opciones como servicios de telecomunicaciones y entretenimiento. La innovación y la mejora continua en el sector de los supermercados son fundamentales para su desarrollo y consolidación (Sagbay-Llivichuzhca, et al., 2020).

La gestión de Abarrotes Kelly se basa en la anticipación y la planificación cuidadosa. En concreto, se mantiene un inventario controlado, con un seguimiento constante de los niveles de existencias y la identificación de faltantes. Por ello, el propietario se esfuerza en establecer relaciones sólidas con proveedores y ajustar los precios de acuerdo con las fluctuaciones del mercado, generando una ventaja sobre sus competidores (Koças y Bohlmann, 2008). Es notorio el enfoque en la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, debido a que son fundamentales para la administración exitosa del negocio (Veintimilla, et al., 2020).

En lo que respecta a la visión de futuro, la familia del propietario comparte su entusiasmo por la expansión y mejora del negocio. No obstante, los empleados no están al tanto de los planes y proyectos a largo plazo del propietario. Lo anterior, puede limitar su capacidad para alinearse completamente con la visión de crecimiento, ya que su enfoque podría centrarse en su trabajo diario más inmediato, así como propiciar acciones de microgerenciamiento, las cuales afectan la efectividad de los procesos (Jiménez, 2022).

4. Análisis de los aspectos internos y externos

Composición del personal y sus características

El equipo de Abarrotes Kelly está compuesto por el propietario, su esposa, sus hijos, un empleado y una empleada. Los empleados varían en su nivel de eficiencia y puntualidad, aunque todos se esfuerzan por presentar una buena apariencia y tener un comportamiento profesional. La puntualidad y la eficiencia son rasgos valorados, aunque algunos empleados pueden tener dificultades al enfrentar desafíos desconocidos. A pesar de estas diferencias, se reconoce que las áreas de mejora son corregibles a través de la capacitación y el desarrollo constante (Rojas, et al., 2020).

El equipo de siete personas en Abarrotes Kelly desempeña funciones específicas y complementarias; la esposa y el propietario gestionan los aspectos financieros y de servicio al cliente, mientras que los hijos brindan apoyo en la caja y la atención al cliente. Los empleados que no son miembros de la familia se enfocan en la limpieza y la

organización. Asumen tareas de reabastecimiento y, ocasionalmente, asistencia en la caja. Es necesario destacar que, la eficiencia del personal se evalúa según su capacidad para anticipar necesidades, satisfacer las demandas de los clientes y mantener una comunicación fluida (Treviño y Treviño, 2021). Destaca la ausencia de conflictos y problemas de comunicación, considerando la mezcla de familiares y no familiares como empleados, lo cual tiende a generar tensiones y confusiones en las organizaciones (Bernal y Gutiérrez, 2021).

El propietario desempeña un papel multifacético en la gestión del negocio, desde la atención al cliente hasta la administración de pedidos y pagos con proveedores. Supervisa todas las operaciones, además, se encarga de mantener un control constante de la disponibilidad de productos, realizar pedidos para mantener el stock adecuado y gestionar el ajuste de precios según sea necesario. Se preocupa por la limpieza y la caducidad de los productos, asegurando que la experiencia del cliente sea satisfactoria en todos los aspectos. Esto hace referencia al llamado “hombre orquesta” mencionado por Pérez y Baly (2022) y a los riesgos de dicha situación.

a. Microtarget y proveedores. La atención en el horario puede contribuir a la satisfacción del consumidor, así lo declara Helgesen y Nettet (2010) donde una de las características evaluadas en el modelo de SERVQUAL y SERVERF son los horarios de apertura. En el caso de estudio de los Abarrotes Kelly, se caracteriza por tener tres períodos de mayor afluencia de clientes a lo largo del día. Los horarios pico se presentan en la mañana, aproximadamente de 10 a 11 horas. En la tarde, entre las 14 y las 16 horas y en la noche, desde las 19 hasta las 20 horas. Los 3 tiempos de mayor afluencia representan momentos clave en los cuales el tráfico de clientes es más significativo, lo que sugiere que podría ser estratégico concentrar esfuerzos y recursos durante estos intervalos para maximizar la atención y satisfacción de los consumidores. Por lo anterior, trabajar en la disponibilidad de horario amplios, así como la diversificación de productos y la percepción sobre la estructura del punto de venta moderno, son aspectos que se deben tomar en cuenta para la ventaja competitiva a partir de la proximidad según López, et al. (2015).

En cuanto a la cantidad de clientes que visitan la tienda diariamente, se estima que la cifra supera los 100, en parte por la frecuencia con la que algunos clientes realizan compras, regresando al establecimiento en diversas ocasiones durante el día. Esto sugiere la existencia de una base de clientes leales y habituales, lo cual puede ser aprovechado para implementar programas de fidelización y promociones específicas. Esto es congruente con lo que afirma Rondán (2002), quien menciona como los consumidores que reiteran la compra pueden hacerlo debido al conocimiento de los precios sobre experiencias pasadas. Por lo que la diversidad de clientes es un aspecto destacado en las tiendas de retail. En Abarrotes Kelly, especialmente, se atienden a clientes de diferentes tipos y actitudes, desde aquellos pacientes y amables hasta otros más impacientes y apresurados. La variedad de comportamientos podría requerir estrategias de atención y servicio al cliente, adaptadas a las distintas personalidades y expectativas. Por ello, es necesario un trato profesional para que de este modo la calidad del servicio sea satisfactoria (Treviño y Treviño, 2021).

En relación a los clientes, la tienda ha enfrentado desafíos como reclamos por errores en el cambio otorgado. La percepción de faltantes en el dinero devuelto y discrepancias en la cantidad de dinero entregado. La resolución que menciona el propietario es que cuando el error es atribuible a la tienda, se procede a reembolsar o corregir la situación. Sin embargo, cuando se demuestra que la tienda tiene razón, se utilizan las grabaciones de las cámaras de seguridad como herramienta de apoyo para resolver disputas y garantizar la satisfacción del cliente.

Ahora bien, sobre la gestión de pagos y cobros, se ha observado que la tienda ofrece a los clientes la opción de realizar compras a crédito, aunque algunos clientes no han cumplido con sus pagos y no han regresado. Por lo que, la tienda reconoce el riesgo asociado con esta política y acepta que el crédito se basa en la confianza y la palabra del cliente, lo anterior tiene un grado de normalidad (Srichookiat y Jindabot, 2017; Susano, et al., 2021). Tovar y Mendoza (2009) afirman que la alta conveniencia de la tienda, desde la cercanía, así como la posible relación vecinal, la amistad y conocimiento pueden incentivar a permitir créditos informales.

Abarrotes Kelly ha mantenido una reputación positiva en términos de la variedad de productos que ofrece a sus clientes. Según las entrevistas realizadas con los clientes, la mayoría ha expresado comentarios positivos con relación a la diversidad y disponibilidad de productos en la tienda. Por lo que, los mismos han elogiado la capacidad de la tienda para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, los clientes manifiestan que encuentran regularmente los productos que buscan e incluso, en situaciones excepcionales. Incluso cuando no existe existencia de un producto específico, la administración ha demostrado una actitud proactiva para satisfacer esas necesidades en el futuro cercano, prometiendo traer el producto solicitado en breve. Estas acciones hacen que el cliente prefiera acudir a este negocio (López, et al., 2015).

Entre los testimonios de los clientes también resalta la impresión general de que la tienda tiene un inventario pertinente y variado. Además, se incluyen observaciones sobre la amplia gama de productos disponibles y de cómo esto ha atraído tanto a clientes regulares como a aquellos que visitan ocasionalmente. Inclusive, algunos han notado con satisfacción que la tienda ha aumentado su oferta de productos con el tiempo, lo que ha resultado en una experiencia más positiva para aquellos que buscan una amplia variedad de opciones, como lo expresan López, et al. (2015). En términos de la política de garantía, la tienda minorista tiene una política sólida en caso de que un producto resulte defectuoso o no cumpla con sus expectativas. Esto se visualiza como un compromiso a devolver el dinero o proporcionar un reemplazo si un producto resulta dañado o defectuoso. La implementación de esta política refuerza la confianza de los clientes en la calidad de los productos que adquieren en la tienda.

En cuanto a la *relación* con los proveedores, Abarrotes Kelly trabaja con un número aproximado de 70 a 80 proveedores. La amplia variedad de productos ofrecidos es resultado de un esfuerzo constante por satisfacer las demandas de los clientes, buscando proveedores para obtener los productos que los consumidores demandan. No obstante, también se han experimentado dificultades con algunos proveedores. Un caso ejemplar es el proveedor de la marca Coca-Cola, el cual ha presentado inconvenientes tales como: errores en los pedidos, productos caducados y complicaciones en el proceso de

cambio de productos defectuosos. El proceso de solución de problemas con proveedores involucra una insistencia constante por parte del propietario para recordar y corregir los problemas identificados. Este proceso puede ser prolongado y demandante, especialmente cuando se trata de productos caducados o en mal estado.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Abarrotes Kelly se distingue por su enfoque en la optimización del manejo de productos con poca fecha de caducidad. Se busca priorizar la salida de estos productos antes de su vencimiento, anticipando a que, en caso de que un producto expire, se recurre a los proveedores para realizar cambios o reemplazos. Mientras que, aquellos productos no susceptibles de cambio son adecuadamente desechados, lo anterior toma relevancia según expresado por Montero, et al., (2012) quienes afirman que los elementos básicos para competir son la calidad y el precio del producto. Dicha práctica refleja un enfoque responsable y consciente respecto al manejo de inventario con la técnica primeras entradas, primeras salidas y evita el desperdicio de productos vencidos. Además, la gestión del stock se basa en una estrategia reactiva, los estantes son rellenos a medida que se agotan, permitiendo un control efectivo del inventario en función del espacio disponible. Este método se complementa con un proceso de reabastecimiento que involucra la realización de pedidos a proveedores cuando el almacén se vacía en una o dos cajas, garantizando la disponibilidad constante de productos para los clientes. No obstante, Susano, et al., (2021) advierten que de no actualizar constantemente el inventario se pueden presentar pérdidas en productos debido a la naturaleza perecedera o por descomposición.

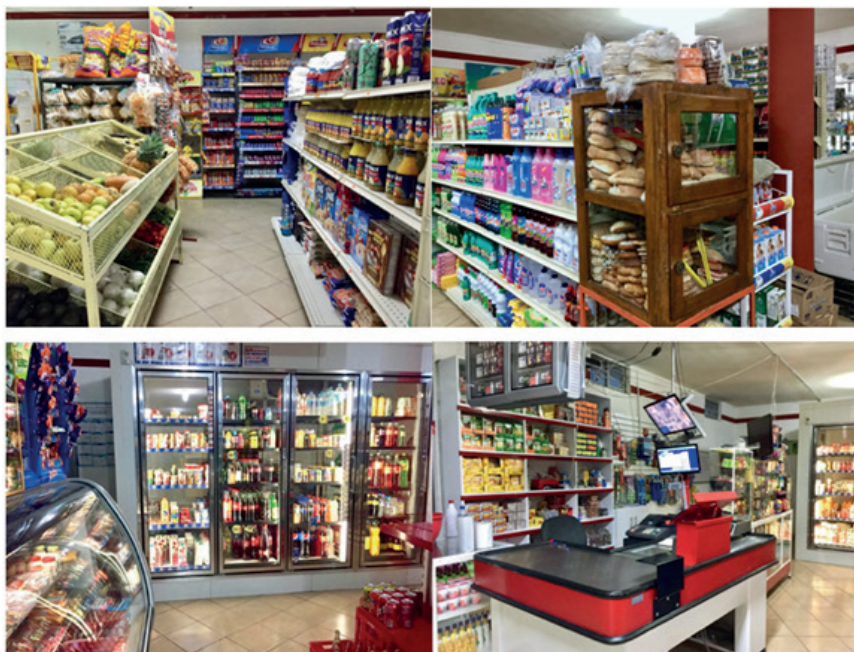
La investigación empírica y teórica sobre las tiendas minoristas detallan que existen dos procedimientos de cuidado, que además coincide con lo relatado por el propietario. El manejo de inventario se realiza de forma empírica debido a que no menciona atender a los registros históricos. Además de problemas de logística con los proveedores, debido a que su relación es puramente transaccional, caracterizada por una falta de interacción, lo que es dicotómico en razón de la relación y la construcción de lealtad con el cliente.

Además, de una falta de reconocimiento por parte de los proveedores hacia las tiendas *retail* destacadas (Martínez-Daza, 2022).

La organización de productos en el almacén se simplifica debido a la naturaleza de la tienda. Se manejan principalmente piezas en pequeñas cantidades, lo que facilita la tarea de ordenar y mantener el almacén de manera eficiente (véase figura 1). Sin embargo, Erosa y Arroyo (2011) afirman que esto es un problema que la mayoría de las tiendas minoristas presentan. Tienden a equilibrar el abasto y empaarlo con la demanda, como resultado, se puede incurrir a comportamientos del consumidor como: i) cancelación de la lista de compras original y la compra de productos en otra tienda, ii) compra de productos disponibles en la minorista y los faltantes en otra tienda, iii) retrasar la compra para una compra futura y iv) compra de productos sustitutos o de marcas diferentes.

Figura 1

Distribución de anaqueles Abarrotes Kelly



Fuente: Fotografías por Martínez Hernández (2023).

En cuanto a la diversificación de servicios, la tienda ha incorporado opciones de pago de servicios como Teléfonos de México (TELMEX), VETV SKY, DISH y Comisión Federal de Electricidad (CFE). Esto ha sido bien recibido por la clientela y ha generado un flujo adicional de clientes que pagan sus servicios mientras compran en la tienda. Sin embargo, se menciona que existen demandas por otros servicios, como depósitos bancarios y transferencias, que actualmente no se ofrecen.

En relación con la fijación de precios, la tienda sigue una estrategia basada en los precios sugeridos por los proveedores, a los que se les agrega un margen de utilidad del 20%. Esto adopta una posición similar al estudio empírico de Tovar y Mendoza (2009). En este se detallan las prácticas comunes del sector de minoristas, las cuales no se fijan en los precios del competidor sino en un directo sentido del costo del producto más un porcentaje que se fija de forma práctica. Esto muestra una falta de análisis de los costos y del impacto de la variación en el precio de venta en las utilidades, de manera sistematizada.

Se destaca la existencia de márgenes de utilidad diferenciados según la categoría de producto. Por ejemplo, la papelería, los dulces y los juguetes consideran márgenes más altos. Esta segmentación en la estrategia de precios refleja un enfoque consciente de la demanda y el valor percibido por los clientes, en diferentes categorías de productos. Aunque en la teoría es posible observar conductas de minoristas que exhiben una considerable dispersión de precios en cuanto a precios altos y descuentos que pueden mostrarse como inconsistentes con las predicciones teóricas. No obstante, estos minoristas deciden fijar estos precios para vender solamente a sus segmentos de clientes leales y/o cautivos por ubicación (Koças y Bohlmann, 2008).

En relación con las formas de pago, la tienda acepta efectivo, tarjetas de crédito, débito y vales de despensa, incluso, se han implementado terminales bancarias para diversificar aún más las formas de pago (tarjetas de crédito y débito). Esta medida ha tenido éxito puesto que ha permitido a los clientes flexibilidad. Además, la inclusión de vales de despensa también ha sido beneficiosa para atraer a clientes que desean utilizar este tipo de medios, apoyando la estrategia el

estudio de Susano, et al., (2021) quienes destacan que las razones para incorporar facilidades en el pago se concretan a que i) el monto es razonable y ii) las personas que realizan el pago se consideran clientes frecuentes o vecinos de confianza.

Las promociones se han utilizado como una estrategia intermitente en la tienda. Aunque, no han sido consistentes, se han aplicado principalmente en productos de necesidad como jabones, leche, huevo y papel higiénico. Además, se exhiben de manera destacada en la entrada de la tienda. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva para atraer a los clientes y estimular compras adicionales, por lo que se reconoce su impacto positivo en las ventas. Esta práctica es consistente con la información obtenida por Koças y Bohlmann (2008), quienes mencionan que los pequeños minoristas promocionan con menor intensidad los precios de descuento.

6. Resultados obtenidos

Abarrotes Kelly ha demostrado un enfoque proactivo en la gestión de inventario, la diversificación de servicios y la implementación de estrategias de precios y promociones. Aunque existen áreas de mejora, como la consistencia en la implementación de promociones y la expansión de servicios adicionales, la tienda ha logrado establecerse como un punto de referencia en la comunidad local. Su compromiso con la satisfacción del cliente y la adaptación a las demandas del mercado son factores clave en su éxito continuado.

Ansoff busca identificar el "nexo compartido" presente en todos los productos y mercados a los que la empresa se dirige. Para lograrlo, realiza un "seguimiento" de los productos y mercados a los que ha prestado atención desde su posición inicial (Martínez Lobatón, 2006). A continuación, se describe en un análisis diagnóstico Ansoff (Matriz de producto-mercado) la identificación de oportunidades comerciales y la definición de la visión de los Abarrotes Kelly. Esta matriz permite identificar los aspectos de penetración de la minorista en su barrio, así como las posibilidades de crecimiento-expansión hacia otros segmentos (tabla 1).

Tabla 1

Matriz ANSOFF producto-mercado Abarrotes Kelly

Clientes	Productos	
	Actuales	Nuevos
Actuales	i) Penetración en el mercado En esta estrategia, la tienda podría seguir expandiendo su base de clientes actuales al aumentar la frecuencia de compra y el valor promedio de compra por cliente, esto podría lograrse a través de programas de lealtad, promociones personalizadas y programas de referidos.	iv) Desarrollo de productos Aunque la tienda ofrece una variedad de productos, podría considerar la introducción de nuevos productos o líneas de productos que complementen su oferta actual, por ejemplo, podría expandirse hacia alimentos orgánicos, productos saludables o productos gourmet para atraer a segmentos de mercado interesados en opciones más exclusivas.
	ii) Desarrollo de mercado Dado que Abarrotes Kelly ya ha establecido una imagen positiva y una sólida relación con sus clientes existentes, podría considerar la expansión a nuevos mercados geográficos.	v) Diversificación Abarrotes Kelly podría explorar la diversificación relacionada o no relacionada, en el ámbito relacionado, podría expandirse hacia servicios adicionales que benefician a sus clientes, como la entrega a domicilio, la preparación de alimentos listos para consumir o la incorporación de una cafetería en la tienda.

Fuente: Elaboración propia.

Cientes actuales + productos actuales = penetración en el mercado. Abarrotes Kelly ya ha demostrado su habilidad para anticipar las necesidades de los clientes y satisfacerlas con eficacia, su enfoque en la mejora constante y la satisfacción del cliente lo ha establecido como un punto de referencia en la comunidad local.

Propuesta. Abarrotes Kelly podría centrarse en consolidar y expandir su presencia en el mercado local, enfocándose en la satisfacción del cliente y en mejorar la eficiencia operativa para mantener su posición de liderazgo. Estrategias como programas de fidelización, promociones especiales para clientes existentes y mejora continua de la calidad de productos y servicios pueden ser clave (Chen, et al., 2021).

Clientes nuevos + productos actuales = desarrollo de mercados.

Implica abrir nuevas sucursales en áreas vecinas o llegar a zonas donde aún no tienen presencia, además, podría explorar la posibilidad de vender sus productos en línea para llegar a un público más amplio.

Propuesta. En este sentido, se puede evaluar la apertura de nuevas sucursales en áreas vecinas o en lugares donde aún no tienen presencia. Además, como sugieren Dutch-Brown y otros (2017) la exploración de la venta en línea podría ayudar a llegar a un público más amplio. La estrategia debe enfocarse en entender las necesidades y preferencias de los clientes en nuevos mercados para adaptar sus ofertas de productos y servicios de manera efectiva.

Clientes actuales + productos nuevos = desarrollo de productos.

Diversificar en la cartera de productos que ofrece a los consumidores, incluyendo nuevos servicios, podría aumentar el valor por transacción y atraer a nuevos tipos de clientes.

Propuesta. Al respecto, la empresa podría diversificar su cartera de productos introduciendo nuevos productos o servicios. Esto podría implicar la oferta de servicios adicionales o la introducción de productos que complementen su oferta actual. El propósito es atraer a los clientes existentes hacia las novedades y mejorar la propuesta de valor para aumentar la participación de mercado. Esta complementación tiene la capacidad de generar compromiso en los clientes actuales, mediante productos o servicios innovadores (Molling y Klein, 2022).

Clientes nuevos + productos nuevos= diversificación. En la diversificación no relacionada, podría considerar la posibilidad de invertir en negocios fuera de su industria actual, como la apertura de una

tienda de conveniencia o la incursión en la venta de productos no alimenticios y solamente de limpieza en nuevas sucursales.

Propuesta. Esto implicaría considerar la posibilidad de diversificarse en nuevos territorios y explorar oportunidades fuera de su industria actual. La diversificación no relacionada, como la apertura de una tienda de conveniencia o la venta de productos no alimenticios y de limpieza, implicaría riesgos mayores, pero también podría abrir nuevas fuentes de ingresos (Ng, 2007). Cada estrategia tiene sus implicaciones y riesgos, por lo que es necesario evaluar cuidadosamente la situación y recursos antes de tomar decisiones estratégicas. De la misma manera, es indispensable ampliar el análisis hacia el contexto, incluyendo las oportunidades y amenazas de orden político, social y económico.

Entre los resultados de las encuestas con los clientes y la entrevista con el propietario, se reconoce que se enfrentan desafíos y que existen oportunidades en su relación con proveedores y clientes. En específico la alta afluencia de clientes en ciertos horarios pico, lo cual dificulta la adecuada atención. La variedad de tipos de clientes, lo cual requiere atención diferenciada. Así como la necesidad de mantener una relación sólida con proveedores mediante una estrategia de gestión de relaciones con proveedores (SRM por sus siglas en inglés) para garantizar la calidad y disponibilidad de los productos. Todos ello, son aspectos destacados en el diagnóstico de la situación actual de la tienda. Por su parte, se evidencia como desafío la implementación de estrategias para agilizar la resolución de problemas con proveedores y garantizar una atención al cliente eficaz, por ejemplo, con la implementación de procesos tecnológicos podrían contribuir a mejorar la experiencia general en la tienda y fortalecer su posición en el mercado de abarrotes.

Se considera que se ha logrado establecer una imagen positiva en términos de la variedad y disponibilidad de sus productos, puesto que los testimonios reflejan la satisfacción general de los clientes con la diversidad de productos y la disposición de la tienda para atender sus necesidades, incluyendo, la política de garantía sólida y la gestión de pagos eficaz, que han contribuido a fortalecer la relación entre la tienda y sus clientes aunque existen riesgos asociados con el crédito,

la tienda está dispuesta a asumirlos para mantener la confianza y lealtad de sus clientes en el largo plazo.

La situación actual y la gestión de Abarrotes Kelly revela un enfoque integral en la mejora constante y la satisfacción del cliente. Es necesario destacar que la visión compartida entre la familia del propietario es un catalizador para la expansión y la diversificación de los servicios. Si bien, existen desafíos en términos de eficiencia y puntualidad del personal, se reconoce que estas áreas son manejables y pueden mejorarse mediante la capacitación y el desarrollo continuo. Entre las fortalezas destacan, la atención constante a la anticipación de necesidades, la gestión eficiente de inventarios y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado, los cuales, son los cimientos de la gestión exitosa la minorista en el futuro.

La anticipación a necesidades, la gestión eficiente de inventarios y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado son elementos fundamentales que sientan las bases de una gestión minorista exitosa. La capacidad de prever y satisfacer las necesidades emergentes de los clientes no solo confiere una ventaja competitiva al anticiparse a las tendencias del mercado, sino que también construye relaciones sólidas y duraderas con la clientela (Musiello-Neto, 2021). La gestión eficiente de inventarios no solo optimiza los costos operativos, sino que también garantiza la disponibilidad constante de productos, mejorando la satisfacción del cliente y la experiencia de compra (Zhang, et al., 2021). Además, la adaptabilidad a las demandas cambiantes del mercado asegura la resiliencia empresarial (Samán, et al., 2022) y la capacidad de innovar (Canizales, 2020), elementos esenciales en un entorno minorista dinámico y competitivo en el que se desarrolla. En conjunto, estas prácticas apoyan el éxito actual de Abarrotes Kelly, así como posibilitan una gestión minorista robusta y adecuada en el futuro.

7. Conclusiones

En este estudio se alcanza el objetivo de evaluar la situación precedente y actual de la empresa de retail, mediante un diagnóstico situacional y la matriz Ansoff. Se proponen además estrategias para su consolidación y crecimiento enfocadas en la diversificación de productos y servicios, expansión hacia otros mercados y mediante otros canales. El éxito y la permanencia de las microempresas en México como Abarrotes Kelly es esencial para fomentar el crecimiento económico inclusivo, la generación de empleo, la innovación y el desarrollo sostenible en las comunidades locales y a nivel nacional; en ese sentido este estudio presenta un diagnóstico y propuestas que pueden apoyar la consolidación y escalabilidad de este emprendimiento que opera en el municipio de Cedral, San Luis Potosí.

Abarrotes Kelly muestra una serie de fortalezas significativas que le han permitido establecer una base sólida en el mercado de abarrotes, su enfoque en la satisfacción del cliente, inventarios variados y procesos de planeación son elementos clave que han contribuido a construir relaciones sólidas con la clientela y a mantener un flujo constante de productos.

La fidelización de los clientes y la disposición para aceptar diversas opciones de pago, también demuestran un compromiso con la comodidad y la preferencia del cliente. No obstante, el negocio también enfrenta desafíos notables que requieren atención estratégica, a saber: i) la dificultad para relacionarse con los proveedores puede afectar la disponibilidad de productos y la capacidad para ofrecer variedad; ii) las horas pico en las que la atención al cliente es insuficiente indican una necesidad de optimización de la gestión de personal y flujo de trabajo, además; iii) la diversidad de las necesidades de los clientes sugiere que podría ser beneficioso diversificar aún más el inventario o introducir servicios personalizados.

Una carencia crucial es la falta de implementación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente, la adopción de soluciones tecnológicas podría agilizar los procesos, permitir el seguimiento de preferencias del cliente y mejorar la eficiencia operativa. Además, la ausencia de estrategias de promoción y precios limita el potencial de

crecimiento del negocio. En consecuencia, la aplicación de estrategias de marketing y una estructura de precios estratégica podrían atraer a nuevos clientes y aumentar la lealtad de los existentes.

Abarrotes Kelly tiene la oportunidad de capitalizar sus fortalezas para superar las debilidades; la implementación de tecnología, el establecimiento de relaciones sólidas con proveedores y la adopción de estrategias de promoción y precios podrían generar un cambio positivo en la dinámica del negocio. Al abordar de manera proactiva sus debilidades, Abarrotes Kelly podría fortalecer su posición en el mercado y seguir brindando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades cambiantes de sus clientes. Finalmente, se considera, que sus prácticas de gestión participativa deben evolucionar paulatinamente a la implementación formal del gobierno corporativo que le permita profesionalizar la empresa y darle escalabilidad en el tiempo.

8. Preguntas de reflexión

Esta investigación destaca la importancia de utilizar herramientas estratégicas como la matriz ANSOFF para la toma de decisiones y resalta la relevancia de mantener un enfoque en el crecimiento y la adaptación en el sector del retail, algunas preguntas de reflexión a partir de las conclusiones y resultados del presente estudio son:

1. ¿Qué ventajas podrían derivarse de la adopción de estrategias de marketing y una estructura de precios estratégica en Abarrotes Kelly?
2. ¿Cómo podría Abarrotes Kelly capitalizar sus fortalezas para abordar las debilidades identificadas?
3. ¿Qué desafíos podrían surgir durante este proceso y cómo podrían ser mitigados?

Puntualmente sobre los resultados de la matriz ANSOFF:

4. ¿Cómo podrían las recomendaciones estratégicas influir en la dinámica del negocio y en la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes a lo largo del tiempo?

- ¿Qué factores crees que deberían considerarse al implementar las recomendaciones estratégicas en Abarrotes Kelly para asegurar su viabilidad y éxito a largo plazo?
- En una perspectiva más amplia, ¿cómo los desafíos y oportunidades identificados en el caso de Abarrotes Kelly se relacionan con las microempresas en México en general y su contribución a la economía local y nacional?

Agradecimiento

Agradecemos sinceramente al propietario de Abarrotes Kelly, por su generosa contribución y valiosa colaboración en el proceso de recolección de información para nuestro estudio exploratorio. Su compromiso con la investigación y su tiempo dedicado son invaluable, y estamos profundamente agradecidos por su apoyo en este proyecto. La información proporcionada por ambos ha sido crucial para identificar oportunidades estratégicas y desarrollar recomendaciones con miras al crecimiento continuo y la expansión exitosa en el competitivo mundo del comercio minorista; su participación activa y disposición para compartir *insights* y conocimientos han sido fundamentales para enriquecer nuestro análisis y comprender mejor la dinámica de su negocio.

9. Referencias

- Álvarez, I., Labrada, R., y Vega, M. (2019). La imagen corporativa forma de gestión en el ámbito empresarial. Importancia de la imagen pública. *Opuntia Brava*, 11(3), 178-187, <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/800>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Báez-Roa, M. P., Puentes-Montañez, G. A., y Sosa, V. C. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocero de Duitama, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 261-272, <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n2.2021.12755>
- Bernal, L. L., y Gutiérrez, R. L. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (50), e107, <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50–69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Chen, Y., Mandler, T., y Meyer-Waarden, L.(2021) Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda, *Journal of Business Research*, 124, 179-197, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>.
- Deloitte (2020). *Retail en México: Nueva realidad, ¿mismo consumidor?* Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2020/Retail-en-Mexico-nueva-realidad.pdf>

- Duch-Brown, N., Grzybowski, L., Romahn, A. y Verboven, F. (2017). The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 30-62, <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.01.009>.
- Erosa, V.E., y Arroyo, M. P. E. (2011). Reacciones del consumidor mexiquense hacia las faltantes en anaquel. ¿Qué factores intensifican las reacciones negativas hacia el detallista? *Contaduría y administración*, (233), 33-53. http://www.scielo.org.mx/scielonline.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100003&lng=es&tlng=es.
- Helgesen, Ø. y Nettet, E. (2010) Gender, store satisfaction and antecedents: a case study of a grocery store, *Journal of Consumer Marketing*, 27(2), 114 – 126, <http://dx.doi.org/10.1108/07363761011027222>
- Huicapi, S. I. y Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Espacios*, 41(40), 11-23, <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/20414002.html>
- Jiménez, R. ¿Mató la COVID a la estrella de la microgestión? (2020) En: AEPap (ed.). Congreso de Actualización en Pediatría 2022. Madrid: Lúa Ediciones 3.0, 75-87.
- Koçuş, C., y Bohlmann, J. D. (2008). Segmented Switchers and Retailer Pricing Strategies. *Journal of Marketing*, 72(3), 124–142. <http://www.jstor.org/stable/30162216>
- López J. P., López, H.I. y Martínez, H.M. (2015) Ventaja competitiva de las tiendas de proximidad, *REAXION*, 2(2), http://reaxon.ut-leon.edu.mx/Art_Ventaja_Competitiva_Tiendas_de_Proximidad.html
- Martínez-Daza, M.A. (2022) La gestión hacia el cambio organizacional. Situación de las tiendas minoristas, *Revista internacional de cultura visual*, (2022), pp. 2-14. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3764>

- Martínez Lobatón, J. I. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y negocios*, 1(1), 41-44. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>
- Molling, G., y Klein, A. Z. (2022). Value proposition of IoT-based products and services: a framework proposal. *Electronic Markets*, 32, 899–926, <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00548-w>
- Montero, N. I., Muñoz, D., y Vázquez, S. O. (2012). En busca de un posicionamiento de mercado: modelo de mercadotecnia efectiva aplicable a la pyme. *Mercados y Negocios*, (26), 83-103.
- Musiello-Neto, F., Rua, O. L., Arias-Oliva, M., y Silva, A. F. (2021). Open Innovation and Competitive Advantage on the Hospitality Sector: The Role of Organizational Strategy. *Sustainability*, 13, 13650. <https://doi.org/10.3390/su132413650>
- Ng, D. W. (2007). A Modern Resource Based Approach to Unrelated Diversification. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1481-1502, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00719.x>
- Pérez, L. y Baly, E. (2022). Análisis crítico de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desde la perspectiva de la economía política marxista leninista. *Economía y Desarrollo*, 166(2), 10, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842022000200010&lng=es&tlng=pt.
- Rojas, D. L., Shugulí, C. N., y Mantilla, K. N. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), 30-44, <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1437>
- Rondán, C. F.J. (2002) Estrategias de precios minoristas para productos de compra frecuente, [Tesis doctoral], Universidad de Sevilla, p. 525. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41814>

- Sagbay-Llivichuzhca, M. C., Bermeo-Pazmiño, K., y Ochoa-Crespo, J. (2021). Determinación del nivel de satisfacción de los consumidores en los supermercados del Cantón Sígig. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 277-309. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.430>
- Samán, S. N., Mendoza, W. I., Miranda, M. P., y Esparza, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVIII(3), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021>
- Srichookiat S. y Jindabot T. (2017) Small family grocers' inherent advantages over chain stores: a review, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(4), pp. 446-462. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2016-0050>
- Susano, L.J., Bonilla, A.M. y Cabreara, M. S.(2021). Implementación de Estrategias de Marketing en Tiendas de Abarrotes para Hacer Frente al COVID-19 en Guerrero, México. *European Scientific Journal*, 17(4), 213. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n4p213>
- Tovar, S. A. y Mendoza, C.X. (2009) La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria, [trabajo de grado], Universidad del Rosario: Bogotá, p. 75.
- Treviño, R., y Treviño, E. (2021). Análisis entre imagen de la tienda y satisfacción del cliente en tiendas minoristas transnacionales en el sector autoservicio. *Estudios Gerenciales*, 37(161), p. 556-565, <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4293>
- Troncoso L., J.A. (2008). Diseño de estrategias de micromarketing para una tienda de conveniencia [Tesis de pregrado], Universidad de Chile: Santiago de Chile, p.105, <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103064>
- Ureña, M. L. (2012). Diseño Estético - Funcional de la Tienda de Abarrotes Dianita en Loja. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Veintimilla, J., Gómez, M., y Mora, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *593 Digital PublisherCEIT*, 5(2), 44-55. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación, Serie Documentos de Trabajo, No. 296, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.

Zhang, S., Huang, K., y Yuan, Y. (2021). Spare Parts Inventory Management: A Literature Review. *Sustainability*, 13, 2460. <https://doi.org/10.3390/su13052460>