

La Configuración productiva de las tiendas de conveniencia
en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro:
el trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero

Mtro. Eduardo Luna Ruiz

2021



Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de Psicología

La configuración productiva de las tiendas de conveniencia
en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro: el
trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Doctor en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo

Presenta

Mtro. Eduardo Luna Ruiz

Dirigido por:

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Co-dirigido por:

Dr. Rolando Javier Salinas García

Querétaro, Qro. Abril, 2021



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología

Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
(DEMST-PNPC-CONACYT)

La configuración productiva de las tiendas de conveniencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro: el trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Doctor en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo

Presenta

Mtro. Eduardo Luna Ruiz

Dirigido por:

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Co-dirigido por:

Dr. Rolando Javier Salinas García

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
Presidente

Dr. Rolando Javier Salinas García
Secretario

Dra. Candi Uribe Pineda
Vocal

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Suplente

Dr. Carlos Clemente Martínez Trejo
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Abril, 2021

México

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre, de quien conocí el valor del trabajo y, desde donde esté, seguramente disfruta de este logro.

A mi madre, por ser un ejemplo de entereza y por su fuerza para de continuar y disfrutar en este camino por la vida.

A mis hermanos y sus familias, por su aportación en la construcción de un mundo mejor.

A mis maestros y maestras, no sólo de academia, sino de vida, por su presencia en mí y en todo lo que hago.

A mis amigos y compañeros, con quienes he compartido no sólo un período de tiempo, sino también sueños y esperanzas.

Especialmente para ti, que no sólo me impulsaste a iniciar este proceso, sino que estuviste presente en los momentos en que la energía se eclipsaba, pero siempre logrando que el vuelo se reanudara.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Autónoma de Querétaro, por el orgullo que significa ser miembro de la Máxima Casa de Estudios del Estado, como alumno y docente y, muy particularmente, por las enormes facilidades que han hecho posible el ingreso y conclusión de mis estudios de Doctorado.

En segundo lugar, mi agradecimiento es para la Facultad de Psicología de la UAQ, a sus Directivos por el apoyo académico, administrativo y personal, del que fui objeto en estos 4 años de estudio; también a aquellos docentes y alumnos del Área del Trabajo, que con su apoyo moral y de trabajo en equipo, contribuyeron a que este camino fuera posible.

Mi agradecimiento también lo es para el Síndico que me acompaña en este proceso, al igual que todos los docentes y administrativos de la Unidad Multidisciplinaria de Estudios Sobre el Trabajo, cuya labor al frente de los programas de posgrado de la UMEST, enriquecen los contenidos a través de sus enseñanzas y aportaciones, no sólo en las sesiones de clase, sino también en Coloquios y asesorías personales.

Y por supuesto, mi más sincero agradecimiento a Ejecutivos, Administrativos, Operativos y clientes-usuarios, no sólo de la cadena de *tiendas de conveniencia* estudiada, sino también de las instituciones bancarias consultadas, quienes, al compartir su vida y experiencias, hicieron posible que esta investigación sea una realidad.

**LA CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA
EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO: EL
TRABAJO, ENTRE EL SECTOR COMERCIO Y EL SECTOR FINANCIERO**

ÍNDICE TEMÁTICO

ÍNDICE TEMÁTICO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	2
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
B. JUSTIFICACIÓN.....	25
II. ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE	27
A. LA TEORÍA REGULACIONISTA.....	30
1. <i>Los modelos productivos en la Industria</i>	33
2. <i>Taylorismo</i>	36
3. <i>Fordismo</i>	38
4. <i>Neofordismo</i>	38
5. <i>Toyotismo</i>	40
6. <i>La crisis del Fordismo</i>	41
B. LA ESPECIALIDAD FLEXIBLE.....	42
C. ESTUDIOS LABORALES EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS.....	44
1. <i>Braverman y los trabajadores de los servicios</i>	44
2. <i>La clasificación de los servicios de acuerdo a Durand</i>	45
3. <i>Diversos estudios sobre el sector de los servicios</i>	47
III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	53
A. LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y EL TRABAJO DE HOY.....	53
B. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.....	54
1. <i>¿Qué es la innovación tecnológica?</i>	55
2. <i>Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i>	58
3. <i>La Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0</i>	60
4. <i>El trabajo y las nuevas TIC</i>	62
C. CONCEPTO AMPLIADO DE TRABAJO, COMO UNA RELACIÓN SOCIAL Y EL PAPEL DEL CLIENTE.....	65
D. LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LOS SERVICIOS: WALMART, MCDONALD'S, FLUJO TENSO Y TERCERIZACIÓN; LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	69
1. <i>Walmart</i>	70
2. <i>McDonald's</i>	71

3.	<i>El flujo tenso en los servicios (Durand)</i>	72
4.	<i>La Tercerización</i>	74
5.	<i>La Cultura Organizacional y el proceso de trabajo</i>	75
E.	NUEVOS ESTUDIOS LABORALES: EL TRABAJO EMOCIONAL, ESTÉTICO Y COGNITIVO; LA PROPUESTA DEL TRABAJO NO CLÁSICO.	78
1.	<i>El trabajo emocional</i>	78
2.	<i>El trabajo estético</i>	80
3.	<i>El trabajo cognitivo</i>	81
4.	<i>El trabajo No Clásico y la interacción con el cliente</i>	82
F.	EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y LOS SERVICIOS FINANCIEROS	83
1.	<i>El Sistema Financiero Mexicano</i>	83
2.	<i>La inclusión financiera, la bancarización. ¿Hacia una sociedad sin efectivo?</i>	89
3.	<i>¿Qué son los servicios financieros?</i>	99
G.	LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO.....	99
1.	<i>Una reflexión acerca del concepto de espacio</i>	99
2.	<i>Las tiendas de conveniencia, su definición y su relación con el consumo</i>	104
3.	<i>Las tiendas de conveniencia en México en cifras</i>	106
4.	<i>El mayor caso de éxito: las tiendas Oxxo</i>	111
5.	<i>La Zona Metropolitana de Querétaro en cifras</i>	121
IV.	SUPUESTOS	126
V.	OBJETIVOS	127
VI.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	128
A.	LA EPISTEMOLOGÍA CRÍTICA	130
B.	LA CONFIGURACIÓN	131
1.	<i>Niveles de análisis</i>	133
2.	<i>Conceptos Ordenadores</i>	134
3.	<i>Diseño de la investigación</i>	143
4.	<i>El proceso investigativo</i>	158
VII.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	163
A.	EL SECTOR FINANCIERO Y LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA	163
1.	<i>Infraestructura</i>	164
2.	<i>Inclusión financiera</i>	168
B.	LA CONFIGURACIÓN SOCIO-TÉCNICA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA	178
1.	<i>La estrategia del negocio</i>	178
2.	<i>Bases tecnológicas</i>	194
3.	<i>Bases organizacionales</i>	202
4.	<i>Relaciones Laborales</i>	217
C.	TRABAJO NO CLÁSICO	233
1.	<i>Símbolos, signos y significados emocionales</i>	233
2.	<i>Símbolos, signos y significados estéticos</i>	237
3.	<i>Símbolos, signos y significados cognitivos</i>	239
4.	<i>Relación social del trabajo</i>	240
5.	<i>Construcción social de la ocupación</i>	246
D.	ASPECTOS DEL TERRITORIO	253
1.	<i>El actor territorializado</i>	253
2.	<i>El espacio urbano como un producto y un medio de producción</i>	253
3.	<i>La rutina diaria y la disciplina del tiempo</i>	254
4.	<i>El espacio vivido</i>	255

VIII. CONCLUSIONES	257
IX. REFERENCIAS	275
X. ANEXOS	289
ANEXO I. MAPAS CARTOGRÁFICOS	289
ANEXO II. FORMATO PARA EL ACUERDO Y CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	295
ANEXO III. GUÍAS GENERALES DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO	300
ANEXO IV. LISTADO DE ENTREVISTAS	314
ANEXO V. CARTA CONSTANCIA DE REVISIÓN DE ABSTRACT POR LA FACULTAD DE LENGUAS Y LETRAS, U.A.Q.	320

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Dimensiones del Planteamiento del Problema</i>	25
Figura 2: <i>Antecedentes en los Estudios Laborales de los Servicios</i>	52
Figura 3: <i>Principales corresponsales bancarios</i>	87
Figura 4: <i>Operaciones financieras realizadas a través de corresponsales bancarios</i>	88
Figura 5: <i>Población usuaria de corresponsales bancarios por grupo etario</i>	88
Figura 6: <i>Ejes Articuladores y sus Conceptos Ordenadores</i>	134
Figura 7: <i>El Sector Financiero y las tiendas de conveniencia</i>	177
Figura 8: <i>Organización de la fuerza de trabajo en el Proceso de Trabajo de las tiendas de conveniencia</i>	209
Figura 9: <i>Principales rasgos de la Cultura Organizacional de la empresa</i>	230
Figura 10: <i>Configuración Sociotécnica de las tiendas de conveniencia</i>	232
Figura 11: <i>Principales conceptos del Trabajo No Clásico</i>	252
Figura 12: <i>Aspectos del Territorio en las tiendas de conveniencia</i>	256
Figura 13: <i>Conclusiones</i>	274
Figura 14: <i>Ubicación del Estado de Querétaro dentro del territorio nacional</i>	290
Figura 15: <i>División política del Estado de Querétaro</i>	291
Figura 16: <i>La ZMCQ y su inserción en los Municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués, Huimilpan y Colón</i>	292
Figura 17: <i>Ejemplo de ubicación de tiendas Oxxo en la ZMCQ</i>	293
Figura 18: <i>Ejemplo de ubicación de tiendas Super Q (y Maxivinos) en la ZMCQ</i>	294

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Dimensiones de la Cultura Organizacional en el proyecto GLOBE</i>	77
Tabla 2: <i>Tipos de asentamiento por municipio dentro de la ZMCQ</i>	123
Tabla 3: <i>Ejes articuladores y Conceptos Ordenadores</i>	138
Tabla 4: <i>Guía de observación</i>	147

Dirección General de Bibliotecas de la UAG

RESUMEN

La tienda de conveniencia es el punto donde convergen sistema financiero, tecnología, servicios y espacio-tiempo, es el sector comercio y el financiero bajo un mismo techo, con una poderosa infraestructura tecnológica y que, debido a su concepto, ubicación y número de sucursales, se inserta en el consumo productivo del espacio y en la trayectoria de las personas en su vida cotidiana. Como corresponsal bancario, es un aliado que contribuye a que un mayor número de personas se integren al sistema financiero a través de la realización de operaciones cotidianas, como pagos o depósitos, ayudando así a las instituciones bancarias a ampliar su cobertura en todo el país, sin tener que aumentar su presencia e infraestructura física. El espacio urbano crece, el tiempo escasea y en la tienda de conveniencia, con el mismo trabajador, se ofrece una venta y un servicio adicional relacionado con pagos de servicios públicos o productos financieros diversos, con una facilidad de manejo de los sistemas informáticos, que hace posible que el perfil de competencias del trabajador sea muy específico y cada vez con menos requisitos, o sea, se requiere de una mano de obra cada vez menos cualificada técnicamente, pero, al mismo tiempo, con cada vez más recursos personales que le permitan manejar las situaciones propias de un trabajo en los servicios y su interacción con clientes. Bajo el concepto de configuración productiva, esta investigación da cuenta acerca de los aspectos que constituyen las estructuras funcionalistas que presionan y constituyen a las tiendas de conveniencia, en sus relaciones duras y laxas, con sus contradicciones, discontinuidades, disfuncionalidades e incertidumbres, así como las subjetividades de los actores y sus acciones. A través de 4 ejes articuladores, el sector financiero, la configuración sociotécnica del modelo de negocio, el trabajo no clásico y los aspectos del territorio, se describe el proceso productivo propio, con equipos de trabajo polivalentes, poco cualificados, muy reducidos y con actividades dictadas por puesto, día y hora a través del sistema informáticos y las especificaciones de la empresa, controlados en su labor diaria por un robusto sistema de evaluación del desempeño y una fuerte cultura organizacional.

Palabras clave: Tienda de conveniencia; sistema financiero; corresponsal bancario; configuración productiva; espacio-tiempo.

ABSTRACT

The convenience store is the point where the financial system, technology, services and space-time converge, it is the commercial and financial sectors under one roof, with a powerful technological infrastructure and that, due to its concept, location and number of branches, it is inserted in the productive consumption of space and in the trajectory of people in their daily lives. As a banking correspondent, it is an ally that helps a greater number of people join the financial system through the performance of daily operations, such as payments or deposits, thus, helping banking institutions to expand their coverage throughout the country, without having to increase their presence and physical infrastructure. The urban space grows, time is scarce and, in the convenience store, with the same worker, a sale is offered as well as an additional service related to payments of public services or various financial products, with ease of use of computer systems, which makes it possible for the worker's competence profile to be very specific and with less and less requirements, that means, the required workforce is less and less technically qualified, but, at the same time, must have more and more personal resources to handle the situations involved in a job in the services sector and their interaction with clients. Under the concept of productive configuration, this research reports on the aspects that constitute the functionalist structures that press and constitute convenience stores, in their hard and lax relationships, with their contradictions, discontinuities, dysfunctionalities and uncertainties, as well as the subjectivities of the actors and their actions. Through 4 articulating axes: the financial sector, the sociotechnical configuration of this business model, the non-classical work and the aspects of the territory, the production process of its own is described, with polyvalent work teams, poorly qualified, very small and with activities dictated by position, day and time through the computer system and company specifications, controlled in their daily work by a robust performance appraisal system and a strong organizational culture.

Keywords: Convenience store; Financial system; banking correspondent; productive configuration; space-time.

**LA CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA
EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO: EL
TRABAJO, ENTRE EL SECTOR COMERCIO Y EL SECTOR FINANCIERO**



Supermercado (1996). Acrílico sobre tablero 103 x 145.6 cm, obra del pintor japonés Tetsuya Ishida (1973-2005)^{1 2}. Colección Nick Taylor.

¹ Ver nota de la obra de Ishida en <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/03/22/cultura/se-preparan-japony-gb-para-la-proxima-pandemia-la-soledad/>

² El catálogo de la exposición *Autorretrato de Otro*, con la obra de Ishida, exhibido en 2019 en Madrid, España, puede descargarse en https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/publicaciones/catalogosPDF/tetsuya_ishida_espanol_imprensa_1.pdf

LA CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO: EL TRABAJO, ENTRE EL SECTOR COMERCIO Y EL SECTOR FINANCIERO

I. INTRODUCCIÓN

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo actual, el del siglo XXI, es un mundo en donde “... las grandes promesas de la modernidad aún están por ser cumplidas, o que su cumplimiento ha terminado por precipitar efectos perversos” (De Sousa, 2006, p. 18), promesas como la de igualdad, de libertad, de paz, de armonía con la naturaleza, etc., siguen siendo algo nada más que discursos. A cuarenta años de globalización y todas las transformaciones estructurales que se han dado en México (y en el mundo en general), el panorama ha sido muy distinto al que se había proyectado: las grandes riquezas conviven y contrastan con enormes carencias; los nuevos modelos económicos, políticos y tecnológicos (ya sea de producción, de gestión, de comunicaciones, de la información, etc.) acumulan beneficios inmensos para cada vez menos personas, mientras que la gran mayoría vive en un proceso histórico que parece más bien de retroceso. Incluso, visto desde la perspectiva de algunas personas pertenecientes a las mismas cúpulas económicas actuales en el mundo, la globalización y el cambio tecnológico han supuesto “más presión y peores niveles de vida para muchos y creado enorme riqueza a otros”, esto en palabras de Evan Greenberg de la Aseguradora Chubb, mientras que Weston Hicks, propietario de la Reaseguradora Alleghmeny señaló que “el sistema está fallando a una gran parte de la población” (Edgecliffe-Johnson, 4 de mayo de 2019).

Es ésta una época en la que el avance tecnológico no tiene comparación con ninguna otra en la historia, donde por un lado, permite que las economías del mundo se conecten y sean interdependientes a una escala global, dando lugar, así, a una nueva relación entre Economía, Estado y Sociedad, mientras que por el otro lado, ese mismo desarrollo

tecnológico se contrapone a todo proceso social a través de una comunicación que es cada vez más por máquinas y símbolos digitales y, cada vez menos, por el contacto humano. Es lo que Castells (2011) denomina como un *sistema de geometría variable*, donde lo concreto da paso a lo abstracto, es la era del mundo virtual:

una subjetividad sujeta, hablada por los medios de comunicación concentrados y por una configuración de cableados, inteligencia artificial, binarismos y algoritmos, obedece inconscientemente a las imágenes y a una tecnología digital que va por las redes, whatsapp, facebook, etc., condicionando hábitos, percepciones, saberes, elecciones y sensibilidad” (Merlin, 22 de febrero de 2019).

El escritor, filósofo y activista italiano Franco “Bifo” Berardi señala que, en esta época, a la que él denomina *semiocapitalismo*, la conciencia colectiva está bifurcada entre las máquinas para la liberación del deseo y los mecanismos de control sobre el imaginario. En esta llamada mutación digital, la tecnología está tomando el control de la *psyche* social, forzando al cuerpo del deseo a la sumisión, mientras que la automatización que rige las decisiones individuales, así como las automatizaciones tecnológicas, financieras y psicológicas, transforman a la multitud en un enjambre. Este *semiocapitalismo* es un modo de producción en el cual la acumulación de capital se hace esencialmente por medio de la acumulación de signos, o sea, de bienes inmateriales, es una semiología de la simulación en donde se ha perdido la referencia y el signo lingüístico se ha liberado. Gracias a la tecnología de los medios de comunicación, el lenguaje se está convirtiendo en el principal sitio de confrontación social, donde el nuevo régimen se caracteriza por la fusión de medios y capital, es en esta esfera, donde la poesía se encuentra con la publicidad y el pensamiento científico se encuentra con la empresa (Berardi, 2009).

El neoliberalismo en esta época se caracteriza ya no por ser un modo de producción industrial, sino que se ha transformado en un *capitalismo financiero*, llegando al punto más avanzado de la virtualización, lo que significa que el dinero puede transformarse en más dinero sin necesidad de la producción de bienes útiles. La producción se ha desterritorializado, lo que ha facilitado que los grandes capitales tengan la libertad absoluta

de trasladar sus activos, ahora también inmateriales, de un lugar a otro del mundo gracias a que los automatismos financieros son el criterio de decisión más importante, incluso sobre los Estados y gobiernos, quienes han perdido su influencia y efectividad, dando lugar a pobreza, precariedad y desempleo en sus habitantes. Se trata del totalitarismo de la virtualidad, de la posverdad, en donde todo puede ser dicho y convertido en verdad irrefutable por el alcance y poder de esa misma virtualidad, los mensajes no valen por su interpretación, sino por el pragmatismo y efectividad de los signos, mientras que la vida cotidiana se vuelve ansiosa y con un sentido de urgencia e inmediatez impulsiva (Merlin, 22 de febrero de 2019).

Desde una perspectiva histórica, el capitalismo ha transitado por tres etapas, la primera denominada *capitalismo comercial* (siglos XVI a XVIII), la segunda conocida como *capitalismo industrial* (a partir de la Revolución Industrial) y, la tercera, es el llamado *capitalismo financiero*, el cual se originó a mediados del siglo XX y se ha extendido hasta la actualidad (Contreras, s.f.). También denominado como *capitalismo monopolístico*, ha sido el resultado de la riqueza generada a través de los años, sobre todo en la producción industrial y que se caracteriza por un crecimiento acelerado de la economía a partir de la centralización del capital, dando origen así a grandes consorcios bancarios, industriales, comerciales, etc., tanto nacionales, pero muy especialmente, transnacionales que, al cabo del tiempo, se convirtieron en grandes monopolios. A su vez, estos monopolios han tendido a ejercer un fuerte dominio económico y político en todos los sectores de la sociedad, restándole fuerza e influencia al *Estado Nacional*, poniendo en duda su vigencia e, incluso, su viabilidad.

La característica más importante de esta fase es el crecimiento del capital financiero especulativo y no, del crecimiento productivo. Esto significa que la actividad económica del sector financiero es clave para los indicadores de PIB (Producto Interno Bruto) de los países, dando lugar a que las transacciones financieras aumenten considerablemente, principalmente aquellas cuyo fin es especulativo y no productivo. Así, la intermediación financiera crece y el sistema financiero intenta atraer ahorros para, a su vez, prestar dinero, mientras que la banca de inversión, que obtiene sus fondos del mercado interbancario para volverlo a prestar y reinvertirlo, vende acciones en los mercados bursátiles. (Contreras, s.f.)

El *capitalismo financiero* busca obtener y maximizar ganancias ya no de la producción ni de las ventas de bienes y servicios, sino a través del mercado de activos claves, como son la propiedad de la tierra, los denominados *commodities* (petróleo, gas, minería, seguros, bancos), los activos inmobiliarios y todo aquello que permita eludir el pago de impuestos sobre la renta. Ya no se moviliza la fuerza de trabajo para obtener ganancias, sino que es a través del uso de fondos de pensiones, de seguridad social y otras formas de ahorros los cuales son invertidos en acciones de la bolsa, bonos y bienes raíces. Ejemplos como el *lunes negro del 19 de octubre de 1987*, la crisis del peso mexicano de 1994, la crisis asiática de 1997, la crisis inmobiliaria en Estados Unidos en 2007-2008, son sólo ejemplos de las recurrentes crisis que el mismo sistema capitalista crea en su dinámica especulativa, las cuales han afectado y seguirán afectando, a los verdaderos actores económicos, que son los empresarios, industriales, trabajadores y consumidores (Contreras, s.f.).

En este contexto macroeconómico, las economías de los países se organizan en su interior, pero ligados a una cada vez más interconexión (y dependencia) de las grandes corporaciones financieras del mundo. El caso de México no es la excepción y, desde los inicios de la implantación del modelo neoliberal en la década de 1980, la economía ha tenido sus períodos de crecimiento y de desaceleración, de crisis, ya que un país en donde conviven grandes riquezas con grandes carencias, es sumamente vulnerable a los efectos de este nuevo capitalismo financiero especulativo.

Cada vez hay más transacciones financieras de manera internacional, lo que facilita que los capitales de todo el orbe se vayan concentrando en las llamadas capitales financieras del mundo. Ya lo fue Génova (s. XVI), Holanda (s. XVII), Gran Bretaña (s. XVIII y XIX) y hoy en los Estados Unidos (s. XX y XXI). Los capitales van y vienen, desde y hacia cualquier parte del mundo, de una manera prácticamente inmediata y sin que los gobiernos puedan aplicar el mínimo impuesto a dichos capitales, por lo que los éstos son prácticamente volátiles y, por tanto, las economías nacionales débiles. Se trata de una economía global, no mundial, ya que, como lo define Castell (2011), una economía mundial implica que la acumulación de capital se lleva a cabo en todo el mundo, mientras que la economía global tiene la capacidad

de funcionar como una unidad en tiempo real y a escala planetaria, concentrando fácilmente capitales en puntos específicos del mundo, tal como lo es actualmente.

Dichas transacciones en tiempo real son posibles gracias al desarrollo de las llamadas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). De igual manera, se ha llevado a cabo un complejo proceso en que el dinero se ha transformado en algo virtual, en solo información digital. Esta tendencia de eliminar el dinero en efectivo es mundial, la idea es transformarlo en dinero virtual y que sea fácilmente aplicable a las transacciones cotidianas, no importa el monto de la operación. Países europeos como Suecia, Dinamarca, Alemania, entre otros, han desarrollado desde hace ya tiempo este proceso, confrontándose argumentos a favor (como la lucha contra la corrupción, el terrorismo y crimen organizado, la evasión fiscal, la informalidad), contra aquéllos que los hay en contra, (desde la vulnerabilidad de la seguridad nacional hasta la defensa de la libertad individual que significa la posesión del dinero en efectivo).

El pago con dinero electrónico es algo cada vez más cotidiano en el mundo, México no es la excepción, incluso se está aplicando ya al nivel de los consumidores en los comercios más pequeños y básicos. Sin embargo, aun cuando hoy en día ya se realizan una gran cantidad de operaciones de manera electrónica, las cifras están lejos de las esperadas por los gobiernos e instituciones financieras del mundo: de acuerdo a cifras del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] (7 de junio de 2018), el 85% de las transacciones en el mundo y el 60% del valor de las mismas, se hace todavía con dinero en efectivo. Por supuesto que la cifra anterior es una media global. En México, por ejemplo, las cifras son más significativas, ya que sólo el 9% de las transacciones se hacen por medio electrónicos (Zazueta, 31 de julio de 2014), mientras que la penetración de las personas al sistema financiero es entre el 27% y 36%. El proceso no es sencillo ni mucho menos rápido. El primer obstáculo para que la desaparición del dinero en efectivo sea una realidad y, así, presionar para la generalización del comercio a través de medios electrónicos, es justamente dotar al mercado de la infraestructura necesaria para dicho tipo de cobros, que permita, a su vez, la incorporación del consumidor final al sistema financiero del país correspondiente. A la par, los países han planteado estrategias para una real *educación financiera* de la población, con el fin de que

ésta última identifique este tipo de operaciones de una manera más cotidiana y que pierda la desconfianza que una banca virtual pudiera significar.

El gobierno mexicano lleva varios años trabajando en la denominada *inclusión financiera*, definiéndola como “el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar la capacidad financiera de todos los segmentos de la población” (Consejo Nacional de Inclusión Financiera [CONAIF], 2018, p. 14), para lo cual ha planteado una *Política Nacional de Inclusión Financiera*, alineada a los objetivos mundiales de inclusión financiera y bancarización, basada en cuatro ejes de articulación: acceso al sistema financiero, uso de productos financieros, educación financiera y protección al usuario. Para tal misión, el Sistema Financiero Mexicano está constituido por el conjunto de instituciones que captan, administran y canalizan el ahorro de la población a los polos de inversión, las cuales no son sólo los grandes grupos financieros quienes participan en él, sino que también se ha dado paso a los diversos agentes que fungen como intermediarios financieros y cuya función es de enlace entre quienes tienen el dinero y quienes lo necesitan. México es un país con grandes contrastes económicos, sociales y educativos e, incluso geográficos, situaciones que no han permitido que gran parte de la población tenga acceso a la infraestructura física del sistema financiero. Por ello, se creó la figura del *corresponsal bancario*, el cual consiste en un establecimiento comercial, con una amplia presencia y cobertura, que se pone a disposición del usuario consumidor, con el fin de ponerlo al alcance de una gama de operaciones financieras, de una manera accesible y de bajo costo tanto para él como para la institución financiera beneficiaria, evitando así tener que acudir a las sucursales bancarias en lugares y horarios muchas veces no convenientes.

Cada vez son más las instituciones financieras en alianza con los diferentes *corresponsales bancarios* autorizados, lo cual les ha permitido una penetración mayor en la población que hace uso de las ventajas que significa el acceso a través de estos establecimientos de la vida cotidiana, simplificando operaciones bancarias y sin la necesidad de abrir nuevas sucursales bancarias, con la inversión y gastos que ello representa. Las instituciones financieras saben que, es mucho más redituable para ellas el correspondiente

pago de comisiones a sus corresponsales, que ampliar su infraestructura física para lograr la cobertura de clientes deseada en la población objetivo. De esta forma, aunque la labor para bancarizar a más mexicanos es bastante compleja, ésta no sería posible de no ser por las TIC, las cuales han evolucionado de manera importante en cuanto a sus estándares de confiabilidad, eficiencia, rapidez y, sobre todo, seguridad, con el fin de evitar los llamados robos de identidad.

El dinero virtual y su uso no son algo novedoso, pero sí la forma de objetivarlo y las modalidades en los canales de acceso. Alguien recordará las viejas órdenes de pago, que eran documentos físicos que, requerían primero de un depósito de dinero efectivo en sucursal bancaria y, posteriormente, en otra sucursal, se intercambiaba nuevamente por dinero en efectivo; de manera similar el uso de los cheques. El mundo del dinero virtual evolucionó desde los cheques y órdenes de pago, dando lugar a las tarjetas de crédito, luego las tarjetas de débito, posteriormente la llegada de Internet abrió paso a la banca electrónica a través de la computadora de escritorio o portátil y, con la evolución de los teléfonos celulares inteligentes, se facilitó el uso de aplicaciones bancarias, llegando al día de hoy a los pagos mediante la comunicación entre teléfonos por medio de códigos QR. El equipamiento en los establecimientos comerciales, de la misma manera, ha ido evolucionando desde la caja registradora, la terminal para tarjetas, los dispositivos electrónicos y, en fase actual de implementación, el pago sin contacto (también llamado *autopago*), o sea, un dispositivo que lea directamente la información del cliente y sin la necesidad de que una persona, trabajador, realice las actividades de cobro. La facturación electrónica es otra aplicación que va en la misma dirección y acompaña a las transacciones electrónicas, por un lado, el pago queda registrado y rastreado desde la información financiera del cliente, al mismo tiempo que el sistema tributario autoriza y registra la factura correspondiente, permitiendo a la autoridad fiscal la completa trazabilidad de los recursos financieros.

Pero ¿cómo es que se ha llegado a este punto? Figura clave en este desarrollo del capitalismo, ha sido la Tecnología y sus innovaciones, cuya historia ha acompañado al ser humano a lo largo de su tránsito en este mundo. Por lo anterior, es pertinente problematizar acerca de la Tecnología y cómo la historia del ser humano se ha caracterizado por una

constante interacción con la naturaleza, en la cual gracias a la capacidad que ha tenido éste en la adaptación e, incluso, en la modificación del espacio vital, se ha dado el paso de una vida nómada a una sedentaria y, posteriormente, al florecimiento de civilizaciones. Así, no sería posible entender este proceso que ha conformado la historia del mundo sin la Tecnología, lo que ha permitido transformar las ideas en obras concretas: se trata del *cómo hacer*.

Hablar de la Tecnología es hablar del propio desarrollo del ser humano, ya que las diferentes etapas históricas por las que el ser humano ha transitado, siempre han estado acompañadas por un *cómo hacer*. Ahora bien, en el contexto capitalista actual como forma de producción, se considera que el parteaguas en la historia que le da origen, es la *Revolución Industrial*, la cual, a su vez, puede subdividirse en cuatro etapas, cada una de ellas caracterizándose por algún o algunos avances en el contexto científico y tecnológico. La llamada *Primera Revolución Industrial* se inicia con la máquina de vapor y da origen a la mecanización; la *Segunda Revolución Industrial* tiene lugar a partir de los conocimientos en Física y Química y que dan lugar al aprovechamiento de la electricidad y la combustión interna. La *Tercera Revolución Industrial*, también llamada *Revolución de la Información*, aprovecha los nuevos conocimientos en electrónica y conductividad de los materiales, lo que ha permitido el desarrollo de los sistemas computacionales y donde el trabajo ya no es simplemente la producción de objetos materiales, sino ahora también los inmateriales y simbólicos, como lo es la información en forma de datos, conocimientos y programas. Por último, la llamada *Cuarta Revolución Industrial*, en curso, lleva al límite el desarrollo de los sistemas computacionales en camino de la automatización y la virtualización de muchos de los elementos de los procesos de trabajo, con una muy evidente desaparición de la fuerza de trabajo.

Estas innovaciones no se dan de una manera aislada ni única, sino que constituye el factor común que da lugar a muchas otras, como por ejemplo, cómo la gestión de funciones en las organizaciones y, por ende, sus puestos de trabajo, han cambiado gracias a las innovaciones tecnológicas en cuanto al tratamiento, el almacenamiento y la transmisión de la información, además, como consecuencia de las interacciones de las organizaciones con

su medio ambiente, la sociedad en su conjunto ha transformado su estilo y calidad de vida. La eficacia y competitividad de las organizaciones en esta era de la información, se basan en la gestión, la calidad y la velocidad de la información, tanto para la industria en general como para los servicios prestados a los consumidores finales. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) configuran la Economía en todas sus etapas (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], s.f.). Epistemológicamente la Tecnología se relaciona con la ciencia, una se alimenta de la otra. La Tecnología está enfocada a obtener resultados netos sin buscar causalidades y su objeto de estudio no es la verdad sino la eficacia, especialmente en lo que respecta a los factores económicos y temporales de esos mismos resultados. En conjunto, la técnica y la Tecnología buscan la transformación de la naturaleza en beneficio de la sociedad (López, 2014).

Karl Marx es considerado como el primer teórico que atribuye a la técnica un papel central, ya que la considera como un motor de la emancipación humana en su teoría del desarrollo histórico, en la cual, el desarrollo de los medios de producción determinado por las innovaciones tecnológicas, es lo que configura los cambios en las estructuras socio-políticas e ideológicas (Medina, 1995). La Tecnología no es ingenua ni neutra; considerando que uno de los fines del Neoliberalismo conlleva un dominio de unos países sobre otros, la Tecnología es parte de ese proceso. La Teoría de la Dependencia identifica a la transferencia de Tecnología como el principal factor de atraso para los países subdesarrollados y se ubica como una forma determinante de sometimiento (Jiménez & Gil, s.f.). Marx, en *Fragmento sobre las máquinas*, relaciona a la Tecnología con el capital, a través del *capital fixe*³ y su apropiación del saber y la destreza de la fuerza de trabajo:

El desarrollo del medio de trabajo como maquinaria no es fortuito para el capital, sino que es la metamorfosis histórica del medio de trabajo legado por la tradición, transformado en adecuado para el capital. La acumulación del saber y de la destreza, de las fuerzas productivas generales del cerebro social, es absorbida así, con respecto al trabajo, por el capital y se presenta por ende como propiedad del capital,

³ N. del A. *Capital fixe* se refiere a los activos fijos de una organización que intervienen en la producción: edificio, maquinaria, herramientas, etc.

y más precisamente del capital fixe, en la medida en que éste ingresa como verdadero medio de producción al proceso productivo. (Marx, 1972, p. 4)

Por otro lado, la Tecnología es un valor en sí mismo, al respecto Marx (1972) definió:

En la medida, sin embargo, en que la gran industria se desarrolla, la creación de la riqueza efectiva se vuelve menos dependiente del tiempo de trabajo y del cuanto de trabajo empleados, que del poder de los agentes puestos en movimiento durante el tiempo de trabajo, poder que a su vez *-su powerful effectiveness-* no guarda relación alguna con el tiempo de trabajo inmediato que cuesta su producción, sino que depende más bien del estado general de la ciencia y del progreso de la tecnología, o de la aplicación de esta ciencia a la producción. (p. 9)

Esto significa que Marx ya había previsto que, al desarrollarse la ciencia, la creación de riqueza ya no estaría en función de la fuerza de trabajo sino del entorno general y de esa misma ciencia. Esto abriría el paso a otro tipo de industrias no necesariamente productoras de bienes (Romero, 2011). Las nuevas tecnologías (de la producción y de la información principalmente) han hecho que muchos de los trabajos cambien en cuanto a su concepción misma o surjan otros, los procesos de producción se transformen y la división del trabajo se modifique.

La Tecnología también ha sido campo de estudio de la Filosofía en sus diferentes enfoques. Por ejemplo, la Filosofía Humanista rescata los conceptos de autores como Heidegger, del teólogo Karl Barth y Jacques Ellul, entre otros, donde éste último establece que el mundo técnico es el mundo de las cosas materiales, reduciendo su interés en el ser humano sólo para convertirlo en un apéndice de la máquina, o sea, un objeto material. Concluye diciendo que “la técnica nunca puede engendrar libertad y el desarrollo imparables de la tecnología tiende a absorber la naturaleza y todas las formas de cultura humana” (Medina, 1995, p. 186). Así, la Filosofía ha estudiado lo relativo a la Tecnología desde diversos abordajes, donde predominan las investigaciones que se realizan en torno a los graves planteamientos éticos y ecológicos que se derivan de su uso o de su abuso,

definiéndola como un conjunto de objetos con los que se transforma el medio ambiente sin considerar las posibles consecuencias negativas para éste y, sobre todo, para la humanidad. Este debate inició en los años sesenta con filósofos como J. Ellul, L. Mumford, y han continuado la labor autores como L. Winner (Cuevas, julio-septiembre, 2004). De forma paralela, al retomarse las ideas marxistas, queda claro que la Tecnología tiene una importante función en el desarrollo de los medios de producción y su corresponsabilidad en la alienación de los individuos (no sólo trabajadores) en las distintas sociedades. De la misma manera, la Escuela de Frankfurt, con autores como Marcuse y Habermas, abordó estas cuestiones. Ambos enfoques muestran una visión tecnofóbica y asumen que la Tecnología es un proceso autónomo e incontrolable, que aplica los desarrollos científicos de manera automática y provoca nefastas consecuencias para la sociedad (Cuevas, julio-septiembre, 2004).

Como contraparte está una visión de la Tecnología, visto desde la Filosofía de la Ciencia, mucho más positivista (o tecnófila), la cual considera que la Tecnología actual es una muestra del éxito que ha tenido la ciencia y sus investigaciones, lo cual permite mantener importantes inversiones económicas en áreas de Investigación y Desarrollo bajo el supuesto que tarde o temprano tendrán un importante beneficio en forma de artefactos tecnológicos. El filósofo norteamericano Mario Bunge habla de la existencia de un método tecnológico propio, con leyes tecnológicas y su relación con las científicas. De esta forma, la Tecnología se define como una ciencia aplicada, por lo que se legitima como parte de un saber, descartando las habilidades y conocimientos empíricos del arte, de los oficios y de la producción, institucionalizándose como un indicador propio del avance de las sociedades.

Como toda creación humana, la Tecnología es falible y tiene sus efectos sobre el medio ambiente (en un sentido amplio: físico, biológico y social). Sin embargo, existe una red dinámica, económicamente hablando, de producción científica-tecnológica cuya finalidad es crear nuevos productos que requieren los procesos productivos y de la vida, así como para contrarrestar los efectos de aquéllos, en vez de eliminarlos. Cabe aquí hacer una reflexión ética acerca de la Tecnología. Lara (1999) señala que la Tecnología está situada en una paradoja, ya que, por un lado, representa la utopía y gracias a ella, el ser humano dispondría del tiempo extralaboral necesario para desarrollar sus capacidades intelectuales y

creativas, aunque, por el otro lado, en la práctica se observa que toda la vida del planeta está amenazada por la misma Tecnología en diferentes formas, entre las que Nicola Abbagnano, como se citó en Lara (1999, p. 14) en su Diccionario de Filosofía, mencionó 5 consecuencias que la Tecnología trae consigo:

1. Explotación intensa de los recursos naturales más allá del límite de su recuperación espontánea y, por ende, el empobrecimiento rápido y progresivo de tales recursos.
2. La contaminación del agua y del aire debido a los desechos industriales, a la multiplicación de los medios mecánicos de transporte y al aumento de la población.
3. La destrucción del paisaje natural y de monumentos históricos y artísticos debida a la multiplicación de plantas industriales y a la extensión de los centros citados.
4. El sometimiento del trabajo humano a las exigencias de la automatización, que tiende a hacer del hombre un accesorio de la máquina.
5. La incapacidad de la tecnología de ir al encuentro de las necesidades estéticas, afectivas y morales del hombre y, en consecuencia, su tendencia a favorecer o determinar el aislamiento de los individuos y su incomunicabilidad recíproca.

Es importante señalar que la Tecnología en sí misma no es determinista, el daño no es un producto directo de ella, sino más bien hay que reconocer a los actores, a saber, sus promotores, creadores y usuarios. ¿Se trata acaso de un error intelectual o de una responsabilidad moral? Pero al haber responsabilidad, quedan involucrados los tres actores mencionados y, por supuesto, la sociedad misma. Sin embargo, hay un código moral socialmente establecido que permite que los actores se justifiquen y evadan la responsabilidad culpando a otros actores. El planteamiento con el que Lara (1999) explica lo anterior, es el siguiente. El trabajador, visto como un elemento material, adquiere una categoría ínfima de un componente de la máquina. Esa máquina es vista como aquello que fabrica los bienes que requieren los individuos para ser felices. Aquí hay una paradoja, la Tecnología relega al ser humano a la categoría de engrane, pero el desarrollo de esa

Tecnología es la promesa del bienestar común de la sociedad. Al hablar de un bienestar común, el debate entra al campo del Utilitarismo (Mill, s.f.), el cual sostiene que el sacrificio de algunos se justifica en aras de la obtención del bien para el mayor número de gente. Existe, así, una identificación del bien con el placer, dándole al comercio una dinámica social propia, donde la moda, lo nuevo, se vuelven el objeto del deseo, tanto para quienes tienen economía para ello como para los que la desean. La realización personal ya no es a través del trabajo sino de la obtención de los bienes que el comercio ofrece, por lo que el objetivo es claro: el dinero para adquirir bienes, propios del mercado y, si esto implica usar tecnologías dañinas, no importa, los efectos se ven ajenos al objeto de deseo. Así, al quedar bastante alejados los efectos de la Tecnología de los diferentes actores, nadie se siente responsable de ello, todos esperan que, si hay solución, sea de otros, por lo que esta postura ha favorecido enormemente la fácil aplicación y adaptación de las nuevas tecnologías, no sólo en los ambientes laborales, sino en la vida diaria de los individuos. Al hablar de los objetos del deseo, cabe hacer mención de la bifurcación que Berardi (2009) hace, se trata de los mecanismos del objeto del deseo o de los mecanismos de control sobre el imaginario.

Respecto a la Tecnología, la relación tradicional que se da entre ésta y la cultura, está enfocada en dos perspectivas, por un lado, el *determinismo tecnológico* y, por el otro, la *autonomía de la tecnología*. Estas posturas ofrecen una visión pesimista y escasa acerca del desarrollo tecnológico. Toda innovación, sea radical o incremental, cada artefacto (tangible o intangible) técnico nuevo, en la medida en que su uso se difunde socialmente, provoca efectos o impactos en el medio social y, en general, en la cultura, que en ciertos casos pueden propiciar transformaciones radicales o revolucionarias en las formas de vida (Aibar, 2008). Ya sean las posturas tecnofílicas o tecnofóbicas, la visión presente respecto a la Tecnología asume que “el desarrollo tecnológico transforma, socava y, en último término, corrompe o derrumba la cultura humana en sus diversas manifestaciones” (Aibar, 2008, p.10). Hablando a nivel cultural, Neil Postman (como se citó en Aibar, 2008) dice que la característica fundamental del mundo actual se caracteriza por la “sumisión de todas las formas de vida cultural a la soberanía de la técnica y la tecnología ... subyugando los elementos como la religión, el arte, la familia, la política, la historia, la verdad, la privacidad o la inteligencia”

(p.10). A esta lista se puede adicionar el trabajo, el consumo y, por supuesto, el tiempo mismo.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de la Revolución Industrial ha sido posible en gran medida gracias a las innovaciones tecnológicas que se han aplicado a los procesos productivos y, finalmente, transforman las formas en que el ser humano se inserta en el proceso de trabajo. En el plano de la Economía Política, a finales de la década de 1970 da inicio un proceso llamado *Reestructuración Productiva* caracterizado por la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, lo que conduce a que, en este capitalismo neoliberal del siglo XXI, se muestra dos fenómenos característicos: por un lado, ya desde hace algunas décadas, se ha registrado una importante reducción en la participación del sector industrial (secundario) en el Producto Interno Bruto (PIB) y, como consecuencia, en la generación de empleos, mientras que, por el otro lado, se ha generado una importante expansión del sector terciario, o sea, en servicios y comercio, contribuyendo con aproximadamente el 69% del PIB, contra el 30% que representa el sector secundario (Flores et al., enero-junio, 2013). Esto significa que aquello que ha representado el sector industrial para el mundo del trabajo (estabilidad en el empleo, relación contractual formal entre empresa y trabajador, prestación de servicios a jornada completa y por tiempo indefinido; sindicalización y seguridad social, entre otros) ha ido dando paso a una significativa diversidad y fragmentación del empleo, con consecuencias profundas tales como el incremento del trabajo a tiempo parcial, los subcontratos, los trabajos a distancia y a destajo, el muy evidente retroceso de las prestaciones sociales, la creciente informalidad, etc.

En este sector de los servicios, cada vez más amplio y diverso, se incluye todo aquel trabajo inmaterial y sus actividades relacionadas, como el conocimiento, la información, la comunicación, el comercio, etc., tanto servicios a empresas como al público y usuarios en general. Actualmente es el máximo generador de empleos en las economías del mundo: sólo en México, el 62% de la población ocupada lo hace en este sector, lo que trae consigo una serie de consecuencias palpables, tales como la diversidad en los modos de contratación y de salarios, donde las relaciones laborales van cediendo terreno para transformarse poco a poco

en relaciones mercantiles (Luna, 2016). Todo esto legitimado dentro de una lógica racional en los procesos de trabajo, denominada *flexibilidad laboral*, sobre la cual, Enrique de la Garza (1998) sintetizó que ésta es la reestructuración de la fuerza de trabajo en tres sentidos básicos: a) flexibilidad numérica (ajuste de la fuerza de trabajo a la demanda fluctuante del producto); b) flexibilidad salarial (el salario se adecua en función de la productividad) y, c) flexibilidad funcional (el uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y una movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripciones, turnos, horarios, etc.). Por su parte, Reygadas (2011) explica que esta situación actual puede definirse como una tensión, por un lado hay movimientos de innovación y reestructuración, nuevas tecnologías, productos (y servicios) inéditos, formas novedosas de organizar el trabajo, aparición de nuevas actividades e incluso nuevas organizaciones, mayor actividad intelectual y el crecimiento del sector de los servicios; por el otro lado, hay una decadencia de actividades tradicionales, cierres de empresas, ocaso de viejas zonas industriales, pérdida de empleos, deterioro de organizaciones sindicales y la desregulación de las relaciones laborales.

Ahora bien, desde el punto de vista macroeconómico, pero sin ser determinista, los requerimientos de flexibilidad se configuran a partir de los cambios tecnológicos, de la apertura comercial global y de los cambios en la organización del trabajo, hechos que llevan a la conveniencia de una empresa flexible. Estos nuevos cambios en las configuraciones de los procesos de trabajo van más allá de la producción de esos bienes y servicios y, de fuerza de trabajo necesaria. Es necesario incorporar el papel que tienen los clientes y usuarios, ya que cada vez tienen un papel más activo en esta configuración: no sólo son los receptores de un objeto material o inmaterial, sino que además interactúan a través de su participación en el propio proceso de trabajo o, a través de sus hábitos de consumo, redefinen las tendencias y estrategias comerciales de las organizaciones. En este proceso histórico, el sector de los servicios se ha ido transformando en el más dinámico de la Economía y en el más importante generador de empleos en la sociedad moderna.

En esta *Reestructuración Productiva*, el sector de los servicios, hoy en día, representan importantes insumos, tanto estratégicos como tácticos, ejemplo de ello es todo

lo relacionado con la gestión del conocimiento, el manejo de la información, la externalización de funciones operativas y no estratégicas de las organizaciones, etc., haciendo crecer el número de empresas (o trabajadores independientes) que ofrecen sus servicios a otras empresas (o personas). Aun cuando Marx, en su época, señaló que a los servicios se les puede explotar de manera capitalista y, que éstos representarían una porción muy baja en comparación con la industria, en el mundo actual las cosas no han sido así, ya que existen una gran cantidad de servicios que se explotan de manera capitalista, tanto los servicios personales, llamados de destino final, como los servicios a las empresas. Incluso algunos servicios que presta el Estado también los ofrece la iniciativa privada como son la educación, la salud, la seguridad, entre otros. (Romero, 2011)

Los servicios se han abordado de manera teórica. Autores como Allan Fisher, Colin Clark y Jean Fourastié, confluyen al señalar que la aportación de los servicios al cambio estructural de las economías es debido al progreso tecnológico, cuestión que está presente también en la industria y el sector primario, de ahí la importancia de las nuevas tecnologías para los tres sectores y su interrelación (Romero, 2011). De esta manera, ahora es posible que muchas de las actividades del sector de los servicios puedan ser producidas en un lugar y consumidas en otro, facilitando así su comercialización. Un ejemplo de ello es la empresa que se dedica a la administración de bases de datos, o al asesoramiento técnico, la cual puede realizar sus actividades en un estado o un país y, entonces, suministrar su servicio a una organización ubicada en otro sitio.

El sociólogo francés Jean Pierre Durand (2011), hace aportes muy importantes para esta discusión acerca del trabajo en el sector de los servicios. Uno de ellos tiene que ver con la definición del factor tiempo dentro de la prestación de servicios, mismo que queda integrado de forma implícita en el concepto de valor de una mercancía. No sólo es el tiempo de trabajo cristalizado en el bien, sino también el tiempo que le ha tomado a quien ofrece el servicio adquirir las competencias necesarias para ello. Así, comprar un servicio es comprar algo tangible a través de “un tiempo de trabajo calificado que un individuo o una institución pone a disposición en beneficio de una persona privada o de una organización” (Durand, 2011, p. 193). De esta manera, un usuario puede adquirir algo y beneficiarse temporalmente

gracias a otra persona, lo que, a su vez, implica un ahorro de tiempo para el usuario, permitiéndole realizar otras actividades como parte de la vida cotidiana, ya sea en el ámbito laboral o en el personal.

Como parte de su *teoría de los servicios*, Durand (2011) también identifica que un aspecto importante a considerar dentro del sector de los servicios, es el que denomina, la *co-producción*, definida como la producción del servicio que se lleva a cabo con la participación activa del usuario, lo que implica que haya una transferencia de parte de la carga de trabajo al propio usuario y, por ende, del tiempo empleado en ello. Dentro de la lógica capitalista, el cliente o usuario también genera una plusvalía, ya que el tiempo de trabajo humano tiene un fuerte componente dentro del valor de una mercancía, por lo que parte de ese valor lo está aportando el propio cliente o usuario sin obtener ningún beneficio.

Estudiar el sector de los servicios no es tarea fácil dada la diversidad de giros y tipos de servicios que se han generado, por lo que, dada su naturaleza, la primera dificultad con la que se encuentra es que no es un modelo de producción con dimensiones fijas, sino que incluye aspectos propios, que van más allá de la estrategia del negocio, la relación salarial y la organización de la fuerza del trabajo. Los estudios de los procesos de trabajo en los servicios es un tema aún incipiente y, a la fecha, se han hecho algunas configuraciones que dan cuenta de la diversidad que esto conlleva, siendo algunas de las formas productivas las siguientes: la *MacDonalización*, el cual es propio de la producción y venta de comida rápida, con un proceso muy semejante al taylorismo y donde el cliente ejerce un papel muy importante; la *Waltonización*⁴, propio de una comercializadora de productos al retail⁵, caracterizada por una fuerte relación con los productores/proveedores de las mercancías a vender y la racionalización de los espacios, donde el cliente es quien se desplaza; la *Disneyización*, cuya producción es una combinación de espectáculos, materiales y servicios de hotelería y restaurantes con un alto contenido simbólico y con fines de entretenimiento; la *Siliconización*, que consiste en la creación de conocimiento; la *Uberización*, donde a través de una plataforma informática, usuario que requiere un transporte terrestre se conecta con un

⁴ N. del A. también llamada Walmartización.

⁵ N. del A. *Retail* significa *comercio al menudeo*.

conductor de un vehículo que proporcionará dicho transporte; Nikeificación, donde grandes compañías dueñas de marca y no manufactureras, controlan a sus productores (De la Garza, 2018a). La gama de los servicios es tan grande, que incluso dentro de alguno de ellos pueden darse combinaciones de estas formas estudiadas hasta ahora.

La prestación de un servicio incluye relaciones sociales tanto de producción, de circulación y de consumo, las cuales se dan en un contexto tecnológico específico, con bases organizacionales propias, con una fuerza de trabajo que posee un perfil determinado y que quedan controlados a través de relaciones laborales y culturas organizacionales y gerenciales específicas y, además, interactúan con sujetos ajenos a la organización, o sea, con clientes, en una relación cara a cara o, en algunos casos muy específicos, por medios tecnológicos. Así como los procesos productivos en los servicios están en construcción, de la misma manera el concepto de trabajo. El trabajo del sector de los servicios, trasciende el concepto de trabajo clásico, ya no necesariamente es aquel que se desarrolla en la estabilidad y control del trabajo industrial, sino que es un trabajo que implica interacciones con actores diversos, también implica una generación de símbolos emocionales, estéticos, cognitivos, morales, como parte sustancial del producto, pero principalmente, por la interacción con el cliente, que no sólo representa un papel activo en el proceso, sino que además, ejerce una presión y un control al proceso y al propio trabajador. Es por lo que es necesario partir del concepto de *Trabajo No Clásico*. Esto, a su vez, lleva a un concepto ampliado de la relación social del trabajo, no sólo la relación capitalista, sino, además el control sobre el proceso de trabajo del cliente y otros agentes (dentro del espacio público) y a un concepto de construcción social de la ocupación, más allá del mercado de la oferta y demanda de trabajo, sino que incluya redes de amistad, evaluaciones subjetivas por parte del demandante y oferente del trabajo (De la Garza, 2018a).

Los servicios, tanto para empresas como para personas, están fuertemente ligados a la vida cotidiana y, a su vez, la vida cotidiana tiene un tiempo y un espacio: “la vida moderna encuentra su realización en la vida cotidiana de la metrópolis, mediante las experiencias de tiempo y de espacio que vivimos” (Oliveira, 15 de noviembre de 2011). No se trata de un espacio pasivo, es la *totalidad social* del espacio, definido éste como una estructura social

inteligente, subordinada y subordinante, productor y producido, escenario de los procesos sociales expresados en acciones sociales concretas y, finalmente, ubicadas en un tiempo específico (Hiernaux & Lindón, 1993). Es la reproducción de la vida misma a través de las actividades cotidianas, tales como trabajo, escuela, abasto, vida social, cultural, etc., en donde los actores se desplazan de un sitio a otro, día con día, en un ritmo de vida que representa un sometimiento voluntario al tiempo:

La verdad es que nadie es dueño de su tiempo; nos zambullimos en el tiempo de la instrumentalización y de la racionalidad que se pretende objetiva y que se impone a la metrópolis, que busca controlar sus flujos y que establece su dinámica de estar en movimiento en la reproducción de la vida social diaria. En ese sentido, ese tiempo a favor de la vida en la sociedad urbana es el tiempo de la (re)producción de las relaciones sociales de producción, es el tiempo de la supervivencia y de la existencia de cada ser en la metrópolis. (Oliveira, 15 de noviembre de 2011)

El espacio es también instrumento del capitalismo⁶ transformado en un centro de poder y fuente de ganancias, donde se proveen los bienes y servicios que la sociedad capitalista (empresas y población) requiere para su reproducción, conformando así trayectorias de mercancías y consumidores a través de una lógica propia de consumo productivo del espacio. El espacio es, por tanto, un medio de producción, pero al mismo tiempo, es un producto que se consume (Lefebvre, 1972), es el espacio como tríada: concebido, representado y vivenciado (Lefebvre, como se citó en Morales, 2012). El espacio urbano es cada vez más extenso y, por tanto, cada vez hay más áreas a las que hay que dotarlas de los servicios públicos básicos, así como de los servicios necesarios para la reproducción de la vida cotidiana, no sólo el abasto de los productos de consumo, sino también los servicios de salud, de educación, los personales, de recreación y, también, los financieros. Estas extensas áreas, lejanas unas de otras, se traducen en tiempo de recorrido.

⁶ De ese capitalismo financiero y especulativo descrito anteriormente.

La Zona Metropolitana de Querétaro⁷, como se conoce oficialmente, no escapa a este fenómeno, ya que, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020, se ha constituido en la octava zona metropolitana más poblada del país, con aproximadamente 1,594,212 habitantes, una tasa anual de crecimiento de 2.7% y distribuida en una superficie de 2,500km² y creciendo, a tal punto, que, ya son 5 los Municipios (Querétaro, Corregidora, El Marqués, Huimilpan y Colón) conurbados que la conforman, además, de registrar un crecimiento hacia el occidente que sobrepasa ya los límites políticos entre los Estados de Querétaro y de Guanajuato. Este crecimiento desmedido se traduce en un incremento en la demanda de servicios de todo tipo, no sólo servicios públicos al hogar o de transporte, sino de abasto básico y, además, de las operaciones financieras cotidianas, todo ello en un área urbana cada vez más extensa y con cada vez más problemas en su movilidad.

Ahora bien, la pregunta a plantearse en este momento es ¿cómo es que se relacionan entre sí el sistema financiero, la tecnología, el sector de los servicios y el espacio-tiempo? La respuesta es acerca del sitio donde confluyen, en un establecimiento denominado *tiendas de conveniencia*, un negocio que, por la diversidad de bienes y servicios que ofrece, fusiona 2 giros muy específicos dentro los servicios, los cuales son el sector del comercio al menudeo y el sector financiero, el cual es posible gracias a una robusta capacidad en cuanto a tecnologías de la información y que, además, por su concepto, ubicación y número de sucursales, se inserta en el consumo productivo del espacio y en las trayectorias tanto de mercancías como de personas en sus actividades de la vida cotidiana.

Las tiendas de conveniencia, en su papel de *corresponsales bancarios*, son aliados que contribuyen a que un mayor número de personas se integren al sistema financiero, no sólo a través de ofrecer diversos servicios y operaciones financieras cotidianas, sino además, han contribuido a que las propias instituciones bancarias y financieras amplíen significativamente su cartera de clientes sin tener que aumentar su presencia e infraestructura

⁷ Para mantener congruencia con el título de este trabajo, se mencionará como Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ).

física a lo largo y ancho del país, ya que, de manera fáctica, utilizan y aprovechan la red de sucursales de las *tiendas de conveniencia*.

Las *tiendas de conveniencia* obedecen a un minucioso diseño en lo que a productos de consumo se refiere y a su distribución en el espacio disponible, ya que cuenta con un número de artículos suficiente para una compra cotidiana sin la necesidad de áreas de almacén, permitiendo así la combinación de diversidad y rapidez, lo que garantiza que la compra sea rápida, incluso al momento de pagar en caja. En esta dictadura del tiempo, el consumidor vive en un conglomerado urbano en que la movilidad es cada vez más difícil, es un consumidor que debe realizar cada vez más actividades en el tiempo. De esta manera, los consumidores acuden al establecimiento, recorren el interior tomando los productos que necesitan, para finalmente llegar a la caja donde se les cobra. Al mismo tiempo, gracias a las tecnologías de la información, la misma caja, el mismo trabajador, tiene la posibilidad de ofrecer un servicio adicional que tiene que ver generalmente con operaciones financieras, ya sean pagos a tarjetas bancarias, de servicios públicos, de comunicación y de entretenimiento, entre muchos otros.

Las tecnologías de la información permiten al consumidor realizar dos actividades en el mismo tiempo, pero también, el mismo trabajador ve su actividad ampliada, ya que realiza dos actividades al mismo tiempo, una relacionada con el establecimiento comercial y, la otra, con un establecimiento remoto, ajeno a la empresa, prácticamente virtual y con la cual, no tiene ningún nexo. Pero las tecnologías de la información no sólo involucran un ahorro en tiempo y un aumento en las posibilidades del manejo de datos, sino que su manejo y operación son cada vez más sencillos (no así su diseño y desarrollo). Esta facilidad de manejo de los sistemas pone a la mayoría de las personas al alcance de su operación, no siendo tan importante el nivel de escolaridad, por lo que el perfil de competencias de los operadores de estas tecnologías es específico y cada vez con menos requisitos, o sea, se requiere de una mano de obra cada vez menos cualificada técnicamente, pero, al mismo tiempo, este mismo perfil de competencias requiere cada vez más recursos personales que le permitan al trabajador manejar las situaciones propias de las actividades en los servicios y en la interacción con clientes. Así, en un mercado laboral con una cada vez mayor carencia de

oportunidades de trabajo estable, las *tiendas de conveniencia* emergen como una opción importante en las ofertas de trabajo, ya que puede ofrecer una cierta estabilidad a pesar de las condiciones de precariedad, principalmente en el aspecto salarial.

El puesto de trabajo en una *tienda de conveniencia* hereda, por un lado, la intensidad de la tienda de abarrotes y, por el otro, el orgullo de un trabajo de banco, pero con un perfil de mano de obra más bajo, un esquema contractual y salarial totalmente diferente. Es por ello que, incluso en fuentes gubernamentales, se ha considerado que un trabajador de *tiendas de conveniencia* tenga un sueldo, por ley, equivalente a las tres actividades que realizan, sean éstas la de cajero de mercancías, las de intendente de tienda y la correspondiente a cajero de banco (González, 26 de octubre de 2020).

Aun cuando las *tiendas de conveniencia* no constituyen un concepto novedoso, ya han existido como tiendas a orilla de carretera, sí lo es en cuanto al crecimiento en número de sucursales y en la amplia gama de productos y servicios financieros que están preparadas para ofrecer. Su organización al interior como empresa, su funcionamiento, sus ventajas, sus riesgos, todo ello en un mundo cada vez más complejo, más automatizado, más virtual.

Por lo anterior y, bajo el concepto de *configuración productiva*, esta investigación da cuenta acerca de los aspectos que constituyen las estructuras funcionalistas que presionan y constituyen las tiendas de conveniencia, en sus relaciones duras y laxas, con sus contradicciones, discontinuidades, disfuncionalidades e incertidumbres, las subjetividades de los actores y sus acciones. En resumen, las dimensiones planteadas en este apartado se muestran en la Figura 1.

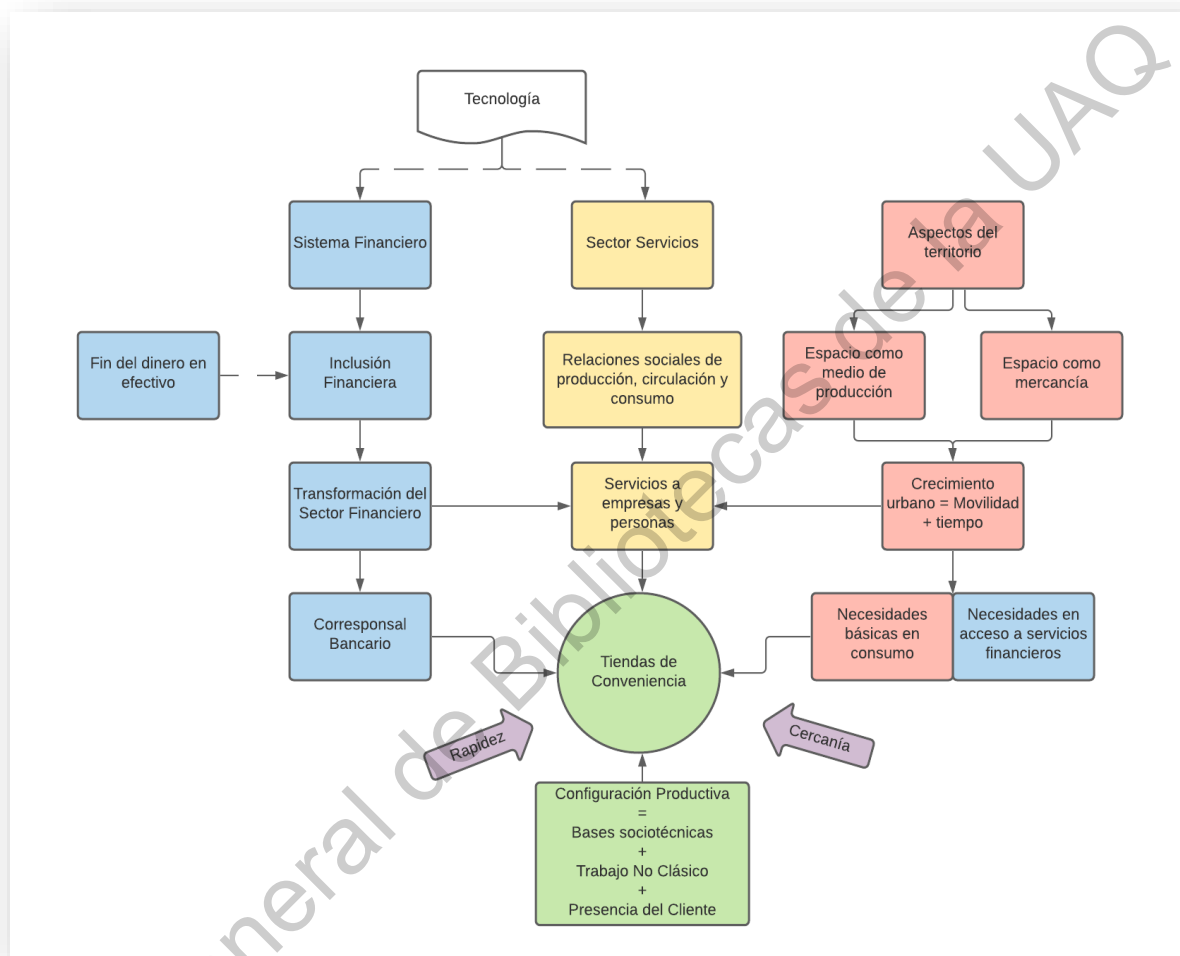
Por lo tanto, las preguntas de investigación son las siguientes:

1. ¿Cómo es la Configuración Productiva de las denominadas tiendas de conveniencia y que en su operación son capaces de ofrecer bienes de consumo, así como servicios financieros en la ZMCQ?
2. ¿Cuáles son las estructuras a nivel macro, meso y micro que presionan el concepto y operación de las tiendas de conveniencia?

3. ¿Cómo construye el trabajador de las tiendas de conveniencia su subjetividad, el significado y la percepción del trabajo, sus competencias requeridas y el propio lugar físico como consecuencia de la fusión de actividades propias del sector comercio y el sector financiero?
4. ¿Cuáles son las principales acciones que los trabajadores de las tiendas de conveniencia llevan a cabo como consecuencia del control sobre el trabajo y de la interacción con el cliente?

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Figura 1: Dimensiones del Planteamiento del Problema



Nota. Elaboración propia.

B. JUSTIFICACIÓN

El avance de la tecnología parece no tener límites. Cada día aparecen nuevas aplicaciones que facilitan muchas de las actividades más elementales de nuestra vida cotidiana, pero, además, transforman cada aspecto de la vida económica y productiva de la población. Desaparecen puestos de trabajo y aparecen otros, cambiando así no sólo los flujos de trabajo

sino las relaciones sociales y productivas de las personas que trabajan. Los conceptos tradicionales de modelos productivos van siendo insuficientes para poder describir cómo se da dicha transformación en los procesos productivos.

Esta investigación da cuenta de un tipo de negocio que ha sido un éxito en la actualidad, no sólo económico sino, además, de la vida cotidiana, del consumo de productos y servicios básicos necesarios para la reproducción del día a día. Dentro de los estudios laborales, es importante poder comprender y explicar, desde el enfoque de las ciencias sociales, cómo se está transformando el trabajo a partir de la transformación de los puntos de venta y, por tanto, de los cambios en el consumo de bienes y servicios, especialmente los financieros, donde bajo un nuevo concepto, con un proceso de trabajo específico y altamente tecnologizado, ya no es necesario acudir a los sitios tradicionalmente hechos para ello, sino que hoy en día, la primera opción es realizarlas en los lugares propios del abastecimiento de productos básicos, como lo es una tienda de conveniencia.

El espacio y territorio en las áreas, especialmente en las urbanas, también se está transformando, la movilidad se ve afectada por el crecimiento de la población y de su espacio vital. El planteamiento actual consiste en que la oferta de servicios se acerca a la población, por lo que las tiendas de conveniencia están convirtiéndose en espacios versátiles, flexibles, donde un mínimo de personas es capaz de llevar todo un proceso que ha hecho posible unir el sector financiero con el sector comercial.

II. ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE

El trabajo se ha transformado a lo largo de toda la historia de la humanidad y, podría decirse, que es justamente lo que ha hecho que el ser humano no sólo haya logrado sobrevivir como especie, sino, además, el haber sido capaz de crear civilizaciones y lograr enormes avances en una gran cantidad de campos de estudio y de aplicación.

Ahora bien, la evolución del trabajo ha estado relacionada con las fuentes de energía que el ser humano ha aprovechado para ello y, que, en esencia, queda definido en cuatro fases históricas. En la primera fase, el trabajo fue realizado por el ser humano sin disponibilidad de alguna fuente de energía que no fuera la propia; durante la segunda fase, el ser humano pasó de ser el hombre paleolítico cazador y nómada, al hombre neolítico agricultor y sedentario, por medio de la domesticación de animales y el aprovechamiento de la fuerza física de éstos en las labores cotidianas de los grupos humanos; ya en siglo XVIII de nuestra era, los conocimientos en Física, Química y Electricidad, hicieron posible que se construyera las máquinas y motores, tales como la máquina de vapor y más tarde, el motor eléctrico y el de combustión interna, que lograron cambiar la naturaleza y ritmo del trabajo desde la segunda mitad del siglo XIX; la cuarta fase, el avance de los conocimientos en la Electrónica han hecho posible el desarrollo de nuevas máquinas electrónicas aptas para el manejo de información y el control de un sinnúmero de actividades humanas diversas, conformando así el final del siglo XX y el presente XXI (Alonso-Fernández, 1997).

Desde el punto de vista de los estudios laborales, la evolución del trabajo, como se conoce y concibe en la actualidad, se ha caracterizado por una vertiginosa carrera para llevar a los procesos de trabajo a una cada vez mayor eficiencia y eficacia productiva y económica, incluso, a costa del propio ser humano y del medio ambiente que lo rodea. Históricamente, los principales hitos en este proceso pueden resumirse de la siguiente manera:

- El punto de partida es la Revolución Industrial del siglo XVIII y su avance en el XIX, con una profunda transformación en los procesos de trabajo debido a la presencia de la máquina y su confinamiento en el espacio llamado *fábrica*. Los estudios más importantes y, que han sido referencia para muchos otros

posteriores, son sin duda los trabajos de Karl Marx, especialmente su obra cumbre *El Capital*. En este estudio, Marx pone de manifiesto muchos conceptos como la subordinación del obrero a la máquina, la división del trabajo, la segmentación del espacio y del tiempo del trabajo, entre otros. Es muy importante destacar que, para Marx, el trabajo se basa en relaciones de valor y de poder, siendo el control sobre el trabajo uno de los aspectos fundamentales de su teoría.

- En los inicios del siglo XX, dos autores representan el avance en los procesos de trabajo. El primero de ellos es Frederick Taylor, quien en su obra *The principles of Scientific Management* de 1911, plantea un nuevo control sobre el trabajo a través de la división del trabajo y la optimización en los tiempos y movimientos que el trabajador requería para realizar sus funciones, expropiándole a éste, el *saber hacer*. Años más tarde Henry Ford da un paso más adelante al mecanizar los conceptos de Taylor por medio de la cadena de montaje, en la cual el trabajador queda totalmente sometido a la velocidad de la máquina, velocidad que estará definida por la producción establecida por la gerencia. Estos principios tayloristas-fordistas llevarán a la industria (de los países desarrollados y vencedores de la Segunda Guerra Mundial) a su máxima productividad durante tres décadas.
- En la década de 1980, luego de la crisis del taylorismo-fordismo, se dan a conocer en Occidente los principios que han regido los modelos de la manufactura en Japón, concretamente en la fábrica de Toyota. Entre los conceptos novedosos se encontraba la flexibilidad del trabajo (respecto al salario, al puesto desempeñado y al número de trabajadores), al trabajo en equipo y su conformación en células, los círculos de calidad, la descentralización de actividades a través de proveedores, los almacenes justo a tiempo y, otros. Estos cambios en los procesos tienen lugar gracias a que simultáneamente se desarrolla la llamada 3ª Revolución Tecnológica, que

consiste en el desarrollo de la computación y su uso en los procesos de trabajo y, sobre todo, en el control.

- En la década de 1990, se estudian los Modelos de Producción en la Manufactura, a partir de aquéllos aplicados únicamente a la industria automotriz, sin relación alguna con otras industrias. Es también el amplio desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que harán posible el control total de los procesos productivos y la automatización.
- Ya en el siglo XXI, la 4ª Revolución Tecnológica se encuentra en marcha como un paso evolutivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que hacen posible la robotización de los procesos productivos, el desarrollo de sistemas inteligentes capaces de tomar decisiones, el almacenaje de la información en algún sitio remoto y virtual llamado *nube* y, el uso posterior, específico y no explicitado de la información generada a través la gran cantidad de aplicaciones y dispositivos existentes, el denominado big data.

Para los estudios laborales de este siglo XXI, es de suma importancia para comprender cómo funciona el trabajo hoy en día, a partir del análisis de la transformación que tuvo lugar en el mundo durante la década de 1970, la llamada crisis del modelo taylorista-fordista, donde la economía mundial presentó características tales como la disminución de las tasas de crecimiento en la productividad, la caída de las tasas de inversión, el estancamiento económico, un desequilibrio comercial, financiero y monetario, una inflación acelerada y elevadas tasas de desempleo (Neffa, 2006).

El modelo económico se transformó, las políticas keynesianas y el Estado Benefactor se debilitaron dando paso al modelo Neoliberal, que se abrió como la única salida a la crisis existente. Los modelos productivos y los mercados de trabajo, igualmente se transformaron hacia la flexibilización y el papel del Estado, ahora Neoliberal, con un franco alejamiento entre éste y las organizaciones de trabajadores. Los nuevos estudios laborales se concentran entonces en la transformación de los procesos productivos de acuerdo a su tecnología, organización del trabajo, relaciones laborales, formación de distritos industriales

y la nueva conformación de los mercados de trabajo ante la nueva realidad. En lo que respecta al estudio acerca de los trabajadores, los temas actuales se basan en las consecuencias en ellos, sus organizaciones y las relaciones de poder, a partir de los cambios en la tecnología y en las organizaciones, así como en la flexibilidad en las relaciones laborales (De la Garza, 2009).

Este período histórico a partir de la transformación de los años 70, al que se le llama Postfordismo y, que servirá para el abordaje en el análisis de la denominada *Reestructuración Productiva*, se estudia desde tres teorías, las cuales son la *Teoría de la Regulación*, la *Especialización flexible* y el *Neoshumpeteranismo*. De las dos primeras se hablará en este apartado, mientras el tercero se abordará más adelante en lo relativo a la innovación tecnológica.

A. LA TEORÍA REGULACIONISTA

Esta teoría se constituyó en Francia a comienzos de la década de 1970 cuando se iniciaban las manifestaciones de una crisis estructural en las economías bajo el modelo taylorista-fordista, con el objetivo de estudiar las relaciones entre producción, consumo y Estado. Sus principales autores son Robert Boyer, Michael Aglietta, Benjamin Coriat, Pascal Petir y Alian Lipietz.

Neffa (2006) menciona dos definiciones de Regulación. La primera es de acuerdo a Robert Boyer:

la regulación es el modo de funcionamiento global de un sistema, la conjunción de ajustes económicos asociados a una configuración dada de las relaciones sociales, de las formas institucionales y de las estructuras. [...] la conjunción de mecanismos que concurren a la reproducción del sistema en su conjunto, dadas las formas institucionales en vigor y el estado de las estructuras económicas y sociales. (pp. 184-185)

Mientras que para Michael Aglietta:

la regulación de un modelo de producción es la manera según la cual se reproduce la estructura dominante de una sociedad en sus leyes generales y se transforman las relaciones sociales creando formas nuevas de tipo económico y no económico, organizándose de manera tal que reproducen una estructura determinante: el modo de producción. (p. 185)

El mismo autor Neffa (2006), menciona que, para los regulacionistas, los conceptos más importantes son los siguientes:

- *Modo de producción* se define como el resultado de las relaciones y de la articulación entre la organización económica, el desarrollo de las fuerzas productivas (que dan lugar a la estructura económica) y las relaciones sociales de producción y de intercambio (constituidas esencialmente por la relación de los trabajadores respecto de los medios de producción), que aseguran que la reproducción de las condiciones materiales necesarias para la vida de los hombres en sociedad.
- *Modo de regulación* es el resultado de la articulación entre una serie de formas institucionales o estructurales cuyo objetivo es esclarecer el origen de las regularidades que canalizan la producción económica durante un período histórico determinado. El modo de regulación promueve, canaliza y restringe los comportamientos individuales, socializa los comportamientos heterogéneos de los agentes económicos y condiciona los mecanismos de ajuste de los mercados en función de reglas y principios de organización son los cuales no podrían funcionar. Los agentes económicos, incluido el Estado, interactúan individualmente con una racionalidad limitada y en el seno de instituciones, siguiendo sus propias lógicas de acción y a partir de una serie de reglas de juego y de convenciones.
- *Régimen de acumulación* es el modelo de crecimiento de una economía nacional en una época dada caracterizada por las condiciones de producción,

que incluye la productividad, rentabilidad y salarios, así como las condiciones de venta de las mercancías.

De acuerdo a los regulacionistas, cada régimen de acumulación posee un conjunto de *regularidades económicas*, las cuales son constituidas por el modo de regulación a través de las llamadas *formas institucionales*, las cuales son cinco: 1) la moneda y/o sus restricciones; 2) el Estado; 3) las formas y modalidades de las relaciones establecidas entre las unidades económicas que participan en el mercado, el cual, es fundamental mencionarlo, no es un autorregulador ni autoinstitucionalizante; 4) la inserción del sistema productivo dentro de la división internacional del trabajo; y 5) la relación salarial como característica de relación entre trabajadores asalariados y los propietarios o responsable de la gestión de los medios de producción.

Un punto especial es lo que respecta a la relación salarial. Esta relación, Boyer (como se citó en Neffa, 2006, p. 189), la definió como “el conjunto de condiciones que regulan el uso y la reproducción de la fuerza de trabajo” y, posteriormente, “el conjunto de condiciones jurídicas e institucionales que rigen el uso del trabajo asalariado y el modo de existencia de los trabajadores. Los elementos de esta relación son: 1) el proceso de trabajo (que es la relación entre el trabajo, los medios de trabajo, los objetos de trabajo, condicionados por la tecnología); 2) la división social y técnica del trabajo (que da como consecuencia las categorías y puestos de trabajo); 3) jerarquía establecida entre las calificaciones profesionales; 4) formas y grados de movilización de la fuerza de trabajo; 5) determinación del nivel y composición de los ingresos directos e indirectos de los asalariados; y 6) utilización de las remuneraciones por parte del asalariado (que constituye el consumo, el modo de vida e inserción social de la fuerza de trabajo).

Esta relación salarial puede ser de tres formas: 1) tradicional, donde empleo y salarios evolucionan conjuntamente y los bienes de reproducción de la fuerza de trabajo no queda inserta en el mercado; 2) competitiva, al inicio de los procesos de industrialización y la conformación de un mercado laboral; 3) monopólica, donde los salarios son resultado de concesiones negociadas entre interlocutores sociales con la activa intervención del Estado.

Asimismo, es necesario apuntar que, en el tema de los salarios, hay uno al que se le denomina *salario indirecto*, el cual es el punto donde se une la acción del Estado y la relación laboral. Este salario indirecto es lo que permite a la fuerza de trabajo su reproducción, incluso al estar enfermos, desempleados o jubilados.

Una aportación muy importante dentro de esta teoría, es el desarrollo del concepto de Modelo Productivo, cuyas unidades de análisis son la política productiva, la estrategia del negocio, la organización laboral, las relaciones salariales y la gestión de la mano de obra.

1. LOS MODELOS PRODUCTIVOS EN LA INDUSTRIA

A partir de los cambios estructurales durante el siglo XVIII y, las libertades conquistadas en dicho período, hizo posible la compra y venta no sólo de bienes materiales o servicios, sino que también, fueran objeto de la misma todas aquellas capacidades, habilidades y conocimientos tanto individuales como colectivos, transformándose así el trabajo asalariado y los medios para transformarlo en capital (Boyer & Freyssenet, 2013).

Ahora bien, Braverman (1983) establece que el modo de producción capitalista es un intercambio de relaciones, mercancías y dinero, siendo la más importante, la compra y venta de la fuerza de trabajo. Esto ha sido posible debido a tres condiciones básicas en el sistema social: uno, los trabajadores han sido separados de los medios de producción, los cuales, en propiedad, le pertenecen al capitalista. Dos, los trabajadores han sido *liberados* de ataduras legales tales como la servidumbre o el esclavismo, por lo que ahora disponen de su fuerza de trabajo. Tres, la contratación del trabajador significa la expansión de una unidad generadora de capital que, como ya se dijo, pertenece al capitalista. Lo anterior significa que el proceso de trabajo se inicia con un contrato o acuerdo que establece las condiciones en las cuales la compra-venta de fuerza de trabajo se dará.

De esta forma, el trabajador ha aceptado un contrato de trabajo ya que las condiciones socioeconómicas así están establecidas y no hay más alternativas para conseguir el sustento necesario. Por su parte, el capitalista, como poseedor de la unidad de capital, su

misión es hacer crecer dicho capital y, para lograrlo, destinará una parte de ello en forma de salarios. De esta forma, se crean los bienes y servicios útiles a través de un proceso de trabajo, en el que éste, además, sirve para su objetivo principal, que es el de hacer crecer el capital a través de una ganancia (Braverman, 1983).

En este conjunto de relaciones entre capital y trabajo o, dicho de otro modo, entre quienes poseen los medios de producción y la fuerza de trabajo, se producen una doble obligación y una doble incertidumbre:

... la obligación de rentabilizar el capital invertido y la obligación de movilidad geográfica y profesional para cualquier trabajador; la incertidumbre del mercado en cuanto a la venta efectiva de los bienes y servicios ofrecidos y la incertidumbre del trabajo en cuanto a la producción de dichos bienes y servicios en las condiciones requeridas. (Boyer & Freyssenet, 2013, p. 14)

De lo anterior, se dio una constante búsqueda de mercados, de fuentes de financiamiento, nuevos productos y servicios, así como los medios productivos para ello. A su vez, los trabajadores evolucionaron en lo que respecta a sus conocimientos y habilidades para ofrecer a los centros de trabajo, siendo asimismo necesaria la movilidad geográfica y profesional.

Por otro lado, para reducir las incertidumbres del mercado, Boyer y Freyssenet (2013) señalan que existen dos vías: La primera consiste en establecer los límites de una demanda solvente, así como diseñar una ventaja competitiva constante y consistente con las prioridades de los compradores, esto es precio, calidad, diversidad, innovación de bienes y servicios, disponibilidad, etc. Esta ventaja competitiva puede involucrar salarios, productos, medios de producción, organización, ventajas fiscales y macroeconómicas, infraestructura, mano de obra calificada, innovación tecnológica, etc. La segunda, es actuar sobre el modelo de crecimiento. De la misma manera, un camino para mitigar la incertidumbre del trabajo es el de los contratos de confianza duradera con los asalariados para que desarrollen sus aptitudes y sí mejoren sus productos, sus técnicas, etc. Otro camino es de la obtención de derechos.

Ambas incertidumbres, de mercado y de trabajo, se gestionan en dos niveles. El primero es el del espacio económico y político, a través del establecimiento del *modo de crecimiento*. El segundo nivel es el de la empresa, a través de una *estrategia de rentabilidad* que considere al mercado y al trabajo, así como un *modelo productivo*, que permita poner todo lo anterior en marcha.

Respecto a los términos mencionados anteriormente, durante el siglo XX se observó lo siguiente (Boyer & Freyssenet, 2013):

- Cuatro formas de distribución de la renta: distribución *competitiva*; distribución de *penuria*; distribución *coordinada a nivel nacional y moderadamente jerarquizada* y distribución *desigualitaria*.
- Ocho modos de crecimiento: competitivo y sometido a la competencia; competitivo y consumidor; competitivo y exportador precio; coordinado y consumidor; coordinado y exportador especializado; coordinado y exportador precio; desigualitario y rentista; de penuria e inversor.
- Seis estrategias de rentabilidad: diversidad y flexibilidad; calidad; volumen; volumen y diversidad; innovación y flexibilidad; reducción permanente de costos.

De esta manera, uniendo todos los conceptos anteriores, es necesario, además, considerar que un modelo socio-productivo, debe analizarse a partir de tres componentes: 1) *Política-producto*, siendo éste lo relativo a los mercados considerados, los productos ofrecidos (diversidad, calidad, innovación), los objetivos de ventas y ganancias. 2) *Organización productiva*, refiriéndose a los métodos y medios para lograr el punto anterior; consiste en la integración de actividades, su distribución espacial, abastecimientos, fabricación, comercialización, técnicas empleadas y procesos de gestión. 3) *Relación salarial*, la cual consiste en los sistemas de reclutamiento, del empleo, remuneraciones, horarios, representatividad de trabajadores, etc.

Así:

Los modelos productivos pueden definirse como «compromisos de gobierno de empresa» que permiten desarrollar de modo duradero y rentable una de las estrategias de ganancia viables en el marco de los modos de crecimiento de los países en los que las firmas organizan sus actividades, a través de medios (política-producto, organización productiva y relación salarial) coherentes y aceptables para los actores implicados. (Boyer & Freyssenet, 2013, p. 35)

Dentro del sector industrial, siendo el giro de la manufactura (especialmente el automovilístico) el más estudiado, se pueden identificar al menos cinco modelos productivos: taylorista, fordista, sloanista, toyotista y hondista, donde, además, estos modelos productivos junto con los procesos de valorización, forman la unidad que determina la producción capitalista. Esta unidad, por tanto, consiste en relaciones entre capital y la fuerza de trabajo, donde ésta última, queda apropiada como una mercancía a través de la relación salarial.

Debido a su importancia económica, histórica, los principales modelos productivos estudiados, sobre todo en el siglo XX, han sido dentro del sector industrial, dejando al sector de los servicios como un campo fértil para su estudio, sobre todo si se considera que se trata de un sector ampliamente diverso y fragmentado.

2. TAYLORISMO

Los procesos de trabajo que se conforman en la segunda mitad del siglo XIX, en la denominada Segunda Revolución Industrial, están definidos por el llamado *principio mecánico*, cuyo funcionamiento abarca lo que antes era alcance de la destreza del trabajador. Este nuevo maquinismo consiste en una serie de instrumentos cuya fuente de energía proviene de un motor, cuya fuerza es transmitida a partir de bandas y engranes. Esto convierte al trabajador en un apéndice de la máquina y cuya función es la de alimentarla y vigilarla, reduciendo el trabajo a un ciclo de movimientos repetitivos y cuya duración define el rendimiento (Aglietta, 1979).

Con este antecedente, puede definirse al taylorismo como “el conjunto de relaciones de producción interinas en el proceso de trabajo que tienden a acelerar la cadencia de los ciclos de movimientos en los puestos de trabajo y a disminuir el tiempo muerto de la jornada de trabajo.” (Aglietta, 1979, p.90) Estas nuevas relaciones modifican los principios generales del trabajo reduciendo el grado de autonomía de los trabajadores, mientras aumenta la vigilancia y control sobre la ejecución y su rendimiento. Se fijan normas de rendimiento en cada puesto, así como de la naturaleza y orden de los movimientos.

Este proceso, de igual manera, representa una división social del trabajo, ya que favorece la diferencia entre categorías de trabajadores, ya que además de los cuadros de ejecución, se forma un personal concretamente para hacer respetar esas normas de tiempos y movimientos. Asimismo, se forma otro tipo de personal, especialista en métodos y en puestos de trabajo, cuya función es analizar las funciones y sus reacciones psicofisiológicas, con el fin de diseñar funciones cuyos movimientos sean cada vez más simples y sus ciclos sean más fáciles de cumplir. Esto se acompaña de un constante diseño y mejora en las máquinas herramientas utilizadas. Por supuesto que la tecnología tiene un papel importante en todo esto, ya que, a través de ella, el contenido del trabajo se transforma con el fin de lograr mejores rendimientos, mejoras en las especificaciones de las piezas fabricadas y, adicionalmente, para mitigar los posibles efectos de la resistencia de los trabajadores.

El taylorismo se centra en el trabajo en equipo, el cual unifica todas las reglas de organización que buscan la reducción del tiempo muerto. En este trabajo en equipo, se eleva la importancia de los colectivos de trabajo, que laboran en infraestructuras productivas costosas y de larga vida útil. Se crean equipos de especialistas en tiempos y movimientos, quienes están bajo un estricto control de la dirección de la empresa, pero también, se crean importantes reservas de mano de obra homogénea y móvil, condicionada y sometida a la disciplina capitalista (Aglietta, 1979).

3. FORDISMO

El fordismo es un paso evolutivo del taylorismo. Da lugar al llamado régimen de acumulación intensiva que, además, articula las relaciones de producción y las mercantiles, a través de las cuales los trabajadores asalariados adquieren sus medios de consumo, al instaurarse la producción en masa.

El proceso de trabajo característico del fordismo es la cadena de producción semiautomática, la cual genera una tendencia a la baja del tiempo necesario para la fuerza de trabajo social. Esto desarrolla la mecanización del trabajo, eleva la intensidad, incrementa la separación entre el trabajo manual y el intelectual. Sus principios son: 1) La integración de los diferentes segmentos del proceso a través de un sistema de guías y medio de mantenimiento que permiten el desplazamiento de las materias primas en proceso de transformación y su conducción ante las máquinas-herramienta. Esto reduce considerablemente los tiempos de desplazamiento y manipulación de objetos riesgosos y, así, reduce de manera considerable la fuerza de trabajo. 2) La asignación de trabajadores a puestos de trabajo cuyo emplazamiento está rigurosamente determinado por la configuración del sistema de máquinas, llegando así a la pérdida total de control de cada trabajador sobre su ritmo de trabajo, sometiendo al colectivo a la uniformidad del movimiento del sistema de máquinas. Prácticamente no hay resistencia de los trabajadores ya que no hay autonomía, todo se reduce a la fragmentación de los ciclos de movimientos cada vez más elementales (Aglietta, 1979).

4. NEOFORDISMO

Al igual que el fordismo, el neofordismo se basa en un principio de organización de las fuerzas productivas sujetas a las exigencias del sistema. El nuevo complejo de fuerzas productivas es el control automático de la producción, que se conoce con el nombre de automatización y el principio de organización del trabajo se conoce con el nombre de recomposición de tareas (Aglietta, 1979).

Este control automático supera enormemente al sistema coordinado de máquinas, liberándose totalmente de las limitaciones impuestas por la fuerza de trabajo física de los individuos humanos. Sin embargo, sigue dependiendo de los tiempos de reacción, de las facultades de percepción, concentración, discernimiento, de la rapidez de la coordinación de los movimientos de los individuos. Este nuevo principio de organización es el de un sistema totalmente integrado en el que las operaciones productivas, la medición y el tratamiento de la información se alimentan mutuamente, como momentos de un mismo proceso previamente establecido y organizado en su totalidad y no como etapas sucesivas.

Se trata ahora de máquinas que controlan sus propias ejecuciones. Esto significa que se requiere un conocimiento científico y no sólo empírico de cada fase del proceso productivo, sea aquél acerca de acciones mecánicas y químicas, que, a su vez, hacen circular flujos de información de forma instantánea sobre los parámetros del proceso, para lo cual, se requiere de una formulación y modelación matemática rigurosa y completa de las transformaciones materiales que se quieren controlar. De esta manera, las unidades de producción deben reconstruirse totalmente, lo que redundará en una redefinición de las relaciones productivas, sus normas y, sobre todo, de los puestos de trabajo y sus responsabilidades.

Esto ha sido posible gracias a los avances de la electrónica, tanto en el campo del tratamiento de la información y su análisis, como para la construcción de instrumentos de medición y control cada vez más adaptados a la diversidad de procesos de producción. Un ejemplo típico de esto son las máquinas herramienta de control numérico.

En este proceso la integración es más amplia y flexible, ya que se basa en un control global por un sistema general de información que permite analizar y corregir los parámetros de la producción. El principio jerárquico se modifica, ya que el control no es a través de directrices desde la dirección y a nivel personal, sino que es desde un plan colectivo de la producción, siendo un control más abstracto y estricto.

Al haber desequilibrios en los tiempos entre los diferentes puestos de trabajo, se abre la posibilidad de la rotación de puestos y la ampliación de las tareas. Nace así el

trabajador polivalente, indiferente a un puesto de trabajo en específico, ya que lo que se busca es la concordancia entre el número de puestos y el de tareas. Parece contradictorio, pero esto más que buscar una mayor calificación del trabajador, la disminuye, ya que la división del trabajo y, ahora, su automatización, ha despojado a la actividad de cualquier contenido concreto, reduciéndolo a sólo criterios de ciclos de tiempo.

5. TOYOTISMO

Como una respuesta propia de la industria japonesa, el modelo japonés tiene como rasgos fundamentales los siguientes (Bonazzi, 1993): 1) la eliminación de los recursos redundantes y la implantación de la llamada producción ligera, ya que requiere menos existencias, menos espacio, menos movimiento de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, menos personal, menos aparatos informativos y tecnologías más austeras. Se crea el concepto del suministro justo a tiempo de los materiales a elaborar o a ensamblar. 2) La implicación de los asalariados en las decisiones relativas a la producción, lo que supondría una elevada calificación de la fuerza de trabajo, polivalencia, flexibilidad en las cuadrillas, en la autonomía de las decisiones y en la colaboración de solucionar problemas a partir de la introducción de innovaciones tecnológicas y de materiales. 3) La participación de los subcontratistas, los cuales han sido elegidos no sólo en función de sus costos, sino a partir de sus capacidades para poder participar con la empresa líder en proyectos a largo plazo, desde la planeación, hasta las mejoras a lo largo de los años. Estos subcontratistas, a su vez, se benefician de grupos de sub-proveedores, desarrollando así una compacta red cooperativa. Incluso esto se manifiesta en la propia ubicación de las empresas subcontratistas, a poca distancia de la empresa principal con el fin de garantizar suministros rápidos y frecuentes. 4) El objetivo de la Calidad Total, o cero defectos, se basa en la premisa que la eliminación de un defecto es más rápida y económica cuanto más próxima está al momento en que se ha detectado una falla, integrando la calidad al propio proceso de trabajo. También se crea una relación mucho más cercana entre cliente y proveedor, regulada por las autocertificaciones, tanto de materiales como de los servicios prestados.

6. LA CRISIS DEL FORDISMO

El modo de producción fordista tuvo su auge prácticamente durante treinta años, aunque finalmente llegó a un punto en el que no fue posible que continuara. Neffa, (2006) resume de la siguiente manera cómo fue la dinámica de la crisis en el aparato económico norteamericano: fue una crisis endógena, provocada por la tendencia a la baja de las tasas de productividad. Se encareció el costo de producción debido al gigantismo de las instalaciones, la sobreacumulación de capitales y la necesidad de aumentar los costos indirectos, especialmente para el tan necesario control de la producción. El proceso mecánico requería de mucha coordinación, por lo que se generaban incidentes que detenía el flujo. Por otro lado, la disponibilidad de nuevas tecnologías hizo que los bienes de capital se volvieran obsoletos rápidamente y, para renovarlos, se requerían enormes costos que necesariamente debían trasladarse a los precios de los productos y, por consiguiente, provocando una inflación estructural. Se reduce la ganancia y se reduce la inversión, por lo que queda comprometido el compromiso trabajo-capital y se frena el crecimiento del salario real. En las relaciones laborales, se rompe el pacto y los asalariados pierden condiciones salariales y legales y el mercado de trabajo es cada vez más competitivo, donde los sueldos se relacionan cada vez más con las tasas de desempleo, haciendo más patente la división y jerarquización de puestos y actividades y, por lo tanto, la división social. Esta situación salarial trae consigo otros fenómenos, por un lado, se recurre al crédito al consumo, a la prolongación de la jornada de trabajo y al ingreso al mercado laboral de otros miembros de la familia, especialmente mujeres y menores.

La baja tanto en productividad como en calidad, hacen que se desestime la inversión directa y se elijan otros destinos al capital, como por ejemplo el mercado financiero. Otra opción consistió en la búsqueda de nuevos espacios geográficos con condiciones más ventajosas en cuanto a costo de mano de obra, costos fiscales, etc., dando como resultado la instalación de empresas maquiladoras en países en desarrollo. Se dio entonces una transformación, de un estado con un régimen de acumulación intensivo con consumo masivo,

a otro, de régimen de acumulación extensivo, con consumo masivo, pero fuertemente diferenciado. El mercado de trabajo comienza a crecer hacia el sector de los servicios y los salarios reales sufren un estancamiento debido a la inflación.

B. LA ESPECIALIDAD FLEXIBLE

De acuerdo a Smith (1989), el término de *Especialización Flexible* fue acuñado por los autores Poire y Sabel en 1984 al describir la ruptura con la producción en serie y el consumo de masas, que ya se manifestaba desde finales de la década de 1960. Su nombre une tanto producción y consumo, por un lado, el término *flexibilidad* se refiere a una reestructuración del mercado de trabajo y el propio proceso de trabajo, a la creciente versatilidad en el diseño y a la mayor adaptabilidad de la nueva tecnología en la producción y, por el otro, el término *especialización*, se refiere a una demanda y una comercialización por encargo, rompiendo con el precepto fordista de la producción en serie y la estandarización del producto. Además, este término es abarcativo, ya que se refiere tanto a la producción artesanal apoyada por gobiernos locales, a los sectores de la producción en serie que se reestructuran, a las industrias de producción por lotes que utilizan nuevas tecnologías, así como a los sectores de la construcción y fabricación de artículos de moda. Esto conlleva a que las cualificaciones de la fuerza de trabajo sean cada vez más flexibles y los productos menos estandarizados.

Esta teoría señala que, en la búsqueda del mercado, se genera una competencia entre las grandes empresas con las pequeñas y medianas, dando pie a una nueva lucha de clases. La transformación hacia la flexibilidad es en el propio proceso de trabajo, incorporando formas artesanales con tecnología reprogramable y, en conjunto, adecuándose la demanda cambiante. Por otro lado, el mercado de trabajo no se desregula y la fuerza de trabajo llega a un consenso con la producción flexible respecto a empleo, salario y capacitación (De la Garza, 2002). En este nuevo entramado de relaciones, la gran empresa y las pequeñas no son excluyentes, sino que trabajan en colaboración por medio de redes de proveedores y subcontratistas, por medio de reestructuraciones tecnológicas y de gestión, aunque, de fondo,

se genera una nueva jerarquización entre las organizaciones, subordinando las pequeñas a las grandes (De la Garza, 1998).

Como se describió en apartados anteriores, Boyer y Freyssenet (2013), bajo la Teoría de la Regulación, estudiaron las diversas relaciones de producción bajo el concepto denominado como *Modelo productivo*, cuyas dimensiones se pueden resumir en la política productiva, la estrategia de negocios, la organización laboral, las relaciones salariales y la gestión de la mano de obra. Sin embargo, para poder abordar la complejidad de factores, materiales y simbólicos, que interactúan en un proceso, este concepto de modelo queda bastante escaso y, se propone abordarlo desde un concepto más amplio, denominado *configuración sociotécnica*, la cual se define como:

... un entramado material y simbólico, en la que se mueven sujetos con capacidad de asignar sentido a su situación, a la empresa, al trabajo, a la productividad, a la relación laboral. Sujetos obreros, mandos medios, gerencia y empresarios que pueden construir estrategias a partir de configuraciones sociotécnicas que los limitan, pero también de otras extralaborales como las de los mercados de los productos, las de los encadenamientos productivos y entre clientes y proveedores, del mercado de trabajo, del dinero, de la tecnología, junto a las de la Economía y las políticas gubernamentales. (De la Garza, 2009, p.11)

Esto significa que este nuevo concepto de configuración sociotécnica permite plantear que las relaciones entre sus diversos componentes pueden incluso llegar a ser contradictorias, ya que así es como se presentan en la realidad, siendo, a su vez, relaciones fuertes, débiles o simplemente inexistentes, dentro del proceso. Dentro de estas configuraciones sociotécnicas, los actores poseen capacidad de dar significados a su actividad a partir de práctica cotidiana, de los códigos de cultura, a sus interacciones y a sus implicaciones, tales como imposiciones, negociaciones, conflictos, acuerdos, resistencias, rupturas (De la Garza, 2009).

Para recapitular, es importante recordar que todos estos estudios se han basado concretamente en los procesos productivos de la industria, especialmente la manufacturera,

teniendo su máxima aplicación en la industria automotriz. Sin embargo, a partir de la década de 1960 se gestó en el mundo un importante incremento en el sector de los servicios, al grado de que, al día de hoy, la mayor parte de las unidades económicas, así como la generación de empleo se da en este sector, un sector muy complejo y diverso, en el cual, el concepto de Configuración Sociotécnica es de gran utilidad para su estudio.

C. ESTUDIOS LABORALES EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS

Tal como se describió en el inciso anterior, los estudios laborales y los llamados *Modelos Productivos*, tradicionalmente se han llevado a cabo en el sector industrial principalmente en el sector manufacturero, ya que no sólo se le ha identificado como el trabajo clásico, sino que la racionalización de sus funciones concretas, ha hecho posible primero la mecanización, luego la sistematización y, por último, la automatización de tareas.

Sin embargo, el mundo de los servicios es heterogéneo, diverso, donde el cliente es un actor más y su función interviene dentro del proceso de la generación de tal servicio. Es por ello que actualmente son pocos los estudios dentro de este sector que lleguen al nivel de determinar dichos modelos y que sean aplicables a algún sector en específico.

1. BRAVERMAN Y LOS TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS

La aportación de Harry Braverman, bajo la misma teoría marxista, consistió en adecuar sus conceptos a las situaciones del siglo XX. En primer lugar, retoma la idea de Marx de incluir a los llamados trabajadores del sector de los servicios, llamados también de *cuello blanco*, aun cuando Marx los haya incluidos en sus estudios, pero no de una manera profunda. Braverman considera que constituyen una categoría profesional central y que requiere un análisis importante (Ritzer, 1993).

Braverman, igualmente, establece que una de las principales consecuencias del capitalismo monopolista ha sido la disminución de los trabajadores manuales y un aumento

en los trabajadores de cuello blanco y del sector servicios que componen el personal de las grandes organizaciones características del capitalismo monopolista. Por otro lado, hace una crítica de la ciencia y la tecnología por sí mismas, no en sí mismas, sino más bien el modo en que el capitalismo los toma como un recurso para la dominación y que han sido utilizadas sistemáticamente para despojar al trabajo de su herencia gremial sin proporcionar nada para sustituirla. Asimismo, señaló que el término de clase trabajadora es muy amplio y no describe a un grupo en particular, sino que más bien se refiere a una expresión que denota la compra-venta de la fuerza de trabajo, esto incluye a los trabajadores de los servicios, ya que en el capitalismo moderno nadie posee los medios de producción. Así, el control y la explotación capitalista, al igual que en los procesos de mecanización y racionalización, forman parte de aquellas actividades de los servicios.

Braverman afirmó que los trabajadores de servicios, aun cuando tradicionalmente se han considerado un grupo aparte por su formación, capacidades, perspectivas profesionales, etc., están igualmente sometidos al control. Ya no es fácil distinguir la fábrica de la oficina moderna, ya que los trabajadores de los servicios igual se han ido proletarizando, al mismo tiempo que se ha ido especializando, por un lado, aquellos trabajos intelectuales con una significativa formación y preparación y, por otro, los trabajos administrativos comunes y manuales que no requieren una formación extensa. Las labores en los servicios se han simplificado, rutinizado y estandarizado, por lo que han sido fácilmente integradas con el desarrollo de las tecnologías de la información. El uso de estas tecnologías hace posible que la dirección de una empresa ejerza mecanismos de control sobre estos trabajadores de cuello blanco.

2. LA CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO A DURAND

Durand (2011) señala que las actividades de servicio han conquistado tal lugar en las economías de los países desarrollados que tienden a opacar a los otros sectores, empezando por el industrial, pero sobre todo al agrícola. A su vez, estos dos sectores recurren de manera creciente a los muy diversos servicios y a las actuales tecnologías de la información,

formando un entramado de actividades que sería entonces necesario abandonar esta clásica tipología de los tres sectores económicos. Dada esta complejidad, el autor clasifica al amplio espectro de servicios en tres categorías.

La primera categoría de estos servicios de sustitución de las actividades domésticas se basa en parte en la producción de ciertos valores de uso fuera del hogar, tales como operadores turísticos, mantenimiento de la casa, comida rápida, el ocio, bancos y seguros, etc. Esto, también significa que las actividades domésticas siguen un proceso de comercialización, donde, al mismo tiempo que los hombres y las mujeres se integran al mundo laboral, recurren a los servicios bajo una triple presión: de la oferta comercial, de la falta de tiempo doméstico y, muchas veces, de su fatiga física o mental.

La segunda categoría de servicios (los servicios informacionales dirigidos a las personas) se parece a la vez a un conjunto de prótesis para la comunicación social y a un sustituto de la actividad creadora del espíritu. Así, las telecomunicaciones e Internet sustituyen en parte la relación social cara a cara, disminuyendo los desplazamientos físicos y prolongando el tiempo de intercambio a través de estos medios. El debate viene si a través de este medio de comunicación, se dice lo mismo que en un contacto cara a cara.

La tercera categoría de servicios (servicios a las empresas) considera la aceleración de la externalización de las actividades de las grandes empresas hacia las más pequeñas, se trata aquí de desplazar hacia la periferia todas las actividades consideradas de poco valor agregado y todo lo que no sea parte de la actividad principal.

Dentro de estas categorías, los procesos y las dinámicas de los diferentes servicios van cambiando. Un ejemplo claro de ello es el sector financiero, donde, poco a poco, la relación de servicio del cliente con una sucursal bancaria va cambiando. Se acabaron los tiempos en que el cliente pasaba a su sucursal para tratar en una entrevista, no prevista, con su ejecutivo de cuentas asuntos tales como una apertura de cuentas, un sobregiro, seguimiento sobre un préstamo solicitado, etc. Ahora, los bancos, a través de los centros de atención telefónica, banca electrónica vía Internet o, incluso, corresponsales externos, han establecido un filtro entre el cliente y el agente, que aquél debe respetar y seguir. Así, el personal de los

bancos puede dedicarse a otras tareas más productivas, como por ejemplo el cobro de adeudos, la redacción de formularios de crédito o cualquier otro servicio bancario (con cita), gestión de órdenes bursátiles, etc. La racionalización del trabajo del personal bancario implica relegar al cliente a la periferia y dejarlo en manos de la banca por Internet, el cajero automático o un prestatario externo (el centro de atención telefónica o. la *tienda de conveniencia*).

3. DIVERSOS ESTUDIOS SOBRE EL SECTOR DE LOS SERVICIOS

Debido a que el sector de los servicios es muy amplio, sí se han desarrollado estudios que plantean diferentes aspectos en cuanto a cómo se llevan a cabo las actividades de este sector, cada vez más diverso y más numeroso en cuanto a unidades económicas y fuerza de trabajo empleada.

a) Estudios respecto al uso de herramientas científicas.

Estudios como el de Ortiz-González y González Gaitán (2018), de Colombia, muestran cómo el sector de servicios también puede hacer uso de herramientas científicas con fines de control de calidad, concretamente las técnicas de control estadístico de procesos, de la misma manera que lo han hecho las organizaciones del sector industrial. Este estudio describe dos ejemplos, uno, en una organización de servicios educativos y, el otro, en una organización de servicios financieros. En ambos casos se describe cómo las herramientas de la Estadística ayudan a poder llevar a cabo el control del proceso, de acuerdo a la propia naturaleza de la organización, como lo es la evaluación y el ausentismo en la educación, así como el tiempo que toma llevar a cabo una transacción y su correspondiente satisfacción del cliente en el sector financiero. Este tipo de controles requiere de un perfil tecnológico y/o de fuerza de trabajo que tenga las competencias necesarias para aplicar, manejar e interpretar este tipo de información, lo que se hace un tanto complejo que en el sector de los servicios pueda generalizarse el uso de estas herramientas.

Un ejemplo similar, pero aplicado a una empresa de servicios de Consultoría y Auditoría, es el descrito por López y Guerola (2013), de España, donde se aplican las herramientas cuantitativas del Control Estadístico de Calidad para determinar los factores que inciden en el cumplimiento o no del objetivo trazado por la organización para llevar a cabo sus funciones de auditoría en plazos de siete días menos que lo programado, así como cuantificar los costos asociados a estos tiempos de realización.

b) Estudios respecto a la ubicación.

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, el sector de los servicios es el que tiene un mayor dinamismo en día, no sólo por la diversidad de giros que se incluyen, sino también por las relaciones que se crean entre los diversos actores, no sólo debido a los cambios en las bases sociotécnicas de los procesos productivos, sino, además, en los cambios sociales, comerciales y culturales que han promovido nuevos hábitos de vida, de trabajo y de consumo en la población en general.

Un ejemplo de ello es el trabajo de Mira et al. (2009), que hacen un análisis del comercio al menudeo de las denominadas *tiendas de conveniencia* ubicadas en las estaciones de servicio en carreteras de España, donde el aumento en el uso del automóvil privado, tanto como herramienta de trabajo como para el tiempo de ocio, provoca cambios en la dinámica socioterritorial y temporal, así como el crecimiento en la infraestructura de vías de comunicación, implicando una mayor movilidad de los actores sociales, lo que, a final, requerirá de espacios propios para realizar las actividades relacionadas con el aprovisionamiento y consumo habitual.

De manera similar, Alcocer-García y Campos-Alanís (julio-diciembre, 2014), realizan un estudio respecto a este mismo modelo de *tiendas de conveniencia* dentro de la zona urbana de Toluca, Estado de México, donde relaciona la movilidad propia dentro del espacio urbano y la ubicación estratégica de estos establecimientos.

c) Estudios respecto al comportamiento del cliente.

Otro de los más importantes enfoques de los estudios en el sector de los servicios, se refiere al cliente y a su comportamiento hacia la prestación del servicio y a todos sus elementos.

Un ejemplo de ello lo muestran Fuentes et al. (2020), en cuyo estudio identifican las variables que inciden sobre la satisfacción del cliente que acude a los comercios minoristas, como las *tiendas de conveniencia* entre otros. El estudio menciona que, tradicionalmente, son las expectativas, la calidad en el servicio y el nivel de precios percibido, los factores que más influyen no sólo en la satisfacción, sino en la lealtad de los clientes para con el establecimiento. Sin embargo, se mencionan que hay otras variables adicionales tales como la imagen (calidad de productos y atención del empleado, atmósfera, disposición de productos, servicios, comodidad, nivel de precios, surtido) del establecimiento y la innovación de la tienda, tanto en marketing (productos y servicios), así como en la tecnología incorporada al comercio (pedidos telefónicos o por aplicaciones, el auto escaneo de artículos, etc.). De esta manera, la satisfacción del cliente se analiza como una evaluación subjetiva de sus propias expectativas respecto a la elección de la tienda, aunque también va más ligada a las emociones que el propio cliente experimenta una vez vivida su experiencia de consumo. Por consiguiente, define otra variable que es resultado de lo anterior, a la que denomina *boca-oído*, definida como una comunicación informal de una persona, ya sea por cualquier medio (personal, correo, redes sociales, etc.), acerca de su experiencia en el consumo. Así, esta información es clave para futuros y potenciales consumidores que buscan minimizar el riesgo al momento de las compras.

Otro ejemplo es el del estudio de González y Polanco (2015) en donde plantean las variables que conllevan a la elección de un consumidor hacia una *tienda de conveniencia* o una de abarrotes tradicional en la Ciudad de Colima, en México, siendo éstas principalmente, la ubicación del establecimiento, precios, variedad y calidad de productos y del servicio del empleado y el ambiente del establecimiento. Adicionalmente, se definen que las variables sociodemográficas, culturales o de preferencias del consumidor, son referencia en cuanto a

la elección del establecimiento, como, por ejemplo, las mujeres son más sensibles a la percepción del nivel de precios, mientras que los jóvenes lo son más hacia la imagen y a la amplitud de horarios.

Por su parte, Erosa y Arroyo (2011) realizaron un estudio para identificar las actitudes del cliente mexiquense⁸ ante anaqueles con faltantes en las tiendas minoristas, concluyendo que variables como el género, lugar de residencia del cliente, valor de la compra, tipo (básico o secundario) y marca del producto, así como la lealtad del consumidor hacia la tienda, son las que afectan significativamente su proceder ante la situación de faltantes. Las reacciones del cliente dependerán así, de su umbral de tolerancia, pudiendo ser desde la indiferencia, la elección de otro producto/marca, la compra parcial, o, incluso, la cancelación total de la compra y el posterior cambio de tienda a elegir. Dado que la cantidad de productos con respecto a los artículos buscados es importante para orientar una reacción del cliente, se infiere que las tiendas de conveniencia son más sensibles cuando no se encuentra el artículo buscado. Respecto a las variables sociodemográficas estudiadas, se encontró que los clientes hombres y aquéllos que residen lejos de la tienda, serán quienes tiendan más a cancelar la compra.

d) Estudios respecto al *trabajo emocional* de los trabajadores en el sector de los servicios.

Desde el punto de vista del trabajador, especialmente del trabajador en el sector servicios, el estudio de las emociones enfocadas en y hacia el trabajo, han cobrado importancia.

Ejemplo de ello es el trabajo de Moreno-Jiménez et al. (2010) que aborda el tema del *trabajo emocional* en trabajadoras cajeras de una tienda minorista. En este estudio se analiza la diferencia, denominada *disonancia emocional*, entre la percepción de expresar emociones contrarias a las experimentadas, lo que ocasiona una sensación de pérdida de

⁸ N.A.: *Mexiquense* se refiere al gentilicio del Estado de México.

energía y de los recursos emocionales que requiere el ejercicio del trabajo, así como el distanciamiento del trabajador con su actividad. Se presenta así una relación entre la expresión de emociones positivas y la percepción de la adecuada eficiencia en el puesto de trabajo, propio de un rol y de una ética profesional.

A través de estos casos, en donde se han mencionado sólo unos cuantos ejemplos del tipo de estudios en el sector de los servicios, es que se va dando cuenta de la problemática que representa el sector en sí mismo, debido principalmente a que se trata de giros muy diferentes entre sí, cuya actividad se lleva a cabo en lugares también muy diversos y, sobre todo, con un tipo de clientes y consumidores igualmente heterogéneos.

Estos ejemplos ponen de manifiesto la necesidad de llevar a cabo cada vez más estudios que den la evidencia empírica de lo que sucede en cada uno de los giros dentro de los servicios, así como de los diferentes contextos en los que se lleva a cabo la actividad laboral. El sector de los servicios es diverso en sí mismo, pero, con el cada más número de unidades económicas y trabajadores en él, las variantes son cada vez mayores, incluso, llegando a la combinación de giros dentro de un mismo establecimiento y, por tanto, con los mismos trabajadores.

Es por ello que debe desarrollarse este campo de conocimiento, identificando sus características, reconstruyéndolas y, determinando las relaciones entre trabajo, estructuras y subjetividades, en una configuración que tome en cuenta un concepto ampliado de lo que es el trabajo.

De manera esquemática, los principales Antecedentes en los estudios laborales de los servicios, se muestran en la Figura 2.

Figura 2: Antecedentes en los Estudios Laborales de los Servicios

Nota. Elaboración propia.

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A. LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y EL TRABAJO DE HOY

Desde una perspectiva histórica, el capitalismo que imperó prácticamente desde los años treinta, como una salida a la época de la Gran Depresión, se basó en el modelo keynesiano de crecimiento capitalista, el cual se generalizó en la mayoría de las economías de mercado a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, como una respuesta al crecimiento del bloque socialista y que dio lugar a la denominada *Guerra Fría*. Fueron casi tres décadas en que el Estado Benefactor dictó las políticas económicas del mundo occidental. Pero fue precisamente que, durante la década de 1970, acompañadas de los incrementos en los precios del petróleo en sendas crisis petroleras: en 1974 (a raíz de la Guerra árabe-israelí del Yom Kipur) y, en 1979 (a raíz de la Revolución Islámica en Irán), provocaron una espiral inflacionaria ascendente, el cual requirió que tanto gobiernos como empresas llevaran a cabo procesos de reestructuración para dar revertir las variables económicas que se manifestaban en ese momento. Este proceso, en esencia, se basó en la desregulación, la privatización y el desmantelamiento del contrato social entre capital y mano de obra, mientras que las metas principales de este nuevo paradigma en puerta, consistían en la búsqueda del máximo beneficio en las relaciones capital-trabajo, intensificar la productividad del trabajo y del capital, globalizar la producción, circulación y mercados, conseguir el apoyo de los Estados para este aumento de productividad, todo aún, con un claro retroceso en la seguridad social (Castells, 2011).

El llamado proceso de *Reestructuración Productiva* tiene sus inicios a finales de la década de 1970 e inicios de la de 1980, con sus diferencias en los diversos países, incluso en América Latina se da durante los años 90. Este proceso, como consecuencia de la introducción del modelo denominado *Neoliberalismo* se caracterizó por la introducción de nuevas tecnologías (especialmente las llamadas tecnologías de la información y comunicación TIC), nuevas formas de organización y gestión de la mano de obra, flexibilidad en las relaciones laborales y productivas, nuevas calificaciones de la mano de obra y cambio

en la sociodemografía de la mano de obra, así como nuevas culturas laborales y gerenciales y, sobre todo, nuevas relaciones entre clientes y proveedores. Esto vino acompañado por el nuevo papel de los Estados nacionales, eliminando las tradicionales barreras comerciales proteccionistas para dar pie al nuevo régimen de competencia a nivel global (De la Garza, 2009).

La Reestructuración Productiva no sólo se ha aplicado a la manufactura, aunque hay que reconocer que es la rama económica y productiva que más se ha estudiado. En cuanto al sector de los servicios, también se han llevado a cabo estudios en la zona de América Latina, en el cual se identificó que éstos pueden agruparse en tres categorías: 1) los servicios precarios para mercados de pobres; 2) los servicios tradicionales que no se reestructuran; 3) los modernos servicios que han introducido un fuerte componente tecnológico en cuanto a informática y aplicaciones por computadora.

Dentro de esta reestructuración productiva, la innovación tecnológica y el cambio organizativo, basados en la flexibilidad y la adaptabilidad, fueron de suma importancia para llevar a cabo dicha transformación de una manera rápida y eficiente. Sin las nuevas tecnologías de la información, los cambios en los procesos ni hubieran sido tan radicales y quizá se hubieran limitado a recortes de personal, y a bienes de capital limitados (Castells, 2011).

B. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Como ya lo ha señalado Durand (2011), la reestructuración del aparato productivo, tanto de bienes como de servicios que ha tenido lugar desde la década de 1970 y que continúa hasta nuestros días, ha sido posible por el desarrollo y el uso generalizado de las nuevas tecnologías, especialmente las denominadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Pero estas tecnologías no sólo se han adoptado en el mundo laboral a través de nuevas formas de trabajo, como por ejemplo el trabajo a distancia, sino que se han introducido en la vida doméstica, trastocando aspectos de la vida familiar y personal, tales como el acceso a

los servicios básicos, las normas de consumo de entretenimiento e, incluso, en las normas de comportamiento y convivencia.

Por su parte, Manuel Castell (2011) centra a las TIC en una revolución tecnológica, que ha sido capaz, a un ritmo acelerado, de modificar la base material de la sociedad, llegando a una total interdependencia a escala global que ha generado una nueva relación entre las economías, los Estados y la sociedad en lo particular, en lo que el propio Castell denomina un sistema de *geometría variable*.

Dentro de este mundo globalizado, donde lo importante no solamente es obtener ganancias, sino permanecer en el mercado, toda empresa buscará ofrecer cada vez un mejor producto o servicio que le permita acceder a una cuota de clientes mayores. Las opciones que tiene para ello básicamente son tres: un producto nuevo, un producto que sustituya o mejore a uno ya existente y maduro y, una mejora al proceso productivo que permita a la empresa ser más competitiva (integración precio-calidad-variedad) logrando así la eficacia productiva, o sea una coherencia entre el recurso humano y tecnológico (Durand, 2011).

Este modelo globalizado, por consiguiente, resume su estrategia en cuatro metas principales, tal como lo definió Castell (2011, p.45):

... profundizar en la lógica capitalista de búsqueda de beneficios en las relaciones trabajo-capital; intensificar la productividad del trabajo y el capital; globalizar la producción, circulación y mercados, aprovechando la oportunidad de condiciones más ventajosas para obtener beneficios en todas partes; y conseguir el apoyo estatal para el aumento de la productividad, competitividad de las economías nacionales, a menudo en detrimento de la protección social y el interés público.

1. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA?

Antes de iniciar un debate acerca de lo que es una innovación, es necesario plantear qué es un paradigma tecnoeconómico. Christopher Freeman (como se citó en Castell, 2011, p.87), lo define de la siguiente manera:

es un grupo de innovaciones técnicas, organizativas y gerenciales interrelacionadas, cuyas ventajas se van a encontrar no sólo en una nueva gama de productos y sistemas, sino en su mayoría en la dinámica de la estructura del cote relativo de todos los posibles insumos (inputs) para la producción. El cambio contemporáneo de paradigma puede describirse como el paso de una tecnología basada fundamentalmente en insumos baratos de energía a otra basada sobre todo en insumos baratos de información derivados de los avances en la microelectrónica y la tecnología de las comunicaciones.

Fue el economista austroestadounidense Joseph Alois Schumpeter, quien centró el desarrollo económico en dos conceptos fundamentales, por un lado, la *innovación* y por el otro, el *empresario innovador*. A su vez, hace una diferenciación entre el *crecimiento económico* definido a partir de los medios de producción y el incremento de la población, los cuales ejercen cambios graduales en un sistema económico y, lo que él llama el *desenvolvimiento o desarrollo económico*, determinado por la tecnología, la innovación y las fuerzas socioculturales de una sociedad, que son capaces de impactar de forma más decisiva y dinámica dicho sistema. A partir de estos conceptos, Schumpeter concluye que son tanto el factor tecnológico como sus procesos de innovación, lo que realmente mueve la producción de un sistema (Montoya, Agosto, 2004).

Lo que es importante señalar, es que para Schumpeter, al hablar de innovaciones, se refiere a las innovaciones radicales, aquéllas que logran cambios profundos y transforman a la sociedad, no sólo en sus economías, sino en toda la dinámica. Ejemplo de este tipo de innovaciones se menciona la introducción de nuevos bienes de consumo, nuevos métodos de producción o de transporte, apertura de nuevos mercados, tanto de materias primas como de productos o servicios y, cambios organizacionales. A diferencia de esto, define a las innovaciones incrementales como estáticas y que no son capaces de explicar grandes transformaciones (Montoya, Agosto, 2004).

Como se mencionó, el otro concepto fundamental en la teoría de Schumpeter es la del *empresario innovador*. Schumpeter establece que éste es la figura más determinante en

un proceso de innovación, restándole importancia las diferentes innovaciones incrementales o la misma interdependencia que puede haber entre innovaciones radicales. Define al empresario como “aquél individuo (o combinación de individuos) responsable de las decisiones del negocio que permitían la introducción de nuevos productos, procesos y sistemas, o la apertura de nuevos mercados y nuevas fuentes de aprovisionamiento” (p.37). Esto sugiere dos cosas, primero, que existen dos tipos de empresarios, el creativo y el rutinario y, segundo, que la innovación es más un acto de voluntad que de intelecto y que requiere de un liderazgo creativo para poner en marcha a la sociedad capitalista.

Sin embargo, esta centralidad en el empresariado, dejó de lado el que las innovaciones son procesos ligados a los desarrollos en ciencia y tecnología, la mayoría de las veces ajeno a las propias empresas. Las innovaciones, añade Freeman (2003), no son regulares ni se distribuyen en el tiempo y el espacio de manera ordenada, sino que, del éxito de alguna de las innovaciones, muchas firmas seguirán su implementación.

Estudios posteriores a Schumpeter integran la importancia de las innovaciones incrementales, ya que por sí sola, la innovación radical no necesariamente va a lograr el incremento de la productividad buscado, debe venir acompañada de un proceso de aprender, mejorar, lograr la escala adecuada y modificar los nuevos productos y procesos. Con esto se suman conceptos como el *aprender usando* (learning by using), *aprender haciendo* (learning by doing) y, debido al nuevo contacto con el cliente, *aprender interaccionando* (learning by interacting). Todo ello dando una importancia capital a la experiencia de la fuerza de trabajo, al conocimiento tácito disponible en un tiempo y espacio. (Freeman, 2003).

Un ejemplo de estas innovaciones radicales, es sin duda, la revolución de las tecnologías de la información, determinante para el desarrollo de las tiendas de conveniencia, objeto del presente trabajo. Se trata de un cambio que ha impactado a una gran cantidad de sectores económicos tanto en sus procesos y productos (incluyendo diseño, producción, cadena de suministros, integración con clientes y proveedores y más), estructuras organizacionales, etc. El sector de los servicios, incluyendo a los servicios de abasto y a los financieros, han encontrado en esta tecnología la plataforma clave para gestionar sus procesos

productivos y lograr la eficiencia y eficacia tal como lo hiciera la industria manufacturera a través de su recorrido histórico.

2. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

La revolución tecnológica actual está caracterizada por el gran poder de retroalimentación acumulativa entre innovación y uso de la tecnología, no sólo por el carácter central del conocimiento y la información, sino porque además el uso de esa misma información genera la producción de diferentes aparatos de generación y procesamiento de la información y comunicación. Así, se ha pasado de la automatización de tareas, a la experimentación de usos y en la reconfiguración de aplicaciones, en un constante *aprender haciendo, aprender usando*, lo que llevó a la configuración en redes y nuevas aplicaciones. Las TIC son más que herramientas, son procesos que desarrollar, basados en las aportaciones del conocimiento científico en fuentes de energía, nuevos materiales y conductividad. Es un nuevo paradigma en que, como lo define Castells (2011, p.87):

El cambio contemporáneo de paradigma puede describirse como el paso de una tecnología basada fundamentalmente en insumos baratos de energía a otra basada sobre todo en insumos baratos de información derivados de los avances en la microelectrónica y la tecnología de las comunicaciones.

Este nuevo paradigma está caracterizado por los siguientes aspectos: en primer, su materia prima es la información y la tecnología actúa sobre esa información; siguiente, estas tecnologías son ya parte de nuestra vida cotidiana y consumimos información a todo momento; hay una nueva relación entre los sistemas sociales que es la interconexión en red; el paradigma se basa en la flexibilidad para implantarse, reconfigurarse e impactar en la propia organización; se trata de un sistema altamente integrado, ya que prácticamente todas las áreas del conocimiento utilizan las mismas herramientas.

Este nuevo paradigma ha permitido que la economía sea global, o sea, que es una economía capaz de operar en a escala mundial en un tiempo real. El capital se mueve de un

sitio a otro durante las 24 horas del día según convenga a los grandes intereses empresariales, con efectos incluso sobre las economías de países enteros, a través de centros operativos en las principales sedes económicas como Nueva York, Londres, Tokio, Hong Kong, los cuales se encuentran interconectados a través de sofisticados sistemas informáticos que manejan desde cuentas bancarias hasta fondos de pensiones e incluso, cambios de divisas. Los mercados financieros, así, no tienen limitaciones, ni legales ni geográficas.

El elemento básico en esta nueva tecnología es el concepto de red, que logra la interconexión e interacción de los diversos agentes del sistema. Estas redes tienen la capacidad de formarse y expandirse por toda la economía global. Las empresas pequeñas y medianas son capaces de vincularse en redes entre sí y con las empresas grandes. Esta nueva conexión en red ayudó a reconfigurar los aparatos propios de computación, haciéndolos más flexibles, portátiles, de menor tamaño, pero de mayor capacidad en el manejo de información. El software se convirtió en el elemento más poderoso y de mayor desarrollo. La empresa red es capaz de generar conocimiento y gestionar la información de sus procesos, también lo es para adaptarse a los cambios de la economía global y ser lo suficientemente flexible para hacer los ajustes necesarios de manera rápida según lo exijan sus realidades organizacionales, culturales y tecnológicas; también debe ser capaz de innovar, ya que será ésta la pieza angular para lograr la competitividad y su permanencia en el mercado (Castells, 2011).

Sin embargo, las redes también muestran su otra cara, por un lado, existe la posibilidad de compartir información, incluso, costos y riesgos, pero, por el otro, las redes también sirven para vigilar, controlar y delimitar. Cada vez son mayores los usos y aplicaciones de las TIC en el mundo empresarial y en la vida cotidiana, pero todos ellos son todos dentro de la red global.

El nuevo paradigma tecnológico tiene su incidencia en todo el sistema productivo y, dentro de éste, por supuesto, está el trabajo, tanto en formas como en organización. En lo que respecta a los mercados laborales, éstos no son globales totalmente, salvo situaciones específicas de profesionales especializados, mientras que el grueso de la fuerza de trabajo

será una de las razones por las que las organizaciones se establecen en sitios determinados, donde las condiciones de calificación y costo, sea la más conveniente para ellas.

3. LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL O INDUSTRIA 4.0

La Cuarta Revolución Industrial significa una profunda transformación en la forma en que se vive y trabaja, el cual une y aglutina los mundos físico, digital y biológico, en un mundo donde simultáneamente se generan promesas, pero, igualmente, peligros (Foro Económico Mundial [WEF], s.f.).

El término de Cuarta Revolución Industrial o, también denominada actualmente como Industria 4.0, es un paso evolutivo dentro de este proceso histórico en la Revolución Industrial del siglo XVIII, donde el estudio y aprovechamiento de nuevas fuentes de energía, a través de diversos artefactos, hicieron posible que la creación de objetos con nuevos materiales y a un ritmo de producción nunca antes visto, ya que ninguna fuerza humana o fuerza animal lo había logrado. Como un referente, se considera que el proceso histórico es como sigue (GEINFOR, s.f.):

- Primera Revolución Industrial = 1784, con la invención de la máquina de vapor y el primer sistema mecanizado.
- Segunda Revolución Industrial = 1870, con la invención de la cadena de montaje que da paso a la producción en serie.
- Tercera Revolución Industrial = Década de 1950, con la invención de la tecnología electrónica digital y los procesos de automatización.
- Cuarta Revolución Industrial = Actualidad, con la integración de datos en red (Internet de las cosas), su almacenamiento en sitios virtuales (Nube) y su uso en algoritmos de aprendizaje de los sistemas (Big Data).

Esta Cuarta Revolución Industrial hace uso de otras innovaciones, para que, retroalimentándose entre sí, se desarrollen nuevos sistemas para una mayor automatización de procesos (nuevos sensores y robots), mejoras en la logística a través de drones, la posibilidad de la fabricación propia a través de la impresión 3D, etc. En esencia, sus características son las siguientes (GEINFOR, s.f.):

- Conexión vertical en red: interconexión entre trabajadores, directivos, desarrolladores, proveedores, clientes y el producto mismo. Ayudado por Internet de las cosas y la Nube.
- Virtualización: realidad captada por sensores, creando la imagen virtual de la misma y conectada a sistemas de simulación para análisis predictivos y software para toma de decisiones, ayudado por el Big Data.
- Descentralización: toma de decisiones ejecutadas por los sistemas.
- Reacción en tiempo real: captura de información, proceso y decisiones al mismo tiempo.
- Orientación al cliente: retroalimentación directa entre usuario, producto y el diseñador del producto.
- Modularidad: adaptaciones inmediatas.
- Analítica avanzada: capacidad para mejorar y optimizar los programas y procesos de producción.

Esta Industria 4.0 está en vigencia y sus retos y tendencias en un futuro cercano pueden resumirse en cuatro puntos: 1) generalizar el uso de redes a todos los actores de la cadena de valor, así como la gestión de datos a través de la Nube; 2) generar sinergias a través de redes de socios de productos complementarios que sean capaces de compartir información, así como desarrollar estrategias para la ciberseguridad, los modelos fiscales y la propiedad intelectual; 3) desarrollar innovaciones en modelos de negocio, operación en redes, estructuras, productos, servicios, canales, marca, experiencia del usuario, así como gestionar

la innovación eficiente; comprendiendo mejor el ciclo de vida de productos y servicios; 4) desarrollo de aceleradores tecnológicos tales como la inteligencia artificial y la tecnología sensorica (GEINFOR, s.f.).

4. EL TRABAJO Y LAS NUEVAS TIC

De acuerdo a Castells (2011, pp.231-232), se parte de las siguientes afirmaciones de acuerdo a la teoría del postindustrialismo:

- La fuente de la productividad y el crecimiento sería la generación del conocimiento, extendido a todos los ámbitos de la actividad económica mediante el procesamiento de la información.
- La actividad económica pasaría de la producción de bienes a la realización de servicios. A la desaparición del empleo agrícola le seguirá un declive irreversible de los trabajos fabriles en beneficio de los de servicios, que acabarían formando la proporción más cuantiosa del empleo. Cuanto más avanzada esté una economía, más se centrará su empleo y producción en los servicios.
- La nueva economía aumentaría la importancia de las ocupaciones con un alto contenido de información y conocimiento en su actividad. Las ocupaciones ejecutivas, profesionales y técnicas, crecería más de prisa que todas las demás y construirían el núcleo de la nueva estructura social.

Estas condiciones tratarían de dividir las ocupaciones laborales entre empleos en la industria y empleos en los servicios. Sin embargo, debido a la fragmentación en los procesos de trabajo, cada vez hay una integración más estrecha entre la producción de bienes y la necesidad de servicios que la propia industria requiere para su funcionamiento, complicando la división en las unidades de análisis.

Las organizaciones entonces tratarán de buscar estrategias para poder gestionar de manera más conveniente (para ellas, por supuesto) en lo referente a la fuerza de trabajo. Alternativas como la subcontratación de bienes y servicios a su red de proveedores, uso del trabajo temporal, la automatización de funciones, disminución del tamaño de la plantilla de personal, etc., todo ello dentro de la flexibilidad.

Esto trae como consecuencia un cambio en el perfil de los mercados laborales, ya que por un lado hay un aumento considerable en las ocupaciones en servicios de baja cualificación, que requieren una escasa preparación y, por consiguiente, son empleos de salarios bajos y condiciones precarias. Por otro lado, se encuentran los empleos de alta calificación y bien remunerados, que son cada vez en menor cantidad.

En cuanto al proceso de trabajo dentro del paradigma de las TIC, éste tiene las siguientes características (Castells, 2011, pp271-272):

- El valor agregado se genera sobre todo por la innovación, tanto del proceso como de los productos.
- El nuevo conocimiento ha de descubrirse y luego aplicarse a propósitos específicos en un contexto organizativo/institucional determinado.
- La ejecución de tareas es más eficiente cuando es capaz de adaptar instrucciones de mayor nivel a sus aplicaciones específicas y cuando puede generar efectos de retroalimentación en el sistema. Una combinación óptima de hombre/máquina en la ejecución de tareas es la automatización de todos los procedimientos tipificados y la reserva del potencial humano para los efectos de adaptación y retroalimentación.
- La mayor parte de la actividad de producción se realiza en organizaciones. Los dos rasgos principales de la forma de organización son la adaptabilidad interna y la flexibilidad externa, los dos rasgos clave del proceso laboral serán la capacidad para generar una toma de decisiones estratégica y flexible y la

capacidad para lograr la integración organizativa entre todos los elementos del proceso de producción.

- La tecnología de la información se convierte en el ingrediente crítico que determina la capacidad de innovación, posibilita la corrección de errores y la generación de efectos de retroalimentación en la ejecución y, proporciona la infraestructura para la flexibilidad y adaptabilidad en toda la gestión del proceso de producción.

El mismo autor Castells (2011, p.273) identifica los cambios en las tareas dentro del nuevo proceso de trabajo, agrupándose éstas en tres dimensiones: la primera dimensión se refiere a la creación de valor, cuyas tareas son las siguientes: 1) toma de decisiones estratégicas y planificación por parte de los mandos; 2) innovación en productos y procesos a cargo de investigadores; 3) adaptación, presentación y selección del objetivo de la innovación a cargo de diseñadores; 4) gestión de las relaciones entre la decisión, innovación, diseño y ejecución, teniendo en cuenta los medios disponibles para lograr las metas, por parte de los integradores; 5) ejecución de tareas bajo su iniciativa y entendimiento propios, por los operadores; 6) ejecución de las tareas auxiliares y preprogramadas que no se han automatizado o no pueden serlo, realizadas por quienes se pueden denominar operadores (robots humanos).

La segunda dimensión se refiere a las relaciones entre una organización y su entorno: 1) los trabajadores en red, establecen conexiones por su iniciativa y navegan por las rutas de la empresa red; 2) los trabajadores de la red, que están en línea pero que no deciden cuándo, cómo, por qué o con quién; 3) los trabajadores desconectados, atados a sus propias tareas específicas, definidas por instrucciones no interactivas y de un único sentido.

La tercera dimensión se refiere a la toma de decisiones: 1) los decisores, que toman la decisión como último recurso; 2) los participantes que toman parte en la toma de decisiones; 3) los ejecutores, que sólo aplican las decisiones.

Estos nuevos sistemas tecnológicos hacen posible que la fuente y el destino de la información cada vez estén más cercanos, como, por ejemplo, los puntos de venta, cuya operación afecta de manera inmediata los registros contables de ingresos, almacenes, etc., lo que permite que los analistas de las áreas respectivas evalúen en tiempo real la salud financiera de la organización.

La reestructuración de las empresas y organizaciones, permitida por las tecnologías de la información y estimulada por la competencia global, está llevando a cabo una transformación fundamental del trabajo: la individualización del trabajador en el proceso de trabajo. La nueva organización social y económica está basada en las tecnologías de la información que pretende descentralizar la gestión, individualizar el trabajo, personalizar los mercados y, por lo tanto, segmentar el trabajo y fragmentar las sociedades. Con esta tecnología, es posible descentralizar las tareas y coordinarlas en una red interactiva de comunicación, en tiempo real.

C. CONCEPTO AMPLIADO DE TRABAJO, COMO UNA RELACIÓN SOCIAL Y EL PAPEL DEL CLIENTE

Como una visión tradicional y que popularizó en la época posterior a la Segunda Guerra Mundial, al hablar de trabajo, lo primero que surge es la idea de un trabajo estable, asalariado, con prestaciones sociales, generalmente en una organización dedicada a la industria. Son los que se podrían definir como *trabajos clásicos*. Por supuesto que esta definición en ningún momento se consideró uniforme en los diversos países del mundo, ya que sus propias condiciones históricas, políticas, económicas, sociales y culturales, dan lugar a una heterogeneidad en las formas de trabajado que cada sociedad ha establecido.

Desde el punto de vista teórico, la visión neoclásica concibe al trabajo únicamente como aquél que es asalariado, en un mercado laboral donde se compra y se vende fuerza de trabajo a cambio de un salario. Por otro lado, la visión marxista clásica, reconoce que no sólo existe un trabajo asalariado, sino, además, existen un sinnúmero de actividades que van más

allá de la creación de objetos con valores de cambio y que están relacionadas con la riqueza material (De la Garza, 2006).

Sin embargo, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, a partir de la década de 1960, los sectores económicos se van transformando y las fuentes de trabajo en la industria tienen un decremento, mientras que el sector de los servicios se presenta como el máximo generador de nuevos puestos de trabajo, con nuevas formas de trabajo. A su vez y, desde el punto de vista del tamaño de la organización, son las empresas medianas, pequeñas y micro, las que van surgiendo y dando cabida a cada vez una mayor proporción de la fuerza de trabajo, transformando el perfil de una mano de obra requerida por el mundo del trabajo y las propias condiciones de esos nuevos puestos de trabajo, generalmente precarias. Surge así un nuevo concepto, el de los *trabajos no clásicos*, del cual se hablará en un apartado específico.

De la Garza et al. (2009) argumentan que el *trabajo no clásico*, al que también se le llama *el otro trabajo*, no sólo tiene una dimensión cognoscitiva, sino también hay aspectos emocionales, morales, estéticos, factores todos que dan cuenta de la subjetividad, de los diversos significados que tiene el trabajo, de las actividades que se realizan, así como del producto final, sea éste producciones puramente simbólicas. Son igualmente trabajos que están bajo un control y una regulación, además de que constituyen una construcción social de la ocupación.

El estudio de los servicios, de esta manera, se ve incorporado a los estudios laborales como una ocupación nueva, la cual se realiza de formas específicas y bajo condiciones concretas, además de que no corresponden a la óptica de lo que caracteriza a un trabajo clásico. Existe una condición muy simple, el producto de un servicio, sea material o inmaterial, se genera, se distribuye y se consume prácticamente al mismo tiempo, lo que adiciona a un agente más que participa en el proceso productivo, el cliente o usuario, quien, además, ejerce su presencia de manera muy activa, ya que es frente a él en el que un servicio se genera. Un servicio no se puede almacenar, se usa, se consume, por lo que las relaciones sociales, incluidas las de poder, dentro del proceso productivo también sufren una alteración debido a este tercer agente (De la Garza, 2006).

Existen otros servicios que, al ser los clientes o usuarios las propias empresas industriales y su manufactura, su valor se incorpora al producto material final, cuestionando si la descentralización de las actividades de una empresa y subcontratando a otra, en realidad significa un nuevo límite en un proceso productivo.

De la Garza et al. (2009, pp. 2-5) identifican tres ejes analíticos por medio de los cuales pueden abordarse estos nuevos escenarios laborales y poder, así, definir los procesos productivos desde una visión ampliada que vaya más allá de los conceptos clásicos de un trabajo asalariado. Estos ejes temáticos pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1) El del control del proceso del trabajo en espacios cerrados a los consumidores, donde el énfasis tradicionalmente se ha puesto en el análisis de cómo gerentes, jefes y supervisores, en un lugar específico de trabajo que casi siempre es la fábrica o la oficina, se encargan de vigilar que los ritmos, usos de herramientas, nivel de calidad y de productividad sean favorables a la empresa, o bien cómo el control de los trabajadores lo realizan las máquinas. Esto debe ampliarse con los siguientes aspectos:
 - a. Primero, que el cliente puede estar implicado en el proceso, de producción y control, al igual que otros agentes, tales como personas propias del espacio físico.
 - b. Segundo, trabajos desterritorializados, como la venta a domicilio, donde jornada de trabajo, los espacios productivos y, por consiguiente, el control, se trastocan.
 - c. Puede haber trabajos eminentemente de símbolos que no se pueden controlar desde un corte taylorista-fordista.
- 2) El de la Construcción Social de la Ocupación, que es una ampliación del concepto de Mercado de Trabajo, pero con una visión que no lo reduce a la oferta y demanda de trabajo, sino que en la construcción, primero del mercado de trabajo, incluye instituciones (por ejemplo leyes laborales), procesos de

información incompletos y escasa capacidad de cálculo de la relación costo beneficio de los actores y, sin embargo, los sujetos buscan de alguna manera empleo y otros lo ofrecen, toman decisiones en cuanto a emplearse o a quien emplear. En estas decisiones influye la construcción de sentidos, del trabajo, del trabajador y del futuro, que no es un simple cálculo racional, sino que se alimenta de valores, creencias cognitivas, emociones, estética, formas de razonamiento cotidianas, junto a otras de carácter científico.

- 3) El de las reglas de cómo trabajar, que tradicionalmente se ha referido a la regulación de la relación capital trabajo en el nivel ya sea de una sociedad, rama, empresa o lugar de trabajo, y también la forma de dirimir los conflictos laborales, así como el tema de la seguridad social. La necesidad de ampliar este eje ordenador para el análisis de los otros trabajos, reside en que las relaciones laborales clásicas han tendido a reglamentarse formalmente en cuerpos de leyes, contratos, convenios o costumbres y una relación de trabajo que implica dos sujetos extremos en cooperación o conflicto, en territorios cerrados y durante tiempos bien delimitados. La regulación, sin desaparecer, se complica en los otros trabajos, en una parte por su movilidad en el espacio o desterritorialización; también los hay en los que el espacio del trabajo no es sino el urbano con su complejidad de interacciones y multiplicidad de agentes, no todos ellos interesados en la generación de bienes o servicios y su compra venta y que implican regulaciones no laborales que impactan al trabajo; en otros por la inclusión del cliente en el momento de la producción que impone regulaciones al trabajo por un agente que no es patrón ni obrero; en algunos más que traslapan producción y reproducción en la unidad doméstica, y que hacen intervenir en la regulación del trabajo otras propias de la reproducción en la familia en el mismo espacio y el mismo tiempo; en otros en los que la producción es eminentemente simbólica y que tiene gran dependencia del conocimiento o la emotividad del productor.

Esta nueva delimitación de lo que es trabajo y no trabajo, hace necesario un nuevo debate hacia un concepto ampliado de trabajo, el cual implica un objeto de trabajo material o inmaterial, una actividad laboral que no sólo tiene un componente físico o intelectual, sino, además, una dimensión subjetiva propia de la actividad que desempeñe. El trabajo no es entonces solamente conocimiento que transforma la naturaleza en un objeto de uso, es además, una interacción social entre lo objetivo y lo subjetivo; no sólo son las características de un objeto o las actividades que se desarrollan, es la articulación de un proceso productivo con determinadas relaciones sociales, como el poder, el interés, la influencia, la cultura, etc. (De la Garza, 2006).

Asimismo, es necesario incluir en este fenómeno a las nuevas formas de trabajo que se han ido generalizando en nuestra época, trabajos bajo condiciones de precariedad tales como aquéllos que se desarrollan en un ambiente de incertidumbre no sólo salarial, a tiempo parcial, sin protección legal o seguridad social, flexibilizados interna o externamente; esa nueva clase social que Standing (2011) definió como *precariado*; se trata también de los migrantes, los informales, etc. Trabajos invisibilizados por el mundo financiero y la dinámica empresarial neoliberal, globalizada y tecnologizada, que privilegia a la empresa transnacional y un cada vez menor selecto grupo de trabajadores bien calificados y bien remunerados. Sin embargo, esta utopía neoliberal sigue aún con una deuda histórica, donde si hay algo muy palpable, es la polarización que ha ocasionado en el mundo, a nivel país, a nivel trabajador (De la Garza, 2006).

D. LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LOS SERVICIOS: WALMART, MCDONALD'S, FLUJO TENSO Y TERCERIZACIÓN; LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Dadas las condiciones cambiantes que el mundo de la economía ha experimentado en las últimas décadas, especialmente el aumento cualitativo y cuantitativo del sector de los servicios, se ha ido generando un interés por parte de los estudios del trabajo acerca de los diversos procesos productivos que van surgiendo en esta diversidad económica y laboral. Estas investigaciones parten del concepto de modelo productivo ampliamente desarrollado

por Boyer y Freysennet (2013) y aplicado en la industria, al que se van integrando las particularidades que los trabajos en servicios, tales como la interacción con el cliente, las novedosas estrategias de negocio de las organizaciones, etc. De esta forma, van surgiendo conceptos novedosos, integradores, que dan cuenta de la complejidad del servicio.

1. WALMART

Como tal, el modelo no produce ningún producto material, sino que es una comercializadora al menudeo. Los productos que comercializa son de precios competitivos, con bajos márgenes de ganancia, pero que requieren una venta masiva y obtener así una ganancia enorme. La estrategia clave es la relación con los productos a comercializar, como es su tipo, precio, calidad, suministro del producto justo a tiempo, etc.

La parte tecnológica está dividida, por un lado, la logística que asegura los suministros justo a tiempo por parte de proveedores al centro de distribución que la empresa ha creado para tal fin, es de un nivel de automatización importante en las comunicaciones, ya que el proveedor recibe la información generada en los movimientos de almacén de las tiendas, a través de sistemas informáticos. Este segmento ocupa a un número de trabajadores muy reducido, muy calificado y de salarios buenos (aunque bajos en comparación con su calificación). Por otro lado, en las tiendas, el personal es de muy baja calificación, concretamente los trabajadores de almacén, de surtido en piso y cajeros. Hay otros con un oficio de mayor especialización, tales como panaderos, carniceros, etc. Todos ellos realizan su trabajo de forma manual, simple, estandarizado, rutinizado, no hay procesos automatizados en este segmento.

El conocimiento del cliente es de vital importancia. Mediante encuestas, se conocen los hábitos de consumo, pero al mismo tiempo, los sistemas informáticos de caja y almacén, registran cuáles son los productos de mayor movimiento y preferencia.

La interacción con el cliente se da en tres frentes. Uno es por medio de los trabajadores de piso, quienes auxilian y conducen al cliente para ubicar los productos que

buscan o incluso, surtir de almacén lo que solicitan; dos, por medio de los trabajadores especializados de panadería, salchichonería, carnicería, etc.; y, tres, al momento de entrar en contacto con el cajero. Todos estos trabajadores llevan la instrucción de ser amables y serviciales con el cliente y toda esta actividad e interacción se lleva a cabo bajo una estricta vigilancia por parte de la empresa mediante cámaras en el interior de las tiendas. Esta fuerza de trabajo es poco preparada, mal pagada, con disponibilidad para cambiar de turnos y con una política laboral netamente antisindical.

La intervención del cliente en el modelo productivo es muy importante, ya que debe tomar su carrito, recorrer la tienda, escoger los productos, colocarlos en la banda de caja y pagar.

2. MCDONALD'S

Este modelo productivo se aplica principalmente al negocio de la comida rápida, donde la variedad de productos es poca, de bajo costo, pero por su manejo masivo y un proceso uniformizado, las ganancias son muy altas. El trabajo de los empleados se divide en dos grupos básicamente: el primero es el encargado de la preparación de los alimentos, siguiendo los pasos del taylorismo, con operaciones simples, repetitivas, estandarizadas, con tiempos medidos, con trabajadores poco calificados, mal pagados e inseguros en su puesto de trabajo, con una alta rotación del personal, que normalmente, es muy joven. La cadena de producción no está automatizada y la comunicación entre cajera y línea se da a través de una pantalla que indica el orden y contenido de los pedidos y, el trabajador, no interacciona con el cliente.

El otro grupo de trabajadores lo conforma el personal de caja, quien sí interacciona con el cliente, aun cuando es de manera muy superficial y lo que hace es facilitar que el cliente haga su pedido. Su labor es consiste en frases estereotipadas, sugiere ventas y maneja la caja registradora. Todo esto en el mínimo tiempo posible. Tecnológicamente, la cadena productiva se realiza a través de máquinas no automatizadas. Pero, la innovación se presenta

en la conexión informática de la caja registradora y la pantalla que va fijando las tareas a los trabajadores y que anuncia al cliente que debe pasar por su pedido.

La característica más importante de este proceso, es el trabajo que viene realizando el cliente, ya que es él quien se acerca a un mostrador, donde tiene que elegir el producto que elige, desde un menú bastante restringido, ordena el pedido a la cajera, espera la salida del producto, lo recoge, lo consume y luego, él mismo es quien deposita los desperdicios en los lugares para ello.

Como se mencionó, la fuerza de trabajo es joven, poco calificada, en una estructura jerárquica muy plana, mal pagada, con jornadas muy variables, etc. Un trabajo emocional en donde deben mostrar una imagen de jovialidad y de felicidad, de eficiencia. Un trabajo estético que se manifiesta en los uniformes, el lenguaje corporal, el espacio limpio y ordenado y en excelentes condiciones. Personal eficiente, calculador y atento a lo que va a ofrecer, en un mínimo de tiempo, muy acorde a la vida acelerada de nuestro tiempo.

3. EL FLUJO TENSO EN LOS SERVICIOS (DURAND)

De acuerdo a Durand (2011), el concepto de *flujo tenso* se define como un resultado de otro concepto, el *justo a tiempo*, que combina entrega y ausencia de inventarios, que exige una reorganización del trabajo que privilegia el carácter colectivo, con nuevas formas de control a través del *trabajo en equipo* y la movilización de los trabajadores mediante un *modelo de competencias*. Las organizaciones logran su *competitividad* al asociar de manera efectiva no sólo el precio, sino la calidad y variedad de sus productos o servicios que ofrecen, mediante la coherencia entre sus recursos tecnológicos y humanos. Factor clave en esto, sin duda, son las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las cuales coordinan las acciones de inventarios, máquinas y personas, a distancia y en tiempo real.

El *flujo tenso* aplica los principios que hicieron posible al toyotismo, tanto en la industria como en los servicios. En este flujo, la clave están en la relación cliente-proveedor, en una estructura de red, en donde el primero espera el suministro de los bienes y servicios

contratados, al precio fijador, con la información indicada y en el instante determinado, lo cual hará posible que se el producto o servicio final, llegue a manos del cliente final. Cada segmento en este proceso es responsable por la debida calidad de sus resultados, por lo que ésta pasa de tener un enfoque correctivo al final del proceso, a un enfoque preventivo durante todo el proceso productivo, lo que conlleva una racionalización del trabajo basada en un seguimiento estricto a los procedimientos y normas de calidad.

Desde la perspectiva del flujo tenso, el *equipo de trabajo*⁹ tiene cuatro principios principales. Uno, la responsabilidad de todo el proceso es colectiva. Dos, la polivalencia de los miembros del grupo y su rotación de puestos, con la correspondiente socialización del saber y saber hacer, volviendo a los miembros del grupo reemplazables. Tres, la auto-organización del grupo, implica que la presión en el grupo es ejercida por sus mismos integrantes, dando lugar a la eliminación de los más débiles que pongan en riesgo la conservación del flujo. Cuatro, la invención del líder de equipo¹⁰, quien pertenece al equipo, pero es el encargado de dirigirlo y evaluar el desempeño de sus propios compañeros. Lo anterior se manifiesta en un grupo donde sus miembros se perciben a sí mismos como iguales, donde no hay jerarquías.

Por su parte, el *modelo de competencias* sirve como base para poder evaluar el potencial de los candidatos, así como el desempeño de los trabajadores en sus tareas y puestos. En este modelo, no son sólo las calificaciones del trabajador definidas por su *saber* y *saber hacer*, sino que se le ha aumentado un componente conductual, un *saber ser*: se trata de las actitudes frente al trabajo y sus elementos, frente a la organización y a sus miembros y, finalmente, frente a sí mismo. Esto significa que la subjetividad del trabajador queda comprometida y ligada al trabajo, a la organización y al patrón.

En el caso de los servicios, las actividades son generalmente de atención directa al cliente, ya sea cara a cara o a través de algún dispositivo tecnológico, quienes, además, en la actualidad son cada vez más exigentes tanto en lo que están adquiriendo (precio, calidad y

⁹ *Teamwork*, como lo define Durand (2011).

¹⁰ *Team leader*, como lo define Durand (2011).

variedad), como en la forma en que están siendo atendidos (en comparación con otros proveedores). Esta presencia del cliente no sólo intensifica el ritmo dentro del flujo, sino, además, es él a quien la propia organización le ha conferido el poder de exigir (incluso de mala manera) y evaluar la calidad en el servicio, impactando, incluso, en la permanencia del trabajador en su empleo, pero principalmente en el daño a su subjetividad, una subjetividad que encuentra refugio en la despersonalización y en el automatismo de sus funciones, con ciertas resistencias como la sonrisa fingida, las burlas, el tratar de evitar ciertas actividades, entre otras.

Otro concepto importante en Durand (2011), es el de *implicación forzada*, el cual se define como un modo de movilización intrínseca del *flujo tenso*, en cuanto el trabajador acepta el principio del mismo porque siente que no hay alternativa, incluso si hay disonancia con todas sus facultades, sean éstas físicas y psicológicas. Por último, en esta situación de *implicación forzada*, el trabajador acepta a cambio ciertas compensaciones simbólicas¹¹ que acompañan su condición de alienación y, que se enmascaran bajo una ampliación relativa de la autonomía, una creatividad estimulada pero, por supuesto, dirigida, de la satisfacción o del goce en el trabajo a través de algunos juegos sociales, etc. Las condiciones de una nueva *servidumbre voluntaria* están reunidas.

4. LA TERCERIZACIÓN

La *tercerización* u *outsourcing* parte de la pregunta básica ¿fabricar o comprar? Su respuesta estará enfocada hacia la optimización de sus procesos de operación que les permita dar un mejor servicio a sus clientes y, por supuesto, obtener mejores resultados económicos. Esto trae como resultado una nueva relación cliente-proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo y que, desde el punto de vista operativo, no haya diferencia entre ambos.

¹¹ En el régimen fordista, las compensaciones eran salariales.

Se entiende por *tercerización* u *outsourcing* la transferencia a terceros, mediante una subcontratación, de servicios que requieren los procesos de operación de la organización y que no se consideran estratégicos, con el fin de ser más eficientes y economizar dichos procesos. Se parte de la idea de que las organizaciones deben centrarse en lo que les es propio. Esto significa en la práctica una nueva relación con proveedores, así como nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes, servicios e, incluso, fuerza de trabajo.

La *tercerización* significa que una empresa externa opera un proceso (o parte de él) que anteriormente lo realizaba un área propia de la compañía. Esta organización contrata un producto, servicio o resultado final sin que tenga responsabilidad en la gestión administrativa que supone dicha prestación del servicio.

5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE TRABAJO

Existen muchos estudios sobre lo que es la Cultura Organizacional y lo que representa para las organizaciones. De acuerdo a Alcover de la Hera et al. (2015, p. 90), se define como:

... el conjunto de valores, creencias y presunciones profundamente arraigados, dados por supuesto y compartidos por los miembros que la componen. Se trata de una estructura subyacente de significados que se mantiene a lo largo del tiempo y que limita la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas.

Alcover de la Hera et al. (2015), adicionalmente, señalan que toda cultura está constituida por dos elementos básicos. El primero de ellos se denomina *sustancia de la cultura*, que comprende los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas, que actúan con una fuerte carga emocional, mientras que el segundo es el denominado *formas culturales*, o sea, lo observable, los símbolos, el lenguaje, los relatos, las prácticas o los rituales por medio de los cuales los integrantes de la organización comparten esa sustancia, siendo este elemento, el que, en un momento determinado, la propia organización gestiona de acuerdo a las condiciones y necesidades de ésta. A partir estos elementos compartidos y reproducidos

por los mismos integrantes de la organización, es como éstos crean símbolos, los interpretan de acuerdo a su experiencia y, finalmente, toman decisiones respecto a su actividad laboral o a su vida personal. En suma, la Cultura tiende a homogeneizar actitudes y conductas a través de dos procesos organizacionales básicos: el primero, es interno, el cual contribuye a la integración de los miembros de la organización, desarrollando una identidad colectiva basado en los valores, fomentando la comunicación interna, así como los comportamientos esperados, la gestión del poder y el estatus de cada miembro. El segundo proceso está dirigido hacia la relación de la organización hacia el exterior, incluyendo el logro de las metas planteadas, así como a la interacción de los integrantes de la organización con los clientes, usuarios, competidores y, en general, con los agentes sociales que se encuentran en el contexto.

Existen diversos modelos para identificar y tipificar la Cultura en una organización, siendo los más conocidos el Modelo de Hofstede y el Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Aun cuando el primero es el más usado, el segundo modelo maneja dimensiones adicionales y, además, busca encontrar cómo se interrelacionan el liderazgo, la cultura social, la cultura organizacional y la eficacia. Así, las dimensiones del modelo GLOBE son las mencionadas en la Tabla 1:

Tabla 1: Dimensiones de la Cultura Organizacional en el proyecto GLOBE.

Dimensión	Definición
Evitación de la incertidumbre	Grado en el que los miembros de una organización o una sociedad se esfuerzan para evitar la incertidumbre confiando en las normas sociales, rituales y prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los sucesos futuros.
Distancia al poder	Grado en el que los miembros de una organización o una sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debería ser desigualmente compartido
Colectivismo I: colectivismo de la sociedad	Grado en el que las prácticas institucionales de la sociedad y organizacionales fomentan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.
Colectivismo II: colectivismo grupal	Grado en el que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias.
Igualitarismo de género	Grado en que una organización o sociedad minimizan las diferencias de rol y la discriminación de género.
Asertividad	Grado en el que los individuos en las organizaciones o sociedades son asertivos, utilizan la confrontación y agresividad en sus relaciones sociales.
Orientación al futuro	Grado en el que los individuos en las organizaciones o sociedades se dedican a

	comportamientos orientados al futuro, como planificar, invertir en el futuro y retrasar la gratificación.
Orientación al rendimiento	Grado en que una organización o sociedad fomenta la recompensa a los miembros del grupo por la mejora y excelencia en el rendimiento.
Orientación humana	Grado en el que los individuos en organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amigables, generosos, cariñosos y amables con los demás.

Nota. Esta tabla muestra las dimensiones de la Cultura Organizacional de acuerdo al proyecto GLOBE. Fuente: House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004), como se citó en Wolf (2006, pp.62-63).

E. NUEVOS ESTUDIOS LABORALES: EL TRABAJO EMOCIONAL, ESTÉTICO Y COGNITIVO; LA PROPUESTA DEL TRABAJO NO CLÁSICO.

De acuerdo a lo planteado por De la Garza (2018a), a partir de la década de 1980, donde se planteó el análisis de los trabajos en el sector de los servicios, relacionándolo con las teorías acerca de la subjetividad y la identidad, lo que ha dado al desarrollo de conceptos como el trabajo emocional, estético y cognitivo.

1. EL TRABAJO EMOCIONAL

El concepto de trabajo emocional no ha sido tratado ampliamente en América Latina, es apenas en la segunda década del siglo XXI que se dan los primeros estudios aplicados de

ello, englobados dentro de los estudios del Trabajo No Clásico. A pesar de ello, el acercamiento al trabajo emocional inicia con los estudios de la profesora estadounidense Arlie Russell Hochschild en 1980 (como se citó en De la Garza, 2018a), quien se ha especializado en el estudio de las emociones humanas dentro de los contextos sociales, morales y cotidianos, pudiendo ser, sin diferencia significativa, aquéllas instintivas o inconscientes (llamadas comúnmente *emociones*) o aquéllas que son construidas socialmente (llamados *sentimientos*) a través de los códigos sociales y culturales.

El Trabajo Emocional, entonces, consiste en la generación de emociones dentro del proceso de trabajo, las cuales pueden presentarse de dos formas. La primera, también llamado *emotional work*, se define como aquellas emociones que el trabajador experimenta al desarrollar sus actividades y que son productos de su interacción con el proceso de trabajo en sí o, con los diversos agentes en su contexto laboral, como, por ejemplo, enojo, ansiedad, frustración, etc. y, sus reacciones como lo son la impuntualidad, ausentismo, tortuguismo, etc. La segunda forma, llamada *emotional labor*, consiste en emociones que se transforman en mercancía, o sea, emociones que se puedan vender o cobrar por ellas, son las emociones que deben impactar en el cliente como resultado de la interacción con el producto o servicio adquirido. Éstas últimas, están determinadas por las regulaciones dictadas por la gerencia (*emotional management*) y son inducidas a que el trabajador las exprese para lograr el fin mercantil (De la Garza, 2018a).

Sin embargo, puede existir una discrepancia, una *disonancia emocional*, entre el denominado *self* (el sí mismo) del trabajador y la inducción de emociones que debe representar en apariencia. Se trata de una dramaturgia, ya que como definió Erving Goffman en el Interaccionismo Simbólico, todas las relaciones sociales tienen una dramaturgia, no necesariamente es sincera, en donde lo importante es la manera de reacción de uno con el otro. Ante esta discrepancia, tiende a generarse una descalificación emocional, o sea, un deterioro en la capacidad de actuación por parte del trabajador debido a la constante repetición y rutinización de los códigos socialmente aceptados y establecidos en el trato al cliente, manifestándose una conducta mecánica, enajenada. En esta interacción, el trabajador no es totalmente consciente, pero tiene una capacidad de agencia, por otro lado, el control de

la gerencia no es total y, por último, el cliente también experimenta emociones y, junto con el trabajador, construye significados emocionales, dando forma a esa relación que puede ser fructífera o, incluso, de ruptura.

Por último, es importante reflexionar en cinco puntos: 1) no sólo hay trabajo emocional en los trabajos de servicios, sino en todo el trabajo, considerándolo a éste como una relación social con los medios de producción. 2) hay que considerar que la construcción emocional se hace de forma conjunta entre el trabajador y el cliente. 3) La construcción de emociones también se relaciona con la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales, la cultura del trabajo, el perfil de la mano de obra. 4) Las emociones no sólo se construyen en una relación cara a cara, sino que pueden ser a través de dispositivos tecnológicos como el teléfono, la computadora, etc. 5) El trabajo emocional del trabajador se considera una mercancía, más no así la del cliente. 6) En la interacción del trabajador y del cliente, es importante considerar a qué clase social pertenecen ambos (De la Garza, 2018a).

2. EL TRABAJO ESTÉTICO

Los estudios iniciales acerca del trabajo estético refieren al filósofo húngaro Georg Lucács, quien introdujo las propiedades estéticas del trabajo como una mercancía. Separó el concepto de mercancía y el de mercancía-trabajo, así como introduce el concepto de reflejo estético, formado por el ritmo, la simetría y proporción y, la ornamentación. Estas características son reconvertidas en el mercado-trabajo para incorporarlas al valor (Toledo et al., 2016).

Estudios posteriores hacen referencia a que lo importante en el trabajo estético tiene que ver con el cuerpo y cómo el uso del cuerpo es mercantilizado por el capital, mostrándolo con signos como la vestimenta, gestos, ademanes y todo el lenguaje corporal, que, a su vez, crean significados tanto para el trabajador, pero especialmente para el cliente (Wolkkowitz, 2006, como se citó en De la Garza, 2018a). Ejemplo de ello, para Goffman, la estética es parte de la dramaturgia, consciente, sincera o no; para Bordieu, las disposiciones estéticas y su eso en el cuerpo vienen del *habitus*, el cual es inconsciente, es el capital físico. Lo anterior

lleva a precisar la diferencia que hay entre el *trabajo estético*, definido como la utilización, movilización y mercantilización de las disposiciones del cuerpo y, por otro lado, la estética en el trabajo, definida como la incorporación de símbolos estéticos objetivados en la mercancía, para la satisfacción del cliente.

3. EL TRABAJO COGNITIVO

Lo cognitivo se refiere a los procesos mentales como son la percepción, la memoria y el aprendizaje, en la formación de conceptos y en el pensamiento lógico. Por lo tanto, el trabajo cognitivo se considera “como aquél que genera conocimientos como significados útiles para posteriores trabajos (ciencia o tecnología, por ejemplo), aunque hay también que incluir los conocimientos tácitos en el trabajo” (De la Garza, 2018a, p.13). Este concepto se ha trabajado desde varias perspectivas científicas que han tratado de explicar el fenómeno cognitivo, desde las de enfoque orgánico y sus redes neuronales, hasta aquéllas que derivan que lo cognitivo se deriva de lo social y del lenguaje.

Por tratarse de aquél trabajo que genera conocimientos, la cognición se relaciona entonces con la innovación, partiendo así de la perspectiva neoinstitucionalista, cuyo autor, Douglas North, propuso que el proceso cognitivo es un proceso de aprendizaje, que tiene una base en las redes neuronales, maleables y capaces de reconectarse de acuerdo al medio ambiente y que, a través de las experiencias subjetivas, el individuo construye sus categorías, para formar modelos y que sirven para interpretar signos, o sea, para construir realidades. Este enfoque constituye un conectivismo combinado con un constructivismo social (De la Garza, 2018a).

Desde el enfoque del trabajo, las teorías cognitivas le restan importancia y lo reducen a procesos de aprendizaje, sin embargo, lo que pudiera llamarse como trabajo cognitivo es mucho más que eso, ya que el trabajo en sí es una interacción entre muchos factores tales como la organización del trabajo, la tecnología, las culturas laborales y gerenciales, etc., al igual que la interacción con otros símbolos tales como los emocionales,

estéticos, morales. Además, en el mundo del trabajo, el conocimiento no es lo importante en sí mismo, sino la forma en que aprende para trabajar y producir mejor. Es el conocimiento tácito la base de la innovación tecnológica, ya que es conocimiento obtenido en el propio trabajo y a partir de las experiencias, emociones y vivencias propias del trabajador.

4. EL TRABAJO NO CLÁSICO Y LA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE

Abordar el trabajo sólo desde el punto de vista del mercado de trabajo con sus indicadores económicos o sociodemográficos, así como analizarlo desde la Teoría de la Regulación como un entramado de normas y contratos, puede resultar de alguna forma escaso. En cambio, si se analiza al trabajo como una actividad en donde se configura como un entramado de relaciones, en donde interactúan los agentes no sólo con los medios de producción, la tecnología, el poder y el control del proceso de trabajo, sino, además, se interactúa con otros agentes (quienes trabajan, quienes dirigen, quienes usan o compran). Asimismo, el trabajo clásico, o sea el fabril, se da en lugares específicos y tiempos específicos, mientras que, en los nuevos trabajos, especialmente en el sector de los servicios, el espacio y el tiempo cobran otra dimensión, se trabaja tanto en espacios cerrados como en abiertos y, el concepto de jornada de trabajo, se trastoca. De esta forma, no sólo hay creación de productos materiales o inmateriales, sino que paralelamente hay una relación simbólica, una creación de significados, a través de los signos, símbolos y códigos, ya sean *emocionales, estéticos, morales, cognitivos*, etc. Los procesos productivos implican relaciones entre seres humanos y entre éstos y sus medios de producción, por lo que queda implícita esa generación de símbolos.

El Trabajo No Clásico se define como un trabajo que implica interacciones y una generación de símbolos como parte substancial del producto y, como un aspecto central, la inclusión del cliente en el proceso de trabajo (De la Garza, 2018a). Esto significa que el cambio más importante respecto al trabajo clásico es precisamente el trabajo del cliente para generar el servicio, aunque también la posible intervención de otros agentes, como, por ejemplo, el público en general cuando se trata de espacios abiertos.

Lo anterior lleva a la necesidad de conceptos ampliados, para el Trabajo No Clásico, de la relación social del trabajo, del control sobre el proceso de trabajo, donde se adiciona al cliente o a otros agentes del espacio público y, a un concepto de construcción social de la ocupación, donde se incluyen redes de amistad, evaluaciones subjetivas por parte del demandante y del oferente, junto a las condiciones materiales de la empresa que demanda. La relación social del trabajo no es lo mismo que relación laboral (derechos y obligaciones, contratos, reglamentos, etc.).

En este punto, es necesario incluir al cliente, ya que, en estos procesos, tiene derecho a intervenir e incluso en la contratación entre capital y trabajo. Tiene derecho sobre su intervención activa productiva, pero también tiene derecho a un buen trato en lo emocional, a ser informado en lo cognitivo, a un producto de ciertas características estéticas, emocionales, calidades, a la moralidad de empresas y empleados.

F. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y LOS SERVICIOS FINANCIEROS

1. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Se parte de la siguiente definición:

El Sistema Financiero Mexicano está constituido por un conjunto de instituciones que captan, administran y canalizan el ahorro de nacionales y extranjeros a la inversión. Se integra por: grupos financieros, banca comercial, banca de desarrollo, casas de bolsa, sociedades de inversión, aseguradoras, arrendadoras financieras, afianzadoras, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, casas de cambio y empresas de factoraje. (Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C. [IMESFAC], 2009, p. 5)

El objetivo de todas las instituciones involucradas en el Sistema es captar los recursos económicos de algunas personas, físicas o morales, para ponerlos a disposición de otras personas, empresas o instituciones gubernamentales, que lo requieren para invertirlo en sus negocios que le son propios de su objeto social. Esos recursos económicos se devolverán

más una cantidad extra, llamada *rendimiento*, como pago por el servicio, lo cual genera una dinámica en la que el capital es el motor principal del movimiento dentro del sistema (IMESFAC, 2009, p. 7).

Dentro de las actividades importantes en el Sistema Financiero, es la llamada *intermediación financiera*, la cual se define como la:

Función de intervención que realizan las instituciones nacionales de crédito, organismos auxiliares, instituciones nacionales de seguros y fianzas y demás instituciones o entidades legalmente autorizadas para constituirse como medio de enlace entre el acreditante y el acreditado, obteniendo una comisión por su labor de concertar los créditos en los mercados de dinero nacionales e internacionales. (IMESFAC, 2009, p 6)

Así, los *intermediarios financieros* son de carácter operativo, no regulatorio y son quienes realizan las operaciones para que el Sistema Financiero funcione (IMESFAC, 2009).

Una operación financiera se lleva a cabo cuando se contrata un servicio o producto financiero, el cual es un intangible y consiste en el acceso a los recursos monetarios para efectuar diversas operaciones (IMESFAC, 2009).

La máxima autoridad del Sistema Financiero Mexicano en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), cuya función principal es la de regular y vigilar la solvencia de las instituciones financieras, así como autorizar su organización y operación. Por su parte, el Banco de México (BANXICO) actúa como un asesor, cuya función principal es la de proveer al país de moneda nacional, enviando los billetes y monedas a la Banca Múltiple y a la Banca de Desarrollo, para facilitar las transacciones económicas diarias (IMESFAC, 2009, p. 9).

En el siguiente orden jerárquico se encuentran las Comisiones, que son organismos que dependen de la SHCP y cuyo objetivo es inspeccionar y vigilar las diversas instituciones de los correspondientes sectores financieras. En esencia son cuatro: Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) y Comisión Nacional para la

Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) (IMESFAC, 2009).

La CNBV, se define como:

... un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con facultades en materia de autorización, regulación, supervisión y sanción sobre los diversos sectores y entidades que integran el sistema financiero mexicano, así como sobre aquellas personas físicas y morales que realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero. (Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV], s.f.)

Concretamente, el Sector Bancario, está constituido principalmente por los bancos comerciales o instituciones de crédito o de banca múltiple y se define como:

... empresas que a través de varios productos captan, es decir, reciben el dinero del público en general (ahorradores e inversionistas) y lo colocan, es decir, lo prestan a las personas o empresas que lo necesiten y que cumplen con los requisitos para ser sujetos de crédito. Se dice que realizan operaciones pasivas (recibir dinero) y operaciones activas (prestar dinero). También, apoyados en los sistemas de pago, ofrecen servicios como pago de servicios (luz, teléfono, colegiaturas, etc.), transferencias, compra y venta de divisas y monedas de oro y plata que circulan en México, entre otros. (IMESFAC, 2009, p. 13)

Con el fin de lograr una mayor captación de usuarios público en general en los servicios bancarios, en 2009, la CNBV emitió reglas para que los bancos puedan llevar a cabo contratos con terceros para realizar operaciones de captación a su nombre. Este nuevo agente del Sistema Financiero se le denominó *corresponsal bancario*, quien actúa como un intermediario, un canal accesible y de bajo costo para el usuario común, con el fin de realizar operaciones financieras con una institución bancaria (Pedraza, 25 de agosto de 2015).

La CNBV define al *corresponsal bancario* como un establecimiento comercial, autorizado por la propia Comisión que, “en alianza con una institución financiera, pone a

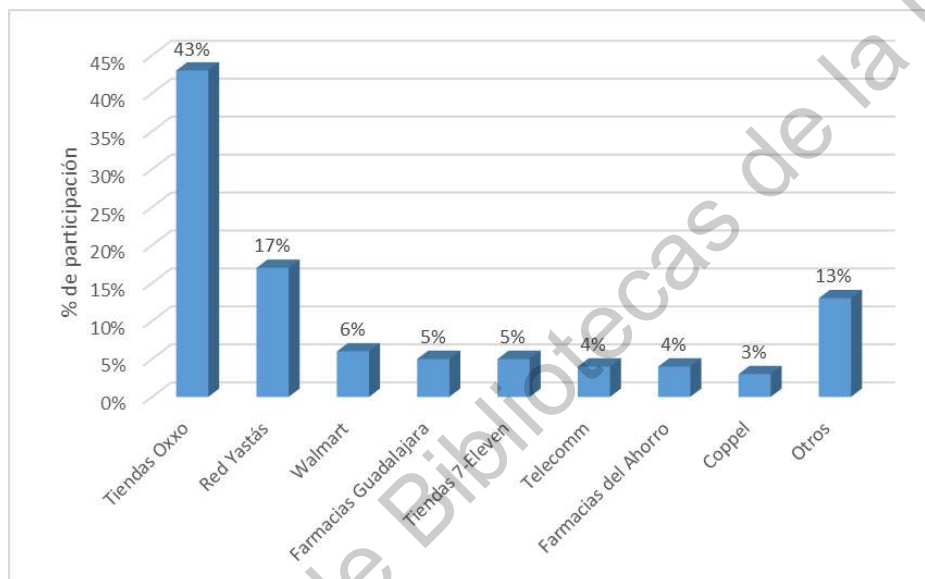
disposición de los usuarios algunos servicios que antes sólo podían realizarse en sucursales bancarias” (CNBV, 2017). La misma CNBV reconoce que entre las ventajas de contar con este tipo de corresponsales, se tiene que son una alternativa flexible, de alta penetración en las zonas geográficas, representan un costo bajo para los bancos y, gracias a la tecnología, las operaciones son en tiempo real. Esto significa que se facilita el acceso de la población al Sistema Financiero, incluso en zonas geográficas alejadas, donde no se justificaría la apertura de una sucursal bancaria.

Para el año 2017, veinte Instituciones bancarias contaban con corresponsales autorizados por la CNBV: ABCCapital, Afirme, American Express, Azteca, Banamex, BanBajío, BBVA México (antes BBVA Bancomer), BanCoppel, Bankaool, Banorte, Bansefi, Bansí, Compartamos, Fama, Forjadores, HSBC, Inbursa, Invex, Santander, y Scotiabank, quienes a través de tiendas de conveniencia, farmacias, tiendas departamentales, Telecomm y estaciones de servicio Pemex, ofrecen diversos servicios tales como pago de servicios, retiros y depósitos en efectivo, pago de créditos, etc. (CNBV, 2017). A esta lista puede incluirse a Libertad Servicios Financieros, institución de crédito y ahorro popular que opera principalmente en la Región Bajío, incluido el Estado de Querétaro.

De acuerdo al *Panorama Anual de Inclusión Financiera 2020* (CNBV, 2020, pp. 22-26), el país cuenta (al final de 2019) con 48,397 puntos para realizar pagos o depósitos a través de *corresponsales bancarios*, lo que significa un crecimiento del 8% respecto al año 2018, logrando así 5.2 corresponsales por cada 10 mil adultos, una cobertura municipal del 74% y una cobertura demográfica del 98% a nivel nacional. De estos puntos de operaciones, el 43% está a cargo de la tienda de conveniencia Oxxo, el 17% pertenece a la red Yastás de Compartamos Banco, Walmart tiene el 6%, Farmacias Guadalajara tiene el 5%, la cadena de tiendas 7-Eleven cuenta con otro 5%, Telecomm con el 4%, Farmacias del Ahorro el 4%, Coppel un 3% y otros un 13% (Tiendas Extra, Soriana, Radiomóvil DIPSA, entre ellos). De acuerdo al tipo de operaciones a través de los *corresponsales bancarios*, la propia CNBV señaló que el 82% corresponde a depósitos, 11% son pagos de créditos, 5% retiros de efectivo, 3% dividido en pago de servicios, apertura de cuentas y pago de impuestos. Respecto al porcentaje de la población usuaria por grupo etario, se reportó que los usuarios

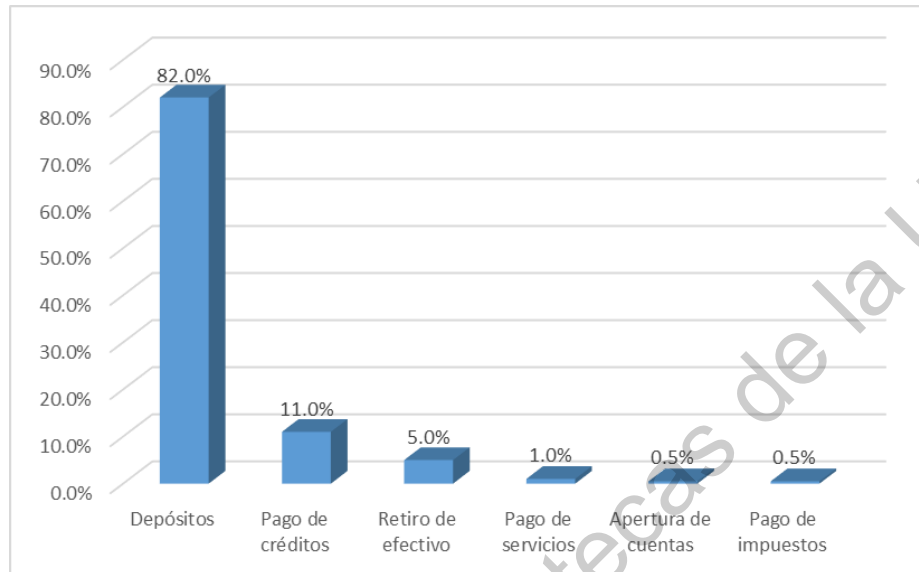
que utilizaron un corresponsal bancario fueron el 44% de la población entre 18 y 29 años, el 45% entre 30 y 39 años, el 39% entre 40 y 49 años, el 34% entre 50 y 59 años y el 28% entre 60 y 70 años (Ver Figuras 3, 4 y 5).

Figura 3: Principales corresponsales bancarios



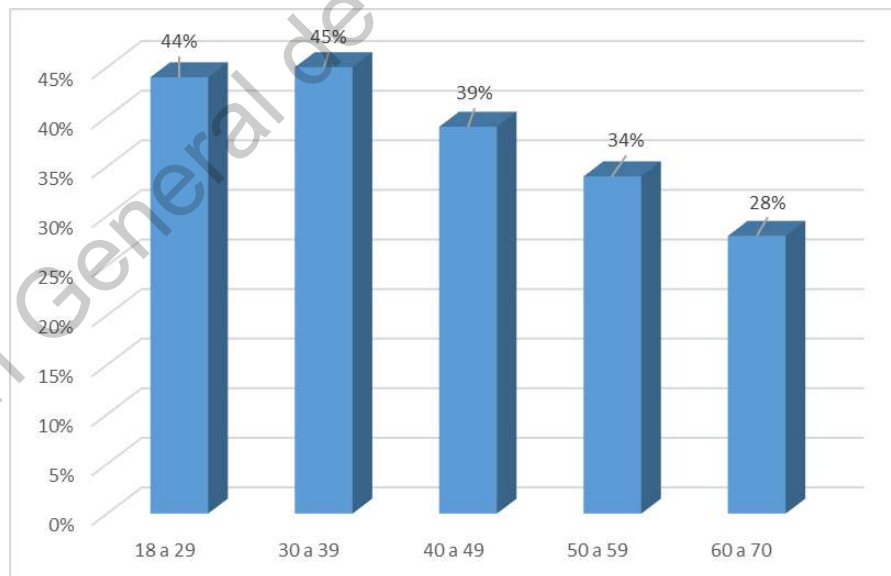
Nota. Distribución de los 43,897 puntos de operación por *corresponsal bancario*.
Elaboración propia de acuerdo a CNBV (2020).

Figura 4: Operaciones financieras realizadas a través de corresponsales bancarios



Nota. Elaboración propia de acuerdo a CNBV (2020).

Figura 5: Población usuaria de corresponsales bancarios por grupo etario



Nota. Elaboración propia de acuerdo a CNBV (2020).

2. LA INCLUSIÓN FINANCIERA, LA BANCARIZACIÓN. ¿HACIA UNA SOCIEDAD SIN EFECTIVO?

¿Cómo puede definirse el dinero?

El dinero tintinea entre la creación social y la ficción colectiva. Como el lenguaje, es fruto de la abstracción. Ha conformado la coartada de inmensos logros y de grandes atrocidades. Una liberación y una condena que ha acompañado siempre a este concepto ideado hace más de 5.000 años. De aquellos días, y de Mesopotamia, datan los primeros registros escritos de su existencia. Vivió la decadencia del Imperio Romano y su denario. Estuvo presente cuando el emperador Kublai Kan urdió la estrategia de emitir papel moneda en el siglo XIII para unificar China. Y también protagonizó el invento de la banca moderna en las ciudades-Estado italianas del medievo. Ya en el siglo XX, atravesó las alambradas de dos guerras mundiales y monopolizó la conferencia de Bretton Woods en 1944, que impuso el dólar como nuevo patrón del orden financiero del mundo. Aquellos tiempos de gloria se desvanecen. Al menos, para el dinero físico. Las monedas y los billetes se escapan de los bolsillos. (García, 7 de octubre de 2017)

Existe una tendencia mundial, con algunos países europeos a la vanguardia, de que el dinero en efectivo deje de utilizarse y, como alternativa, el dinero virtual estaría operando en las transacciones cotidianas. Países como Dinamarca, Suecia y Alemania van a la vanguardia de esta nueva forma de llevar las finanzas. Incluso se han implementado diversos mecanismos para desalentar el uso del dinero en efectivo y que la población mundial se vaya integrando a estas nuevas modalidades. Un ejemplo de ello sucede en España, donde, en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 (en el año 2020), se difunde la idea de que el intercambio físico de billetes y monedas es incompatible con la pandemia, por lo que las ventas por Internet y pagos electrónicos han crecido significativamente. Aunado a ello, el gobierno español ha anunciado medidas adicionales para eliminar el dinero en efectivo gradualmente, entre ellas, desde hace ya varios meses, algunas instituciones financieras, entre ellas Santander y CaixaBank, (BBVA lo incorporaría a partir del 1 de enero de 2021), el

cobro de comisiones para los clientes que retiren efectivo de su cuenta corriente a través de las ventanillas de sucursal, en lugar de hacerlo en cajeros automáticos o algún otro medio digital. El valor de las comisiones cobradas va desde los 2 Euros hasta el 4.5% del importe retirado (Quirós, 27 de octubre de 2020).

Los teléfonos móviles son la herramienta clave con la que se pretende sustituir a billetes y monedas. “El dinero en metálico es el medio de pago más usado en el mundo, aunque en la era digital, el ‘smartphone’ aspira a ser nuestra cartera” (BBVA, 7 de junio de 2018). Un teléfono inteligente no es otra cosa que una computadora, capaz de realizar un sinnúmero de operaciones, todo al alcance del bolsillo. Así, los teléfonos son la manera más fácil de digitalizar tanto las tarjetas como el propio efectivo.

Empresas como Visa o MasterCard, ya han dicho que para el año 2020, todas las terminales punto de venta tendrían el llamado servicio *contactless*¹², lo que significa que con el teléfono se podrá pagar sin la necesidad del dinero en efectivo e, incluso, tarjeta. El camino no es fácil, ya que se estima que, en el mundo, actualmente el 85% de las transacciones y el 60% del valor de las mismas se realizan en dinero en efectivo (BBVA, 7 de junio de 2018).

Sin embargo, “los pagos digitales y el dinero electrónico tienen claras ventajas en términos de comodidad, valor añadido y trazabilidad’, sintetiza Francisco González, presidente del BBVA”. Esto da pie a los principales argumentos a favor de este cambio, el cual se dice ayudará a combatir corrupción, evasión fiscal y crimen organizado (García, 2017, 7 de octubre).

El liderazgo de la República Popular de China en la economía mundial ha sido notorio en los últimos años, dando origen a toda una guerra comercial con los Estados Unidos de América a través de aplicación de aranceles, sanciones económicas, entre otras estrategias. Esta disputa comercial se ha agravado mucho más en la reciente crisis sanitaria que ha vivido el mundo en el año de 2020 debido a la pandemia de COVID-19, que según se determinó, tuvo su origen en China desde el año anterior y, al ser Estados Unidos uno de los países más

¹² N. del A. Traducido al idioma español como *punto sin contacto*.

afectados desde el punto de vista humanitario y económico, sus declaraciones políticas hacen responsable a China de originar, incluso artificialmente al virus y, de falsear información durante la propagación de la enfermedad. En medio de este panorama, China ha anunciado que, durante el mes de mayo de 2020, comenzaría a utilizar una nueva moneda digital, denominada e-RMB, la cual se convertirá en la primera moneda digital operada por una gran economía. Según fuentes chinas, lo que se busca es tener una moneda digital, soberana, que se desligue del Dólar de los Estados Unidos y así disminuir el impacto de cualquier movimiento en la moneda norteamericana (China prueba una nueva moneda digital estatal, 4 de mayo de 2020).

Otro ejemplo de esta tendencia a nivel mundial es la República Árabe de Egipto, quien ha desarrollado un ambicioso plan para crear una nueva ciudad capital y trasladar los poderes del país de la actual capital, El Cairo, a una nueva denominada Nueva Capital Administrativa, proceso que se prevé iniciar a mediados de 2021. Esta nueva ciudad, localizada a 50 km de El Cairo, se ha contemplado para que funcione con tecnología inteligente capaz de monitorear la infraestructura y la seguridad urbana, las fuentes de energía limpias y, lo más sobresaliente, la totalidad de las transacciones financieras serán por vía electrónica, lo que significa que en el área no circulará dinero en efectivo (Lewis & Abdellah, 19 de marzo de 2021).

Por supuesto que en este tema hay una gran cantidad de intereses involucrados. Los políticos hablan de combatir al crimen y al terrorismo, los bancos centrales buscan aplicar tasas de interés negativas, las empresas de pagos digitales (ejemplo PayPal, Visa, MasterCard) quieren beneficiarse de todas las transacciones financieras. Sin embargo, el objetivo global es tener la mayor cantidad de datos financieros de usuarios y poder controlar el comportamiento de la población como consumidores. Pero a pesar de ello, los ciudadanos del mundo aún tienen un alto interés por conservar el dinero en efectivo, ya que esto se percibe como una independencia con respecto a los intereses de terceros, manteniéndose como una garantía de libertad individual (Deutsche Welle [DW], 20 de noviembre de 2018).

Esta tendencia, positiva o negativa, con o sin éxito, significa que estos nuevos sistemas de pago permiten captar nuevos clientes, mientras que las entidades involucradas se ven obligadas a reestructurar toda la infraestructura bancaria, lo que significa que deberán renunciar a sucursales así como a través de la innovación de las propias estructuras existentes, como lo señaló Blanca Echaniz, de la empresa Vodafone, en España (Constantini, 18 de abril de 2016).

En México, el sector bancario está a favor del desarrollo de los pagos electrónicos. BBVA México, quien está considerado como el banco líder en lo que se refiere a innovación tanto en tecnología como en los propios servicios financieros, plantea ciertos retos para poder llegar a la meta del pago electrónico. El principal, es la penetración de la banca en la sociedad (cuyos indicadores son la Inclusión Financiera y la Bancarización) dado que la lucha contra el efectivo empieza con la bancarización; la informalidad de la economía; incentivos que lleven a las personas a abrir cuentas bancarias y, por último, la información necesaria que las personas necesiten para entender las ventajas del pago electrónico y así lograr el cambio de actitud frente al dinero virtual. Como parte de este proceso, BBVA México trabaja para lograr que los servicios digitales sean fácilmente accesibles desde la telefonía celular y, por lo tanto, al alcance de las personas (Cabrera, 2 de noviembre de 2018).

Uno de los ejemplos que fortalecen esta tendencia es el comercio en línea, el cual se ha ido incrementando en los últimos años. Para ello, el tema central es la seguridad en las transacciones, tanto para el vendedor como para el comprador, lo que hará su uso cada vez más generalizado. Esto se ve fortalecido por la población, especialmente por la llamada generación *millennial*, a quienes se les considera como *nativos digitales*, que cada vez usa más los servicios financieros a través de dispositivos móviles, lo que va generando poco a poco un cambio cultural (Cabrera, 2 de noviembre de 2018).

En los aspectos regulatorios, las instituciones del sector financiero trabajan junto con las autoridades del país. El Gobierno de México define a la *inclusión financiera* (de acuerdo a la Política Nacional de Inclusión Financiera) como “el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al

consumidor y promueva la educación financiera para mejorar la capacidad financiera de todos los segmentos de la población” (CONAIF, 2018, p. 14). Esta inclusión financiera propicia, a través del uso de productos financieros y de acuerdo al propio Gobierno, “un mejor manejo de los recursos y acceso a productos financieros, una mayor resiliencia ante fluctuaciones de la economía y contribuye a la inclusión social de los individuos y de las micro, pequeñas y medianas empresas” (CONAIF, 2018, p.14).

Por su parte, las políticas y programas de inclusión financiera se fundamentan en cuatro principales ejes: acceso al sistema financiero, uso de productos financieros, educación financiera y protección al usuario de servicios financieros (CONAIF, 2018).

Para dar seguimiento a estos puntos, la CNBV y el CONAIF generan la información estadística necesaria para medir la oferta de los servicios financieros. Dicha información consiste en dos segmentos: uno, datos acerca de la infraestructura del sistema financiero formal, tales como número de sucursales bancarias, cajeros automáticos, corresponsales bancarios, terminales punto de venta, etc.; por el otro, datos acerca de contratos de crédito, de captación, de seguros y ahorro para el retiro. También se obtienen datos acerca de la demanda de servicios financieros y sobre la protección a los usuarios, así como de educación financiera. Toda esta información se muestra de manera anual en el Reporte Nacional de Inclusión Financiera (RNIF). En 2018 se publicó la 9ª Edición (CONAIF, 2018).

La inclusión financiera no es tema sólo local de México, se trabaja conjuntamente con otros países para identificar y uniformizar criterios, experiencias y acciones en el ámbito internacional. En conjunto, se participa en la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), Alianza Global para la Inclusión Financiera del G20 (GPFI) y la Red Internacional de Educación Financiera de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (INFE/OCDE). Como parte de esta cooperación, México ha organizado tres foros internacionales sobre la inclusión financiera: el I Foro se llevó a cabo en 2014 y se analizaron las políticas de inclusión de varios países y el impacto de una regulación internacional en la materia, entre otros temas; el II Foro, en 2016, se analizó la Política Nacional de Inclusión Financiera, el impacto positivo de la inclusión financiera en la calidad de vida de la

población, la tecnología como impulsora de la inclusión financiera y la educación financiera para transformar comportamientos; el III Foro, en 2017, se presentó la Estrategia Nacional de Educación Financiera y se anunció la ley que regula a las empresas de tecnología financiera (CONAIF, 2018).

En particular, en lo que respecta a este III Foro celebrado en 2017, concluye que la inclusión financiera sin educación financiera puede ser estéril, por lo que requiere una capacitación sencilla para que el aprendizaje perdure en el tiempo, además que esté dirigida a grupos específicos y debe tener en cuenta que muchas decisiones económicas son emocionales y no racionales. Asimismo, se analizaron a las llamadas empresas *FinTech*¹³ y a los *corresponsales bancarios* como canales alternativos y de acceso a los servicios financieros, por lo que la principal conclusión fue que es necesario expandir la red de corresponsales. Para ello, es necesario que los corresponsales tengan modelos de negocio adecuados para resolver las necesidades de los usuarios y que, al mismo tiempo, se trate de una operación rentable para los propios corresponsales (CONAIF, 2018).

La Estrategia Nacional de Educación Financiera tiene como visión el que:

todos los mexicanos, independientemente de su contexto, cuenten con las herramientas necesarias para lograr un correcto manejo y planeación de sus finanzas personales y las de su negocio, a partir del conocimiento de los beneficios y riesgos de los distintos productos y servicios financieros existentes en el mercado. (CONAIF, 2018, p. 17)

No sólo se trata de información y herramientas básicas para administrar y planear finanzas, se trata en esencia de dar a conocer la conectividad e infraestructura financiera y, así, disminuir la desconfianza de la población en el sistema financiero.

¹³ *FinTech* es una industria naciente en la que las empresas usan plataformas tecnológicas para brindar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiables. Servicios tales como medios de pago y transferencia, infraestructura para servicios financieros, originación digital de créditos, criptomonedas, entidades financieras disruptivas, etc., son ofrecidos por empresas tales como Visa, MasterCard, Belvo, CellPay, Autocom Credit, eFactor Networking, Payretailers, TiendaPago, ToditoCash, entre muchas otras (Fintech México, s.f.).

El otro concepto a trabajar es el de la *bancarización*. La bancarización de un país se define como “el grado y nivel de utilización que la población dentro de una economía hace de productos y servicios bancarios” (Pedrosa, s.f.). Este concepto también expresa la intensidad e incidencia que la red bancaria tiene en la Economía y, además, refleja el grado de progreso del sistema financiero de un país, ya que el número de usuarios se logra no sólo con la presencia de las instituciones bancarias a lo largo y ancho del territorio, sino además la plataforma tecnológica que asegure el acceso de una población cada vez mayor al Sistema Financiero Mexicano.

El grado de bancarización en México ha ido creciendo de manera importante en este siglo XXI, logrando así servicios cotidianos y acceso vía Internet a las instituciones financieras, realizando así operaciones de forma instantánea. De manera implícita, representa cómo es la cultura financiera de la población y permite establecer estrategias para relacionarse en los mercados financieros y sus medios de pago.

La bancarización es, además, uno de los ejes centrales que ayudan a impulsar la economía y el crecimiento de las organizaciones. Esta forma de inclusión financiera en la que participa la población ayuda a contribuir al desarrollo e implementación de diversas alternativas de pago, como lo son la banca electrónica y los pagos a través de los diferentes dispositivos móviles. Asimismo, esta infraestructura tecnológica ayuda a reducir gastos operativos al interior de las instituciones financieras (Zazueta, 31 de julio de 2014).

La tendencia a nivel mundial es la sustitución del dinero en efectivo por el concepto de dinero electrónico. La empresa financiera MasterCard reporta que en México (Zazueta, 31 de julio de 2014) solamente se sustituye un 1% anual en el uso de dinero en efectivo a través de transacciones con tarjetas de crédito y débito, siendo actualmente un 9% de las transacciones en el país las que se realizan a través de medios de pagos electrónicos, mientras que el 91% restante sigue siendo en efectivo.

El aumento en el número de mexicanos que ingresen al sistema bancario representa una oportunidad para bancos y empresas, ya que éstas últimas son la base de la economía mexicana, aportando el 52% del PIB y generan el 72% del empleo en el país.

Personalidades del Sector Bancario del país, como Ernesto Torres Cantú, Director General del Grupo Financiero CITIBANAMEX (Leyva, 20 de marzo de 2019), se han mostrado a favor en este reto que significa para el país lograr un mayor nivel de bancarización entre la población mexicana. Para ello, dice el funcionario, sólo podrá lograrse con tecnología (incluyendo pagos y compras a través de la telefonía celular) y sin cobro de comisiones. Ejemplo de ello es el trabajo conjunto del Banco de México (BANXICO) y la secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con la puesta en marcha del código QR y el sistema de Cobro Digital (CODI).

De acuerdo a CITIBANAMEX, actualmente existe una penetración de personas al sistema financiero del 27-36%, con la meta del 40% en 2018 (que no se logró) y el objetivo de alcanzar el 90% en los próximos 3 años.

CITIBANAMEX ha sido una de las instituciones bancarias innovadoras en cuanto al uso de la tecnología se refiere. Ejemplo de ello es el uso de la aplicación *Transfer* desde 2012, la cual se basa en la asociación que hay entre una cuenta bancaria y un teléfono celular. Además, la institución habría iniciado en abril de 2019 una prueba piloto para operar la nueva plataforma, la cual deberá funcionar a partir de septiembre en forma regular. Esta plataforma permitiría disminuir el uso de efectivo, hará más eficiente y transparente el pago de programas sociales, contribuirá a la formalización de la economía y marcará un parteaguas en la cultura financiera del país (Leyva, 20 de marzo de 2019).

La labor para bancarizar a más mexicanos es ardua, ya que deben utilizarse tecnologías seguras, integrando datos biométricos en los procesos, con el fin de evitar, entre otros aspectos, los robos de identidad.

Indudablemente, el asunto de la bancarización tiene un alto contenido político al ser parte de la Estrategia Nacional de Desarrollo. De acuerdo al Subsecretario de Hacienda, Arturo Herrera, es necesario que se avance en el proceso de bancarización en el país, se canalice el ahorro a proyectos de manera más eficiente el eleve el gasto público y se reduzcan los niveles de informalidad en la economía (México necesita avanzar en bancarización: Arturo Herrera, 21 de marzo de 2019).

De acuerdo al funcionario, un tema importante que disminuirá a través de la bancarización, es el de la informalidad y su evasión fiscal. Se estima que, en la informalidad, solo el 30% paga impuestos con trabajos eventuales y el 30% está en la informalidad. Asimismo, a través de los pagos CODI, podrán hacerse pagos desde un teléfono, beneficiando a las comunidades alejadas y pobres y que no cuenten con sucursales bancarias ni cajeros automáticos.

Con el fin de lograr aumentos en estos procesos, actualmente la SHCP pretende impulsar tres programas pilotos para la implementación y adopción de nuevas tecnologías de pagos por celular, que incluiría el pago de algún programa de gobierno a través de la banca digital y el impulso de un ecosistema en cobro y pago entre negocios y usuarios en ciudades específicas.

Un ejemplo de ello es la alianza comercial entre CITIBANAMEX, PepsiCo y Amigo PAQ (empresa guatemalteca *FinTech*, de medios de pago), los cuales tienen como meta que 850 mil tiendas en el país, llamadas *de esquina*, para que se integren al sistema de pago CODI, para así realizar sus cobros al público, pero también, pagar digitalmente a los repartidores de PepsiCo. Este programa se denomina *Sin morralla en la tiendita*, el cual ya inició desde el año 2019 en la Ciudad de Querétaro con 30 establecimientos, pero con el objetivo de cerrar el año 2020 con 50 mil clientes, incluyendo la Ciudad de México y, para finales de 2022, llegar a las 650 mil tiendas (Van por digitalización de 850 mil tiendas de la esquina, 29 de octubre de 2020).

Otro de los pasos hacia la inclusión financiera y la bancarización, bajo el fundamento legal que reglamenta la *Prevención de lavado de dinero y combate al financiamiento del terrorismo en México*, la Asociación de Bancos de México (ABM) ha anunciado que, a partir del 23 de marzo de 2021, las instituciones bancarias del país están obligadas a obtener la geolocalización en tiempo real de sus clientes al momento de realizar las operaciones financieras a través de dispositivos digitales, ya sea la banca por Internet o a

través de las aplicaciones en teléfonos móviles¹⁴. Esto significa que los clientes deben dar su consentimiento, así como actualizar permisos necesarios, para que la aplicación esté en condiciones de registrar la ubicación al momento de realizar la operación (Bancos pedirán geolocalización de clientes cuando usen servicios digitales: ABM, 17 de marzo de 2021).

Por otro lado, el proceso de bancarización e inclusión financiera no sólo busca captar las operaciones del comercio de productos y servicios, sino que también a través de los diversos sectores laborales, sobre todo, para aquéllos que se desarrollan en la informalidad. Un ejemplo interesante de esto es la plataforma digital llamada *Bamba*, la cual se especializa en las trabajadoras del hogar, ofreciendo a empleadores planes para integrar a este sector tanto a la bancarización, al seguro social y a la seguridad financiera, domiciliando el sueldo de las trabajadoras a una tarjeta bancaria. De acuerdo al artículo publicado por Forbes (Garduño, 26 de marzo de 2021), la bancarización en México está en un 37% y las trabajadoras del hogar llegan a ser 2.5 millones de personas, por lo que se asume como un interesante sector de la población que, por lo general, no está bancarizado. Actualmente, la plataforma ya atiende a 2 mil trabajadoras domésticas (de un total de 7 mil trabajadores atendidos) en 30 ciudades del país, permitiendo no sólo tener asegurado su sueldo, sino acceder a seguridad social y, como resultado financiero, hacer historial bancario que le permitiría al trabajador acceder a créditos. Esta plataforma es una asociación entre las aseguradoras MAPFRE y AXA (para cubrir accidentes de trabajo y temas relacionados con la salud), Grupo Gentera (como empresa *Fintech*, especialista en trabajar con sectores considerados como vulnerables) y el BBVA, a través del cual se hacen los movimientos bancarios y la utilización de las tarjetas de débito, así como el uso de sus cajeros automáticos y algunas de sus *corresponsalías*, como Walmart, Aurrerá y La Comer (Bamba, s.f.).

¹⁴ Resolución que reforma, adiciona y deroga diversas de las Disposiciones de Carácter General a que se refiere el artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito, publicada el 22 de marzo de 2020, en el Diario Oficial de la Federación.

3. ¿QUÉ SON LOS SERVICIOS FINANCIEROS?

Un *servicio financiero* se define como “las facilidades que ofrece la Institución Financiera para realizar alguna operación. Generalmente, la Institución sólo participa como intermediario” (IMESFAC, 2009, p. 6). Así, un servicio financiero no es un producto propio del sector, como lo podría ser un instrumento de inversión, una hipoteca o una póliza de seguro, sino más bien es el proceso de adquirir el bien financiero. En esencia, el sector financiero actúa como un intermediario, donde el dinero de unos, que no quieren asumir riesgos, se pone en contacto con otros agentes que tienen necesidades de ese dinero (Asmundson, Marzo, 2011).

Existe una variedad de servicios financieros, entre los que se encuentran los bancarios (depósitos, préstamos, fondos reembolsables, administración de sistemas de pago, etc.) y de seguros (aseguradoras, reaseguradoras, agencias y corredores de seguros, etc.). Asimismo, como se ha definido anteriormente, estos servicios financieros representan un costo, llamado comisión, para la persona que está obteniendo dichos beneficios.

G. LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO

1. UNA REFLEXIÓN ACERCA DEL CONCEPTO DE ESPACIO

El concepto de espacio puede abordarse desde muy diversos enfoques, ya sea desde la Filosofía, la Geografía, la Economía, describiéndolo como aquel *espacio continente* sobre el cual se localizan diversos elementos, que se relacionan entre sí, pero sin ejercer ninguna influencia sobre ellos y, solamente, definidos por una distancia entre objetos traducida en tiempos y costos. Otro enfoque, como el llamado *espacio reflejo*, lo describe como un espejo de la sociedad y de sus relaciones, cuyos cambios y manifestaciones se proyectan hacia el espacio. Por su parte, en el enfoque de la *totalidad social*, el espacio se define como una estructura social integrante, a la vez subordinada y subordinante, el espacio es al mismo tiempo productor y producido, donde los procesos sociales quedan expresados en acciones

sociales, las cuales se territorializan, al fijarse en un tiempo y en un espacio determinado (Hiernaux & Lindón, 1993).

El espacio urbano, la ciudad, puede comprenderse a través de la interacción entre sujetos y lugares, de acuerdo a la perspectiva del *actor territorializado*, básicamente desde tres enfoques: el primero, aquél que se centra en los espacios habitacionales, residenciales, que van dando cuenta de la expansión urbana; el segundo, los espacios de consumo; el tercero, son los espacios exteriores, abiertos, circulatorios, las calles, los transportes y la movilidad, así como las disputas por el espacio. La primera dimensión espacial de este *actor territorializado* es su propia corporeidad, a través de la cual lleva a cabo sus prácticas, constituyendo la dimensión *sujeto-cuerpo*, pero, al mismo tiempo, su actuar va impregnado de emociones y significados, dando lugar a una segunda dimensión, *el sujeto-sentimiento*. Así, las prácticas de cada actor se entretajan con las de otro, tanto en el tiempo como en el espacio, para luego distanciarse y dar lugar a otra convergencia espacio-temporal con otros sujetos, dando lugar a la construcción socio-espacial de las ciudades, de forma permanente y, al mismo tiempo, fragmentada (Lindón, 2009). De esta manera, el *sujeto-cuerpo* y el *sujeto-sentimiento* se unen y conforman las diferentes construcciones socio-espaciales, dando lugar así a escenarios urbanos diversos, como lo que Lindón (2009, pp. 7-9) define:

- 1.- El sujeto cuerpo como objeto de desplazamiento. El sujeto cuerpo orienta y define la pauta del sujeto sentimiento, ya que lo emocional queda subordinado a lo instrumental dado por la perspectiva de lograr o no el desplazamiento deseado. La lógica espacial es del “pasar”. Por ello, el espacio-tiempo de este sujeto cuerpo y sentimiento es un trayecto espacial y un transcurso temporal.
- 2.- El sujeto cuerpo como el medio para el desarrollo de cierta práctica.
- 3.- El sujeto cuerpo como elemento estético del lugar. La visibilidad de un cuerpo no sólo depende de las condiciones materiales de exposición, a veces requiere de un acervo de experiencias y conocimiento práctico que le permita al observador ver lo que de otro modo puede resultar no visible. En este caso el lugar casi siempre está

fijado, se da una lógica espacial del estar, en tanto que el tiempo puede ser efímero, aunque no necesariamente.

4.- El sujeto cuerpo como expresión espacial de la exclusión. La primera espacialidad es la del cuerpo como espacio que puede ser visto y así, se expone la denuncia social. La corporeidad se constituye en una forma espacial cuasi inerte que se quiere hacer visible en un cierto lugar, casi siempre cargado simbólicamente. La segunda forma de la espacialidad es el locus, es decir aquel fragmento de la ciudad en el cual el cuerpo es situado estratégicamente para confrontar a los otros.

5.- El sujeto cuerpo como expresión del desanclaje. La corporeidad (el sujeto cuerpo) de manera no prevista ha quedado localizada en un lugar en el que, por contraste, expresa la transgresión de códigos sociales anclados en el lugar y su gente. La lógica espacial es de estar en un lugar, por ello el fuera de lugar corresponde a localizaciones demarcadas. Y la temporalidad suele ser fugaz, precisamente por los mecanismos que presionan al sujeto cuerpo por salir del lugar.

6.- El sujeto cuerpo localizado como expresión del lugar reivindicado, apropiado, ganado. La lógica corporal es de tipo territorial. Prima el sujeto sentimiento que alcanza la apropiación del lugar. La localización del cuerpo toma un carácter instrumental. Se recurre a la localización del propio cuerpo en un lugar, no para el despliegue de una práctica, tampoco para denunciar ni confrontar, ni para otorgar una estética propia al lugar, sino precisamente porque la localización constituye en sí misma un logro.

7.- El sujeto cuerpo alcanza una identificación (identidad). La práctica de permanecer configura al sujeto sentimiento por el locus, y en consecuencia el lugar le otorga identidad al sujeto que se asocia al lugar. El sujeto sentimiento se impone sobre el sujeto cuerpo. Es el caso del actor que se identifica a sí mismo, por ejemplo, por su barrio de origen. La lógica espacial es la de pertenecer al lugar y la temporalidad suele ser prolongada.

8.- El sujeto como constructor de distancias espaciales con los otros y de alejamiento de un lugar. La lógica corporal es de tipo diastémica y topofóbica, ya que el sujeto sentimiento se encuentra dominado por el rechazo y a veces miedo, por el lugar y los otros que lo habitan. La lógica espacial es la de pasar por el lugar, y si es posible pasar de manera fugaz. Y la temporalidad está dada por un transcurrir acelerado.

El filósofo francés Henri Lefebvre (1972) señaló que el espacio dejó de ser un ente geográfico pasivo o vacío, para ser convertido en un instrumento del capitalismo, mientras que la ciudad moderna, se ha transformado en un centro de poder y fuente de ganancias, donde se proveen los bienes y servicios que las empresas capitalistas requieren para su funcionamiento, por lo que se desarrolla un consumo productivo del espacio y en él se diseñan las trayectorias y flujos de mercancías, de fuentes de energía, de personas que se desplazan hacia sus actividades. En suma, el modo de producción tiene un impacto sobre el territorio (espacio) y, éste, a su vez, reacciona sobre las relaciones que el mismo modo de producción ha generado, siendo la fuerza del Estado, así como los intereses económicos, quienes impulsan la llamada *producción social del espacio*, donde el espacio es un producto que se utiliza y se consume (o sea, es mercancía), pero también es un medio de producción (De Mattos, 2015).

En el pensamiento de Lefebvre (Lencioni, 2015), la sociedad no sólo reproduce su vida en el espacio, sino que, de manera aparejada, aprendió a disciplinar el tiempo a través de lo cotidiano, de acciones repetitivas y con horarios cíclicos y, al final, ese tiempo quedó subordinado al capital. Así, lo cotidiano es parte de las prácticas culturales y de las experiencias, a partir de las cuales se construyen los significados de esa rutina diaria por medio de la cual un sujeto se relaciona con otros sujetos y con los objetos usados y apropiados que se encuentran en el espacio y que, en conjunto, configuran y dan sentido a la vida cotidiana (Pérez, 2015).

Lefebvre (como se citó en Morales, 2012) planteó que el espacio es producido en una *tríada conceptual*, compuesta por un *espacio concebido*, aquel espacio donde se llevan

a cabo los procesos de producción y de reproducción de relaciones sociales con objetos y productos; el *espacio representado*, conformado por el orden en que se establecen las relaciones y cómo es que el espacio se diseña, se planifica y se identifica lo que se vive y percibe; el *espacio vivenciado*, es el espacio vivido asociado con imágenes y símbolos, es el espacio de los usuarios y los habitantes quienes a través de las relaciones y representaciones, logran sus experiencias vividas.

En México, al igual que en el resto del mundo, a raíz de la Revolución Industrial y el consiguiente cambio de una sociedad agrícola a una industrial, trajo consigo un importante flujo migratorio hacia las áreas urbanas, flujo que aún está muy lejos de detenerse. De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2010), actualmente en nuestro país la población urbana ha tenido un crecimiento sostenido, con poco menos del 43% en 1950, 71% en 1990 y casi del 78% en 2010.

Sin embargo, este crecimiento de las áreas urbanas está muy lejos de considerarse que se ha gestionado de manera planeada. Es lo que Lefebvre (como se citó en De Mattos, 2015) llamó *implosión-explisión* de la ciudad, donde, por un lado, existe una gran concentración de habitantes, riquezas, objetos, instrumentos, medios, etc., al mismo tiempo que hay una dispersión hacia las periferias, los barrios, etc. Cada vez hay más áreas a las cuales hay que dotarlas de los servicios públicos básicos, así como de otros servicios que les permitan reproducir su vida cotidiana. Se han visto comprometidas la movilidad, funcionalidad y acceso a servicios. Para la población en general, un día cotidiano significa estar en movimiento en tareas como el abastecimiento de bienes de subsistencia, empleo, escuela salud, recreación, entre otros (Alcocer-García & Campos-Alanís, julio-diciembre, 2014). Esto, en última instancia, significa tiempo, tiempo destinado a transporte en lugar de dedicarlo a otras actividades, ya sean productivas, de recreación, etc.

Sin lugar a dudas, que estas circunstancias propias del contexto han tenido un efecto sobre las formas de abastecimiento y hábitos de consumo. Una de las estrategias que el mercado ha desarrollado para acercar esos productos y servicios a la población, es

precisamente apostar a la minimización racional de costos y tiempos, sobre todo, los tiempos de desplazamiento de los consumidores.

Uno de estos formatos con mayor crecimiento en América Latina son las denominadas tiendas de conveniencia, donde su característica principal es otorgar productos y servicios de consumo inmediato -con una curva de consumo constante- básico y cotidiano a través de una localización que asegura mínimos desplazamientos a los usuarios o a través del concepto de captación de flujos de mercado -mercado de paso. (Alcocer-García & Campos-Alanís, julio-diciembre, 2014, pp 64-65)

Y es justamente el concepto de *tiendas de conveniencia*, la razón central de esta investigación.

2. LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA, SU DEFINICIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CONSUMO

Pero ¿cómo se define una tienda de conveniencia? La Asociación Nacional de Tiendas de Abarrotes y Departamentales (ANTAD), la define “como un establecimiento con menos de 500 metros cuadrados [de superficie], con un horario comercial superior a las 18 horas [algunas llegan a ser de 24 horas] y un período de apertura de 365 días al año” (ANTAD, 2010, p.175). Esta modalidad de establecimientos es propia de las zonas urbanas (centro, colonias, zonas comerciales, de oficinas y de escuelas) y en las estaciones de servicio, tanto en zonas urbanas como en carreteras.

Por otro lado, son establecimientos que ofrecen productos básicos al menudeo, especialmente en comida (rápida, para cocinar), bebida (agua, refrescos, cerveza, bebidas alcohólicas), higiene (personal y del hogar), en una variedad reducida si se le compara con una tienda de autoservicio. Sin embargo, su éxito se basa principalmente en cuatro puntos (Tiendas de conveniencia, s.f.):

- **Localización:** se ubican en lugares estratégicos en las zonas urbanas o de servicios, donde hay un paso importante tanto de conductores como de peatones. Además, el número de establecimientos es muy grande, lo que asegura su fácil acceso.
- **Horario:** como se mencionó anteriormente, sus horarios de servicio van de las 18 a las 24 horas al día.
- **Inmediatez:** los clientes no hacen grandes compras, por lo que se trata de un servicio rápido, incluso al pagar.
- **Servicios adicionales:** financieros (depósitos y retiro de efectivo, pagos de tarjeta de crédito, envío y recepción de dinero nacional e internacional, pago de servicios del hogar; de comunicación (recargas telefónicas, boletos de autobús); venta de juguetes, cargadores, celulares, tarjetas de regalo, etc.

Aun cuando sus productos son más caros y sus servicios tienen un cargo por comisión, no deja de ser una ventaja dados los puntos mencionados en el párrafo anterior.

Respecto a los hábitos de consumo, éstos están íntimamente ligados con el nivel de ingresos de los diferentes sectores de la población, pero éstos no pueden considerarse como estables, ya que, dependiendo de las diversas circunstancias del entorno, existen variaciones. Patiño (25 de julio de 2017) de *Expansión*, señala que los hábitos de consumo van cambiando de acuerdo a una búsqueda de mejores precios de bienes y servicios. Por ejemplo, dice el autor, la población de nivel alto y medio, buscarán comprar sus productos en presentaciones de mayor tamaño, aunque esto signifique un mayor desembolso en el momento, pero su precio ponderado por unidad será menor. Una diferente lógica aplicará para la población de ingresos bajos, en donde se priorizará que el desembolso en el momento sea bajo, lo que implica comprar productos en presentaciones de menor tamaño. Asimismo, este cambio en la estrategia económica trae como consecuencia otro cambio, el del canal de compra. Las presentaciones de menor tamaño están relacionadas con tienditas, mercados, bodegas y, en el caso de interés de esta investigación, en las tiendas de conveniencia, mientras que las

presentaciones de mayor tamaño pueden estar relacionadas con grandes centros comerciales, lo que, además, implica un traslado adicional del lugar de residencia/trabajo hacia el centro de abastecimiento.

En México, al igual que en otros países, el formato de tiendas de conveniencia se enfoca al comercio al menudeo y es uno de los giros de mayor crecimiento. Un ejemplo de ello, mas no el único, es el de la cadena de tiendas *Oxxo*, la cual, al último trimestre de 2017, en México existían alrededor de 16 mil establecimientos (¿Cuántas tiendas Oxxo hay en México?, 1 de noviembre de 2017), con un crecimiento promedio de 2.5 tiendas al día (El Universal, 19 de octubre de 2009; El Financiero, 24 de marzo de 2014, como se citó en Alcocer-García & Campos-Alanís, julio-diciembre, 2014).

3. LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO EN CIFRAS

Como ya se ha mencionado, las tiendas de conveniencia, vistas como unidades económicas, han ganado terreno por la diversidad de productos y servicios que ofrecen, así como por la cercanía que significan estos comercios respecto a los diferentes clientes.

De acuerdo al INEGI (2014), el Comercio al por menor en México representa el 45.2% de las unidades económicas en el país. De este universo, los también llamados minisúperes o *tiendas de conveniencia*, representan el 1.9% de las unidades económicas, mientras que las tiendas de abarrotes representan el 30.8%. Su crecimiento ha sido muy significativo, llegando a una tasa del 84% en el período 2008-2013, comparado con un 1.5% de incremento de las tiendas de abarrotes tradicionales en el mismo período.

En cuanto a la distribución geográfica de estas unidades económicas, el 48.8% se concentró en ocho Estados del país (INEGI, 2014): Tamaulipas (9.1%), Nuevo León (7.2%), México (7.0%), CDMX (6.5%), Jalisco (5.4%), Veracruz (4.7%), Coahuila (4.6%) y Quintana Roo (4.3%). El resto del país en su conjunto concentra el 51.3%, siendo Tlaxcala quien reporta el menor número de establecimientos (menos al 1%).

En cuanto al personal que labora en este tipo de tiendas, las *tiendas de conveniencia* ocupan en promedio cuatro personas por establecimiento, contra sólo dos en las tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas. Los procesos de reclutamiento, selección y contratación en las *tiendas de conveniencia* siguen las tendencias del mercado laboral, esto es, agentes externos y ajenos a la razón social propia de la tienda. De acuerdo a los Censos Económicos 2014 (INEGI, 2014), el personal ocupado dependiente de la razón social fue de 82,483 personas en 2013 (con un crecimiento del 71.1% respecto a 2008) y el personal subcontratado fue de 17,337 personas en 2013 (con un crecimiento del 318.6% respecto a 2008). En cuanto a las remuneraciones, el promedio pagado al personal subcontratado fue 23% que lo pagado al personal contratado por la razón social.

En cuanto a la Producción Bruta Total (PBT)¹⁵, INEGI (2014) reporta que, aun cuando las tiendas de conveniencia sólo representan el 1.9% del total de unidades económicas de Comercio al por menor, pero logran el 6.1% del total del PBT, mientras que las tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas tradicionales, con el 30.8% de las unidades económicas, alcanzan un 7.1% del PBT. Las Entidades con mayor PBT son CDMX (7.4%), Edo. México (7.3%) y Nuevo León (7.1%), mientras que Estados como Sinaloa, Quintana Roo, Puebla, Guanajuato, Yucatán, Querétaro, Guerrero y Tabasco, registran la menor participación en la PBT con un rango entre 2 a 3.6%.

Otro indicador que los Censos Económicos (INEGI, 2014) registran, es el llamado Valor Agregado Censal Bruto (VACB), que se define como “el valor que se añade durante el proceso de trabajo por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización, ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica” (INEGI, 2014, p. 3). Así las tiendas de conveniencia tienen un VACB del 196.6% contra el 45.6% de las tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas.

Sin embargo, hay que considerar que las *tiendas de conveniencia* reportan mayores erogaciones que las tiendas tradicionales, ya que sus productos deben estar organizados para

¹⁵ Se define como Producción Bruta Total (PBT) como “el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por los establecimientos en un período determinado. Se integra por la suma de la producción de todas las actividades económicas del país” (INEGI, 2014, p. 3).

la exhibición y acceso del público al área comercial. Esto se representa en el Consumo Intermedio, como un porcentaje del PBT, siendo del 41.7% para las *tiendas de conveniencia* y del 22.7% para las tiendas tradicionales (INEGI, 2014).

En cuanto a los productos comercializados, las *tiendas de conveniencia* reportan que sus principales ventas se basan principalmente en seis segmentos: 23.4% en la prestación de servicios (recarga telefónica, cobro de servicios y comida rápida), 14.6% cigarros, 12.9% productos lácteos, 11.7% dulces y botanas, 10.6% cerveza en lata y 9.4% abarrotes (INEGI, 2014).

Las *tiendas de conveniencia* y la tecnología están estrechamente ligadas. INEGI (2014) reporta que el 33.3% de las *tiendas de conveniencia* efectuó actividades de innovación tecnológica para la adquisición de software y bases de datos, mientras que sólo el 3.3% de las tiendas convencionales utiliza equipo de cómputo. El uso que se da al equipo de cómputo en las *tiendas de conveniencia* es indispensable para búsqueda de información, gestión del negocio, operaciones bancarias, trámites gubernamentales y compra/venta de productos/servicios.

El mercado mexicano de las *tiendas de conveniencia* está dominado por cuatro cadenas comerciales principalmente, conformando así el 95% del mercado. Estas cadenas son OXXO (76.8%, incluyendo a las tiendas MATADOR que forman parte del grupo), 7-ELEVEN (11%), CÍRCULO K (quien adquirió EXTRA de Grupo Modelo, sumando el 5.8%) y Mambo (1.1%) (Carreón, 23 de junio de 2014).

Las *tiendas de conveniencia* son, así, un concepto nuevo, de amplio crecimiento y cuya estrategia es la presencia cercana a los clientes potenciales, insertándose en el espacio público y entre las rutas de desplazamiento de la población en su vida cotidiana, sean éstas en las áreas urbanas o, incluso, en las vías de comunicación interurbanas. Las cadenas de *tiendas de conveniencia* ofrecen una gama de productos y servicios que en ningún momento son los mismos, ya que depende del origen propio de la empresa, su nicho de mercado objetivo, así como de las negociaciones (y su estilo propio) que cada corporativo lleve a cabo con los diferentes proveedores, tanto nacionales como locales. Asimismo, la organización

hacia su interior también depende de la estrategia organizacional que cada empresa defina. Como ejemplos de lo anterior, pueden mencionarse los siguientes: la cadena *Oxxo* fue por mucho tiempo distribuidor exclusivamente de cerveza Cuauhtémoc-Moctezuma, monopolio que se perdió en 2019 y tuvo entrada la cerveza Modelo; la misma cadena *Oxxo*, en marzo de 2019 dejó de ser corresponsal bancario de BANORTE, institución que pactó alianza con una empresa administradora llamada *Yastás*, de Grupo Gentera, especialista en llevar servicios financieros a los segmentos de menores ingresos a través de las tiendas de esquina, papelerías, ferreterías, etc; la cadena *Asturiano* pertenece a un grupo del sector energético, sus sucursales se manejan por el esquema de franquicias y sus operaciones son a nivel regional en el Estado de Querétaro y zonas aledañas de los Estados de Guanajuato, México e Hidalgo; la cadena *Extra*, cuyo origen fue la Cervecería Modelo, actualmente pertenece, a su vez, a la cadena de *tiendas de conveniencia* texana *Circle K* en asociación con Grupo Kaltex, sólo distribuye cerveza Modelo, maneja su propia marca de dulces y botanas, tiene presencia en Sinaloa, Zacatecas, Jalisco, Querétaro, CDMX, Puebla, entre otros y, se maneja por el esquema de trabajadores comisionistas (Tiendas de conveniencia, s.f.).

Otra cadena de tiendas de conveniencia muy importante en la Región Bajío del país, concretamente en el corredor Querétaro-Guanajuato, es *Super Q*, (la cual incluye a las tiendas *Maxivinos*), propiedad del grupo Fomento Queretano, con una historia de más de 20 años y actualmente con una presencia de 192 tiendas en varios Municipios del Estado de Querétaro, tales como Querétaro, Corregidora, El Marqués, Colón, Tequisquiapan, así como en el Estado de Guanajuato, entre los que se encuentran Celaya, Irapuato, León, Apaseo el Grande y Apaseo el Alto (Ver Anexo I, Figura 18). Cuenta con la capacidad de recibir pagos de servicios de luz, teléfono, agua y televisión por cable. Su esquema laboral es igualmente por medio de los equipos comisionistas, cuyo perfil de quien será el líder consiste en ser mayor de 25 años, integrar un equipo de 3 personas (familiares o amigos), actitud de servicio, gusto por las ventas y capacidad de trabajo en equipo (*Super Q*, s.f.)

En su papel de *corresponsales bancarios*, capaces de ofrecer servicios financieros, éstos van a variar dependiendo de la cadena en cuestión, ya sea por el interés de la institución financiera, gubernamental o comercial, por su propio poder de negociación, así como por las

oportunidades que presente la zona geográfica donde se ubiquen. El hecho de que las cadenas de tiendas de conveniencia tengan la autorización de la CNBV para operar como *corresponsales bancarios*, esto no significa que acepten operaciones financieras para todos los bancos, quienes, a su vez, aun cuando éstos son nacionales, tienen diferente presencia en los diferentes Estados y ciudades del país. Respecto a los pagos de servicios personales y del hogar, éstos generalmente son locales, por ejemplo, pagos a los gobiernos estatales y municipales, distribuidoras de gas natural, sistemas municipales (y operadores privados) de agua potable y alcantarillado, sistemas de TV por cable o satélite, etc., al igual que otros servicios de pago a empresas privadas, los cuales también dependerán de la cadena de tiendas de conveniencia con quien decida formar la alianza, por ejemplo, *Farmacias del Ahorro* acepta depósitos de BBVA, BANORTE y CITIBANAMEX únicamente, acepta pagos de crédito INFONAVIT, Casas ARA, Sorteo TEC, la tienda departamental Liverpool, la marca de cosméticos Jafra, así como pagos a los gobiernos de 9 entidades federativas del país y 2 municipios, entre otras opciones de servicio.

Es así como la relación entre las instituciones financieras y sus *corresponsalías* es muy variada y, además, flexible y, como ejemplo de ello, una noticia por demás significativa se da a mediados de abril de 2021, al anunciar CITIBANAMEX que ya no renueva su alianza con la cadena Oxxo, por lo que, a partir del 1 de mayo de 2021, ésta ya no recibe pagos o depósitos de aquél debido a la amplia modernización y crecimiento en infraestructura tecnológica de la institución bancaria (Noguez, 15 de abril de 2021).

Como se mencionó anteriormente, la CNBV registró a finales de 2019 la cantidad de 43,397 puntos de contacto a través de los *corresponsales bancarios* debidamente registrados, de los cuales y, tratándose sólo de las denominadas tiendas de conveniencia, el 43% de estos puntos corresponden a la cadena de tiendas Oxxo, el 5% a Farmacias Guadalajara y el 5% a la cadena 7-Eleven (Gutiérrez, 28 de septiembre de 2020).

De esta manera, las tiendas de conveniencia ponen al alcance del público en general su amplia gama de servicios de bienes de consumo cotidiano, así como la posibilidad de

llevar a cabo operaciones financieras básicas, todo ello contribuyendo a una reconstrucción en los hábitos de consumo de la población en torno a la cual se instalan.

4. EL MAYOR CASO DE ÉXITO: LAS TIENDAS *Oxxo*

La cadena de tiendas *Oxxo* tiene su origen en el Estado de Nuevo León, en el norte de México, surgiendo de una alianza estratégica entre la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, quien le apostó a este formato de tiendas como una gran oportunidad para la comercialización de sus productos y, la empresa embotelladora Fomento Económico Mexicano (FEMSA).

El proyecto piloto se denominó tiendas *Burbuja*, los cuales consistían en “pequeños locales con techo de asbesto donde se vendían bebidas como cerveza y licores, botanas, cigarros, dulces y algunos abarrotes” (ANTAD, 2010, p. 175). Debido al éxito que se obtuvo con este concepto, se decidió crear la empresa denominada *Oxxo*.

La identidad de la tienda tiene sus propias versiones. Se dice que la palabra *Oxxo* es la fonetización del símbolo de porcentaje (%), lo que significaba que, por un lado, se vendían bebidas con un (%) de alcohol y, por el otro, es un símbolo que sugiere un porcentaje más barato, o sea, un ahorro. El propio símbolo (%) sugiere O-X-O, a lo que se añade otra letra X para darle armonía. Por otro lado, el logotipo inicial era un carrito de supermercado, donde las letras O eran las ruedas y las X la propia estructura metálica del carrito (Ithurbide, 23 de marzo de 2014). Además, la palabra OXXO es fácil de decir y de recordar, es *palíndromo*, o sea, es una palabra que se lee igual de izquierda a derecha que de derecha a izquierda (*Oxxo*, s.f.). Queda abierto el debate para conocer el impacto psicológico que tiene una palabra corta, simétrica y palíndroma.

La primera tienda *Oxxo* se abrió al público en 1978, en la ciudad de Guadalupe, NL, comercializando productos como cerveza, refrescos, botanas, abarrotes, panadería, frutas y verduras, entre otros. Además de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Monterrey, ya para 1979, siguieron otras tiendas en las ciudades de Chihuahua, Hermosillo y Mexicali (ANTAD, 2010).

En sus inicios, la administración y operación (ventas, inventarios, precios) se hacían de manera manual, mientras que eran los propios administradores quienes definían las actividades a realizar. La consolidación mensual se hacía a través de comunicaciones telefónicas a cada una de las sucursales, quienes, a su vez, tenían ya sus resultados registrados. Las promociones en tiendas eran por zonas, mediante anuncios exteriores (ANTAD, 2010).

Desde la perspectiva tecnológica, se da un hito en 1988, cuando se introduce el sistema Operativo *Punto de Venta* en cada tienda, agilizando los procesos internos a la atención a los clientes. Este sistema no era en tiempo real, sino que se requería copiar los resultados tienda por tienda a través de dispositivos de memoria (disquetes) para su posterior consolidación, por lo que esto, a su vez, permitió el procesamiento a través de sistemas informáticos modernos, automatizando así funciones administrativas (ANTAD, 2010).

Los recursos humanos también han sido punto de innovación. En 1982, siendo congruente con los planes de crecimiento, se creó el concepto de *Líder de Tienda*, que consiste en un contrato de comisión mercantil en el cual, de esta manera, la empresa no adquiere obligaciones laborales, siendo el Líder el responsable de su equipo de trabajo y demás gastos directos, mermas y todo lo que se requiera para ofrecer un buen servicio y aumentar sus ventas. La capacitación fue fundamental para el Líder en temas como facturación, acomodo de anaqueles y refrigeración correcta de productos. Este esquema, además, permitió que los grupos de trabajo se formen a través de familias, ya que al Líder se le pide un grupo de seis personas (ANTAD, 2010).

En 1994, *Oxxo* dejó de pertenecer a la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, por lo que la razón social toma el nombre de *Cadena Comercial Oxxo*, siendo ésta parte de la empresa *FEMSA Comercio*, asimismo, se fueron ofreciendo nuevos servicios, tales como, apertura de 24 horas, venta de comida rápida, pago de servicios públicos (agua, luz, teléfono), cajeros automáticos, etc., entre otros.

El crecimiento fue de tal magnitud, que en 1998 se contaba ya con mil tiendas, lo que hizo que la empresa se fortaleciera en diversas zonas del país, dando lugar a la creación

de Centros de Distribución (CEDIS), encargándose de abastecer a las tiendas con los productos necesarios, dentro de los tiempos y parámetros de calidad requeridos. De esta forma, ya para inicios del nuevo milenio, se llegó a un crecimiento promedio de 270 nuevas tiendas al año (ANTAD, 2010).

Gracias a la innovación en tecnología, en 2001 se inició el servicio de recarga de tiempo aire para telefonía celular, lo que significa al día de hoy un número superior a los 1.2 millones de clientes al día (Oxxo, s.f.).

Para el año 2004, se alcanzó la cifra de crecimiento de 600 tiendas anuales. En 2009 se iniciaron operaciones en Colombia, mientras se llegaba a las 7 mil tiendas en México. En 2010, se contaba con 10 CEDIS en Chihuahua, Guadalajara, León, Mérida, Mexicali, CDMX, Monterrey, Cd. Obregón, Puebla y Reynosa.

A partir de 2011, el crecimiento fue incluso mayor, debido en gran parte a la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (en 2009) para que las *tiendas de conveniencia* operaran como *corresponsales bancarios*.

En 2017, *Oxxo* fue considerada como la marca más valiosa del retail, por Interbrand (Oxxo, s.f.).

Para 2018, *Oxxo* se consolidó como la mayor cadena de tiendas de conveniencia en México, así como la de mayor crecimiento en América Latina. Atiende en conjunto, un total de más de 13 millones de clientes al día, en sus más de 17,400 tiendas en México, 79 en Chile y 80 en Colombia (Oxxo, s.f.), iniciando también operaciones en Perú (Salas, 1 de octubre de 2018).

Para el 30 de junio de 2020, la cadena contaba con 19, 558 sucursales en todo el país, lo que reflejó un crecimiento de 950 tiendas en los últimos 12 meses (González, 10 de agosto de 2020).

Durante la segunda mitad de 2020, como parte de la estrategia de ajuste y diversificación debido a la situación provocada por la pandemia por COVID-19, la empresa vendió la totalidad de sus activos en Industrias Lácteas de Panamá, mientras que adquirió la

cadena chilena de tiendas (de proximidad de formato pequeño, como se les conoce en Chile) *OK Market* (propiedad del corporativo SMU), la cual controla el 65% del mercado total de *tiendas de conveniencia* en Chile (Compra FEMSA la cadena *OK Market*, los “*oxxos*” de Chile, 9 de octubre de 2020).

En cuanto a su gama de productos y servicios comercializados, las tiendas *Oxxo* ofrecen, además de los productos tradicionales de abarrotes, una gran cantidad de bienes y servicios, entre los que se encuentran los siguientes (Vela, 13 de octubre de 2017):

- *Pago y depósito de tarjetas.* Esto incluye depósitos a cuentas, pago de tarjetas y depósitos a celulares. Se acepta Bancomer, Banamex, Santander, Scotiabank e Inbursa. El pago se refleja de inmediato, pero sólo se aceptan pagos en efectivo, con un horario de lunes a domingo de 8am a 8pm y no importa si es día festivo. La comisión es de 9 pesos. El monto máximo es 5,000 pesos por transacción. Los montos máximos al día para Bancomer son 19,000 pesos, Banamex: 18,000, Santander: 10,000, Scotiabank: 17,640 e Inbursa: 15,000 pesos.
- *Pago de servicios.* Incluye recibo de servicios públicos como luz, agua, teléfono, televisión por cable o satelital y otros servicios gubernamentales, tanto locales como federales. Algunos pagos se aceptan vencidos, como los de Cablemas, Axtel, Megacable, Telmex y SKY. Estos pagos se reciben las 24 horas de todos los días del año. Se aplican al día siguiente, pero los pagos en línea se aplican inmediatamente. La comisión varía entre 8 y 9 pesos.
- *Saldazo.* Esta es una tarjeta de ahorro *Oxxo* emitida por Banamex y Visa. Tiene un costo de 50 pesos y con ella pueden hacerse depósitos mensuales hasta por 18,000 pesos y retiros de efectivo de hasta 500 pesos por transacción, además de compras en internet en páginas mexicanas donde acepten Visa. Tiene una comisión de 10 pesos por depósitos en efectivo en *Oxxo* y se cobra la cantidad de 12 pesos por retiro, además no se cobra comisión adicional al utilizar los

cajeros o sucursales Banamex. Esta tarjeta, además, puede registrarse en el sistema PayPal.

- *Tarjetas de regalo.* Tales como Google Play, iTunes, XBOX, Netflix, Spotify, Facebook, Paysafe Card, League of Legends y muchas más. Pero sólo se puede pagar con efectivo.
- *Boletos de autobús.* Este servicio no es nacional. Se entrega el boleto en la tienda, el cual es el ticket con los datos del viaje; el cual es el pase de abordar. Sólo se paga con efectivo y aplican los mismos descuentos que en la central. Se cobra comisión variable. Las 17 líneas de autobús participantes son Primera Plus, ETN, Turistar, TAP, Costa Line, Autovías, La Línea, Elite, Chihuahuenses, Futura, Transportes Frontera, Transportes del Norte de Sonora, Transportes del Pacífico, Senda, Transportes del Norte, Tufesa y Parikhuni.
- *Envíos de dinero.* Se cobra el 5% del monto a enviar más IVA de la comisión, pero para los retiros de dinero no hay cobro de comisión. El monto máximo para enviar de una tienda *Oxxo* a otra tienda *Oxxo* son 500 pesos por transacción. El cobro del envío puede hacerse al instante.
- *Recargas de tiempo aire.* Participan Telcel, Movistar, Unefon, Iusacell, Nextel, Virgin Mobile y próximamente Cierto y Maz Tiempo. Se pueden hacer recargas desde 20 y hasta 500 pesos y el pago puede hacerse con tarjeta de crédito o débito. Con el llavero TAE pueden almacenarse los números frecuentes del usuario para poder recargar fácil y rápido en cualquier tienda de la cadena.
- *Microseguros.* *Oxxo* también ofrece microseguros (de tipo indemnizatorios) de protección en caso de accidentes médicos personales con suma asegurada de 7,500 pesos; protección por muerte accidental para el apoyo de gastos funerarios con 50,000 pesos; protección en caso de cáncer de mama y cervicouterino con 17,000 pesos, y protección en caso de primer infarto al corazón con 26,000 pesos. Todas las tarjetas de microseguros tienen un año de

vigencia a partir de la activación. El costo de los microseguros va de los 99 a los 149 pesos. Se puede ampliar la cobertura, ya que las tarjetas son acumulables, es decir, si compras dos tarjetas tienes el doble de apoyo económico y si compras tres tienes el triple. Sólo se pueden comprar hasta tres tarjetas.

- *Retiro de efectivo.* Se aceptan todas las tarjetas de débito de Bancomer y las tarjetas Saldazo (de Banamex). El monto máximo de retiro es de hasta 1,000 pesos por transacción, aunque el servicio está sujeto a la disponibilidad de efectivo en la caja de la tienda. El horario es de lunes a domingo de 8am a 8pm, no importa si es día festivo. La comisión es de 12 pesos por transacción.

La innovación tecnológica y de los servicios no se detiene y, así, las posibilidades de ofrecer nuevos productos tangibles o intangibles se amplían debido a las diversas alianzas estratégicas que desarrolla las empresas. Algunos ejemplos de estas innovaciones son las siguientes:

- *Pagos en Mercado Libre.* Un servicio que ha sido incorporado recientemente en esta cadena de tiendas, es la alianza con la comercializadora vía Internet, *Mercado Libre*. Esto permite al usuario procesar el pago en tiempo real en la compra/venta dentro de la plataforma de la comercializadora (Espinosa, 7 de agosto de 2017).
- *Tiendas de conveniencia en las oficinas.* Se trata de un concepto para llegar todavía más cerca del público objetivo, donde ya no solamente se trata de acercarse a las rutas de movilidad del consumidor, sino que ahora se plantea estar dentro de los complejos de oficinas e instituciones diversas (educativas, de salud, etc.) bajo el argumento de que el consumidor ya no se desvíe de su ruta habitual. Asimismo, se está considerando un cambio en los productos a comercializar, más acordes al público objetivo. Como seguimiento, FEMSA ya ha instalado una sucursal dentro de sus oficinas para observar el

comportamiento comercial y de consumo de la misma. (Ayala, 23 de marzo de 2018).

- *Puntos de entrega de Amazon en Oxxo.* A partir del 18 de mayo de 2018, este servicio consiste en la posibilidad de que los usuarios de compras por Internet a través del portal Amazon, tengan la opción de recoger sus productos en las sucursales de *Oxxo* en lugar de enviarlo a su domicilio, ya sea éste particular o laboral. Al inicio, este servicio está disponible en las principales áreas urbanas de 12 Estados, los cuales son Campeche, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Ciudad de México, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, Veracruz y Yucatán. Esto significa que la aplicación tecnológica tendrá la ubicación de todos los puntos de venta de *Oxxo* en las zonas mencionadas y el cliente escogerá dónde será la entrega. Este servicio viene siendo una transformación del tradicional servicio denominado *ocurre* de las empresas de mensajería y paquetería. Los aspectos temporales y de movilidad de los usuarios dificultan que éste esté en su domicilio, por lo que es más fácil recogerlo en una tienda de conveniencia que se ubique cerca de sus actividades y/o rutas de movilidad diarias (Así funcionará el servicio de pedir en Amazon y recoger el paquete en *Oxxo*, 15 de mayo de 2018).
- *Programa Oxxo Premia.* Es un programa de lealtad, por medio del cual se acumulan puntos por cada compra (en el caso de pago de servicios, es únicamente sobre la comisión), los cuales pueden canjearse por productos de acuerdo a las promociones indicadas. Este programa es válido únicamente en Ciudad Juárez, CHIH. y, tiene una vigencia desde noviembre de 2019 (*Oxxo Premia*, s.f.).
- *Cinépolis Klic y Spotify.* Debido a los efectos económicos que ha generado la pandemia por COVID-19 en el mundo entero, en el año de 2020, incluso empresas sólidas como *Oxxo* han registrado efectos negativos que les han obligado a buscar otras alternativas para captar clientes. A partir de agosto de

2020, es posible alquilar y pagar las películas distribuidas por *Cinépolis Klic* disponibles en las sucursales de la cadena, así como pagar la suscripción o renovación de la plataforma *Spotify Premium*. Ambos servicios, disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año y aplicables en tiempo real (González, 10 de agosto de 2020).

- *Teléfono celular inteligente*. La puesta en el mercado en las más de 19 mil tiendas en el país a partir de septiembre de 2020, de una marca propia de teléfono celular inteligente cuyo precio de salida es de 599 pesos. Este dispositivo funciona con un sistema operativo KaiOS, tiene conexión de red a 3G, WiFi y Bluetooth y, además, es capaz de manejar aplicaciones como Facebook, WhatsApp, Youtube, Google Maps, Google Assistant y muchas otras disponibles en la tienda digital KaiStore (Oxxo lanza su propio celular: cuesta 599 pesos y tiene acceso a Facebook y WhatsApp, 27 de agosto de 2020).
- *Venta de productos perecederos*. Aun cuando no es un servicio totalmente nuevo, la empresa busca ampliar la gama de productos a ofrecer tales como carne, salchichonería, frutas y verduras frescas. Actualmente, únicamente hay 20 establecimientos bajo este nuevo esquema ubicados en el noroeste del país con la finalidad de explorar este concepto, pero existe la posibilidad de que poco a poco se vaya ampliando en todo el país. La fortaleza estriba en la proximidad y alcance de las tiendas de conveniencia en comparación de las grandes cadenas de tiendas de autoservicio (González, 11 de septiembre de 2020).

Otros ejemplos que refieren al crecimiento e innovación en la oferta de servicios, la tienda de conveniencia *Oxxo* ha venido desarrollando otros proyectos, los cuales ya se encuentran en las fases iniciales de pruebas e implantación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- *Pagos sin contacto*. Es un proyecto de la empresa en conjunto con las instituciones financieras BBVA y VISA, el cual se proyectaba que fuera factible para el año 2019. Consiste en que, en algunos de sus puntos de venta, sus cajas

ya no requerirán de personal humano, lo que hará que las tiendas sean totalmente de autoservicio y sin ninguna intervención de personas más que del usuario. Los argumentos a favor de este proyecto son: a) reducción en el tiempo de las operaciones; b) ahorro de tiempo y dinero tanto para el establecimiento como para los clientes y, c) posicionamiento de la empresa como innovador tecnológico. Además, es una estrategia con la que Oxxo busca solucionar un *problema* de rotación de personal del 110% anual que generan sus 120 mil empleados en todo el país (Morales, 14 de mayo de 2018).

Este concepto de autopago, denominado *Oxxo Smart*, se ha diseñado para mercados específicos en espacios muy concretos, tales como complejos departamentales, hospitales y oficinas. Actualmente ya se encuentra en fase de pruebas en la ciudad de Monterrey, NL, para sus análisis de factibilidad y desempeño (Baéz, 19 de enero de 2021).

- *Oxxo Farmacia*. El Grupo FEMSA ya cuenta con una filial llamada *FEMSA Salud*, que cuenta con las cadenas de farmacias YZA, Farmacon y Moderna, en México, mientras que también maneja otras marcas en Colombia, Chile y Ecuador. Ahora bien, gracias a la penetración que la cadena *Oxxo* tiene en el mercado del retail, la apuesta por *Oxxo Farmacia* puede resultar beneficiosa, ya que se aprovecharían los puntos de venta ya existentes en todo el territorio nacional, además de la gran importancia que han tenido estos establecimientos del retail durante la pandemia por COVID-19, en lo que respecta a las decisiones y hábitos de compra por parte de los consumidores en lo que respecta a productos de primera necesidad (Noguez, 29 de octubre de 2020).
- *Aplicación Spin*. A través de esta aplicación por medio de la cual es posible enviar y recibir dinero, la cadena *Oxxo* participa en el negocio de las empresas *FinTech*. Esta plataforma se ha puesto en operación de manera selectiva en el área de San Luis Potosí, pero con planes de ampliar la cobertura, el cual consiste en operaciones financieras que se realizan en las tiendas, tales como pago de

tiempo aire, pero, ahora, a través de una aplicación vía teléfono móvil. Con esta aplicación, se busca que el cliente realice operaciones financieras de envío y recepción de dinero de manera más fácil y segura, además de la posibilidad de abrir una cuenta de débito digital sin costo por apertura, sin comisiones por monto mínimo y sin anualidad. Además, a través de la información que genera la aplicación, la empresa estará en condiciones de saber más acerca de sus clientes, de sus consumos y tendencias, con el fin de diseñar promociones y oferta de productos de manera más personalizada (Noguez, 2 de marzo de 2021).

En el mes de septiembre de 2020, la CNBV confirma a la cadena *Oxxo* como el mayor *corresponsal bancario* del país, aportando el 43% de los puntos de contacto, a través de sus 20,962 sucursales a nivel nacional capaces de realizar operaciones financieras, principalmente pagos y transferencias, prácticamente duplicando el número de sucursales bancarias en el país (12,882 sucursales, con Banco Azteca con el de mayor número con 1,874). La cadena *Oxxo* tuvo un crecimiento de 7.21% en el período de 2018-2019, lo que significa 1,411 sucursales con capacidad de ofrecer servicios financieros, mientras que, en el mismo período, Banco Azteca abrió 31 nuevas sucursales (Gutiérrez, 28 de septiembre de 2020).

Sin embargo, no todo ha sido *viento en popa*, ya que debido a las consecuencias económicas que ha traído consigo la pandemia por COVID-19 en el año 2020, la empresa ha sufrido caídas en sus principales indicadores, siendo los más significativos los siguientes: se registró una baja en las ventas totales del 9.1%, debido a una disminución del 22% en la afluencia de clientes, aunque con un incremento promedio del 16.5% en el monto de la venta por cliente. Esto ha ocasionado el cierre de 108 sucursales por bajo rendimiento, adicionales a las ya de por sí 82 sucursales cerradas temporalmente por la misma razón (Cierran 108 Oxxos por bajo rendimiento, 2 de noviembre de 2020).

5. LA ZONA METROPOLITANA DE QUERÉTARO EN CIFRAS

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020, el Estado de Querétaro reportó una población de 2'368,467 habitantes, lo que representa el 1.9% de la población nacional, ubicándose en el puesto 21 en términos poblacionales. Esta cifra significa un incremento de 540,530 habitantes entre 2010 y 2020, con una tasa media anual de crecimiento del 2.7%. De esta forma, el Estado de Querétaro se ubica como la segunda entidad del país con la tasa de crecimiento demográfico promedio más alta, comparada con el 1.2% el promedio nacional. Por sexo, la población queretana se divide en 51% mujeres y 49% hombres (Estrella, 25 de enero de 2021). Otros datos demográficos promedio que se mantienen son los siguientes: 13,000 migrantes, nacionales e internacionales por año, la edad promedio es de 27 años, mientras que la edad mediana de 29 años y la expectativa de vida es de 75.5 años (Banda, 11 de julio de 2019).

Del total de la población queretana, se estima que el 80% vive en las dos zonas metropolitanas declaradas por el Estado, las cuales son: la Zona Metropolitana de San Juan del Río (localizada en los Municipios de San Juan del Río y Tequisquiapan) y la Zona Metropolitana de Querétaro (ubicada en los Municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués, Huimilpan y recientemente Colón). Ambas zonas metropolitanas, al igual que aquéllas en cualquier parte del mundo donde la gestión no es integral y ordenada, son áreas que llegan a presentar problemas complejos como, por ejemplo, pérdida de la biodiversidad, contaminación, congestión vial, transporte público insuficiente, falta de infraestructura, y una cada vez mayor demanda de servicios para el abasto y el consumo (López, 31 de enero de 2019).

Oficialmente conocida como *Zona Metropolitana de Querétaro* (para fines de esta investigación se mantendrán las iniciales ZMCQ), es el conglomerado urbano que se extiende a través de 5 Municipios del Estado de Querétaro, siendo éstos Querétaro, Corregidora, El Marqués, Huimilpan y Colón, de acuerdo al Convenio Marco para Delimitar y Construir la Zona Metropolitana de Querétaro, firmado por los Alcaldes y Alcaldesa de los municipios mencionados, así como por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del Estado,

para posteriormente haber sido formalmente declarado por el Gobernador Constitucional del Estado¹⁶. El crecimiento destacado que ha tenido la zona desde la década de 1940, motivado principalmente por su privilegiada ubicación geográfica con respecto al territorio nacional, se ha visto reflejado en un aumento considerable de la capacidad industrial, así como el cambio en el uso del suelo, lo que ha generado un importante crecimiento en la industria agroindustrial, automotriz y aeronáutica. Como resultado, se ha dado un importante aumento de la población y todo lo que conlleva, un mayor requerimiento de vivienda, un incremento en el suelo construido, la diversificación en las actividades económicas y, sobre todo, una creciente demanda en los servicios básicos y de consumo (Nueva Zona Metropolitana de Querétaro, 29 de enero de 2019).

La ZMCQ es una de las 74 zonas metropolitanas declaradas en el país y, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020, es ya la octava zona metropolitana más poblada del país, con 1,594,212 habitantes (Querétaro, con 2 millones 368 mil habitantes, reporta censo del 2020, 25 de enero de 2021). Además de estar conformada por los municipios mencionados en el párrafo anterior, claramente muestra un gran crecimiento y evidente unión hacia el Municipio de Apaseo el Alto, perteneciente al Estado de Guanajuato. En las Figuras 14, 15 y 16 incluidas en el Anexo I de esta investigación, se muestran respectivamente tanto la ubicación del Estado de Querétaro en el territorio nacional, la división política del Estado, así como una fotografía aérea de la ZMCQ y cómo se inserta en los 5 Municipios señalados.

De acuerdo al Consejo Nacional de Población [CONAPO] (2018), la ZMCQ contaba en 2015 con 1'323,640 habitantes¹⁷, con una proyección¹⁸ a 2020 de 1'478,201 habitantes (la cual quedó debajo de la cifra real reportada en el Censo de Población y

¹⁶ El Convenio Marco para Delimitar y Construir la Zona Metropolitana de Querétaro incluyó la integración del Municipio de Colón y fue firmada el 28 de enero de 2019 (Estrella, 12 de febrero de 2019), siendo oficializado por el Gobernador Constitucional del Estado el 5 de abril de 2019 (Hernández, 8 de abril de 2019).

¹⁷ N. del A. En el documento de CONAPO (2018), se incluye al Municipio de Apaseo el Alto, Estado de Guanajuato, mientras que no se menciona al Municipio de Colón como parte de la ZMCQ, caso contrario a otras fuentes. En este trabajo sí se considera debido al crecimiento urbano a partir del Aeropuerto Intercontinental de Querétaro y los parques industriales de la Industria Aeronáutica y Automotriz.

¹⁸ Las proyecciones se obtuvieron del sitio de Internet correspondiente al mismo documento de la Secretaría de Desarrollo Agrario [SEDATU], Consejo Nacional de Población [CONAPO] e Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2018).

Vivienda 2020) y para el 2030, 1'707,082. Con una superficie total de 2,427.3 km², tiene una densidad media urbana de 96.2 hab/Ha(habitantes por hectárea), variando de acuerdo al área municipal, como, por ejemplo, 105.4 hab/Ha para Querétaro, 78.1 hab/Ha para Corregidora, 58.4 hab/Ha para El Marqués. Esta población se ubica en un cada vez mayor número de asentamientos, ya sean éstos barrios, colonias, condominios y fraccionamientos, unidades habitacionales, pueblos, equipamientos, zonas y parques industriales, ejidos, zonas comerciales, y rancherías, los cuales el Servicio Postal Mexicano [SEPOMEX] (s.f.) tiene registrados 845 para Querétaro, 236 para Corregidora, 144 para El Marqués, 84 para Colón y 69 para Huimilpan.

Del total de 1,378 asentamientos registrados, se considera que dentro de la ZMCQ se ubican 1,242, de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 2.

Tabla 2: *Tipos de asentamiento por municipio dentro de la ZMCQ*

Asentamiento	Municipio					Total
	Querétaro	Corregidora	El Marqués	Huimilpan	Colón	
Barrio	3	1	14	-	9	27
Colonia	428	70	34	7	10	549
Equipamiento	5	-	-	-	-	5
Condominio o Fraccionamiento	304	130	44	1	3	482
Zona o Parque Industrial	9	2	8	-	2	21
Ejido	5	2	3	-	-	10
Unidad Habitacional	21	2	-	-	-	23
Zona Comercial	6	-	-	-	-	6
Zona Federal	2	-	-	-	-	2

Pueblo	48	28	35	3	3	117
Total	831	235	138	11	27	1,242

Nota. Tabla que muestra el número de asentamientos por tipo, en los 5 municipios que conforman la ZMCQ. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a SEPOMEX (s.f.)

En lo que respecta a la *Inclusión Financiera* en el Estado de Querétaro, la CNBV (2020, p. 112) contaba al cierre de 2019 con una población adulta estimada de 1'553,978 habitantes, atendidos por el sector financiero a través de 412 sucursales bancarias, 958 puntos de operación a cargo de corresponsales bancarios, 1,268 cajeros automáticos y 32,223 terminales en punto de venta, siendo la ZMCQ la que cuenta con un porcentaje aproximado del 65-70% de las cifras anteriores.

Estas cifras y un crecimiento desmedido en la ZMCQ, se traduce en grandes retos que se deberán enfrentar en lo que se refiere a prestación de servicios públicos, problemas de movilidad y habitabilidad, entre otros, ya que cada vez son más los nuevos asentamientos humanos que se ubican en zonas cada vez más alejadas.

En cuanto a la distribución de ingresos y egresos, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares en México 2016 (ENIGH) que realiza el INEGI, Querétaro presenta un ingreso trimestral promedio por hogar de 56,600 pesos, siendo la sexta Entidad Federativa del país con el ingreso más alto, mientras que en lo relativo al gasto promedio, es la cuarta Entidad que más gasta, con un promedio trimestral de 33,261 pesos por hogar. Este gasto está repartido de la siguiente forma: 34% en alimentos bebidas y tabaco; 19% en transporte (incluyendo compra y mantenimiento de vehículos particulares); 14% en educación y esparcimiento; 10% en vivienda y servicios a la vivienda; 6% para cuidado personal y accesorios; y tan sólo el 2% para servicios de salud (¿Qué consumimos en Querétaro?, 30 de agosto de 2017).

Respecto al tema de movilidad, el estudio realizado por Obregón-Biosca y Betanzo-Quezada (2015), de la Universidad Autónoma de Querétaro, muestra cifras bastante interesantes que dan una perspectiva objetiva de lo que es la ZMCQ, tal como se muestra a continuación:

- La tasa media de desplazamientos es de 2.44 viajes diarios por individuo, lo que significa 1'032,000 desplazamientos, con un tiempo empleado de 27.64 minutos por traslado.
- Desplazamientos por medio de transporte: 38.5% transporte autobús público, 36.34% automóvil (como conductor), 11.53% a pie, 8.59% automóvil (como acompañante), 2.02% automóvil rentado o taxi, 0.99% transporte de empresa, 0.97% motocicleta, 0.72% bicicleta, 0.39% transporte escolar y 0.04% otro medio.
- Cantidad de viajes por persona al día: 79.19% realizan dos viajes, 19.49% tres o cuatro viajes, 4.12% entre cinco y nueve viajes y 0.21% más de diez viajes.
- El motivo del viaje en un día hábil laboral: 18.13% al trabajo en sector servicios, 12.09% asistir a la escuela, 5.66% ir de compras, 4.42% asuntos personales, 3.35% al trabajo en sector industrial, 2.31% acompañar personas, 2.3% recreación, 1.78% ir a comer, 1.62% relacionado con el trabajo, 0.99% por salud, 0.73% a trabajar en sector primario, 0.45% a practicar deporte, 2.12% otros motivos y 44.04% para regresar al hogar.

IV. SUPUESTOS

Para establecer la base ontológica, es necesario contestar la siguiente pregunta: ¿cuál es la forma y la naturaleza de la realidad? y, por lo tanto, ¿qué es lo que puede conocerse de ella?

Los fundamentos ontológicos de estas relaciones son una realidad en constante transformación, impulsada por factores estructurales y subjetivos, tanto en acción como en cuanto a subjetividad, la existencia de diferentes niveles de realidad, una realidad como relación sujeto-objeto.

Por su parte, la pregunta epistemológica es: ¿cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer y lo que puede ser conocido?

Epistemológicamente, la posibilidad del conocimiento de estos procesos no ignora la noción de mediación del lenguaje, el poder, la teoría y la subjetividad tanto del investigador como de los investigados

La pregunta metodológica: ¿cómo puede el investigador arreglárselas para averiguar si lo que él o ella cree puede ser conocido?

Es un modelo holístico, sistémico, dialéctico y complejo, por cuanto las ideas, teorías y conocimientos científicos obtenidos, se interconectan lógicamente entre sí, para formar una totalidad configurada de manera armónica y coherente.

V. OBJETIVOS

Esta investigación tiene como objetivos generales lo siguiente:

- ❖ Crear un modelo explicativo, con bases teórico-metodológicas, de cómo es la Configuración Productiva de las tiendas de conveniencia en la ZMCQ.
- ❖ Describir cómo se articula el trabajo dentro de la Configuración Sociotécnica de las tiendas de conveniencia, con los elementos de la Inclusión Financiera, el Trabajo No Clásico y los aspectos del Territorio.

Esta investigación tiene como objetivos particulares lo siguiente:

- ❖ Describir las nuevas formas de organización del trabajo como resultado del amplio uso de las tecnologías de la información en las tiendas de conveniencia y que logran unir actividades del sector comercio y del sector financiero.
- ❖ Identificar los cambios en el significado y percepción del trabajo para el trabajador, sus competencias requeridas y el lugar físico como consecuencia del proceso de trabajo en las tiendas de conveniencias.
- ❖ Identificar el futuro, retos, desafíos y tendencias del trabajo en las denominadas tiendas de conveniencia.

VI. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Tradicionalmente, la ciencia se ha relacionado más con la cuantificación y, por ende, se ha considerado a las Matemáticas como la ciencia madre. Otras ciencias se han beneficiado de ello y se han desarrollado gracias a la aplicación de esa cuantificación matemática. Ejemplo de ello son la Física y la Química, que, junto con la primera, se les ha dado el término de *ciencias duras*. Por otro lado, hay otras ciencias como la Biología o las Ciencias Sociales, cuyos objetos de estudio no se prestan a la cuantificación y a las que se les llama *ciencias blandas*, acuñándose este término no como peyorativo, sino como una forma de indicar una supuesta imprecisión o falta de confiabilidad. (Guba & Lincoln, 2002)

Herencia del positivismo, donde el objetivo central es la verificación (o no), las hipótesis que, de una manera *a priori*, se plantean y codifican en un lenguaje matemático con el cual se expresan comparaciones, correlaciones o predicciones, entre las variables estudiadas. El objeto y el sujeto, son ajenos entre sí.

El paradigma positivista, sin embargo, presenta problemas cuando se quiere aplicar en las ciencias sociales, principalmente por cuestiones, que Guba y Lincoln (2002) definen como sigue:

- Separación de contextos, aislando solo las variables a estudiar sin considerar el efecto que puede tener en el fenómeno la presencia de otras.
- Exclusión del significado y propósito, esto es, el comportamiento humano no puede desligarse de los significados y propósitos de los actores a través de sus acciones.
- La separación de las teorías generales y los contextos locales, el dilema *etic/emic*.
- Aplicación de los datos generales a los particulares.

- Exclusión de la dimensión *descubrimiento* en la investigación.
- La interacción entre el investigador y lo (o el) investigado que, en ciencias sociales, los hallazgos son principalmente fruto de esa interacción más que de una observación objetiva.

Es por ello que, para el estudio de los fenómenos en ciencias sociales, deben buscarse nuevas perspectivas, nuevos paradigmas que den cuenta de un mundo más complejo, no sólo formado por las estructuras dadas, sino, además, de variables culturales, subjetivas, de agencia.

Desde una perspectiva histórica, el neoliberalismo no ha conducido a la prosperidad generalizada, más bien ha generado contradicciones con los campos de las redes sociales, la subjetividad y la vida, que se resisten a ser considerados como solo una parte del mercado. Existe una pobreza cultural que pone en conflicto a los habitantes del planeta. Situaciones contradictorias y en disputa van generando nuevos sujetos sociales que requieren un nuevo pensar. Esto lleva a la posibilidad de teorizar dentro de una Epistemología Crítica para las Ciencias Sociales (De la Garza, 2001), una Epistemología Crítica que concibe a la realidad en un continuo proceso de transformación donde interactúan las estructuras y la acción de los sujetos. (Hernández, 1 de diciembre de 2011)

Esta investigación no trata de describir cómo las estructuras (neoliberalismo, políticas financieras, procesos de trabajo, tecnología, racionalidad) relativas a las *tiendas de conveniencia* se han desarrollado en esta zona geográfica, sino de abrir el debate acerca del cómo se han entrelazado los aspectos estructurales, culturales y subjetivos en el crecimiento del sector de este tipo de tiendas y el acceso que proporcionan éstas a la población, a un número cada vez mayor de servicios financieros. Se trata de un entramado de factores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos, etc., que a lo largo del tiempo se conforman y cristalizan en estructuras que se consideran naturales. (Guba & Lincoln, 2002)

La *tienda de conveniencia* es un punto donde interactúan cara a cara usuarios y trabajadores. Por un lado los usuarios se encuentran inmersos en una vida urbana,

globalizada, monetarizada, tecnologizada, donde la cotidianidad se vive con tarjetas de pre-pago, telefonía celular, servicios de televisión de paga, transacciones bancarios y financieros, obligaciones fiscales, servicios básicos a la vivienda, etc., siendo éstos algunos ejemplos que el ciudadano de hoy requiere para satisfacer sus necesidades, algunas de ellas básicas, otras, sea de paso, creadas por el mismo mercado que las produce y distribuye. Todo ello, en un mundo donde el tiempo es escaso. Por otro lado, los trabajadores de los establecimientos viven su día a día en un lugar donde todas las actividades están predeterminadas, con un elevado uso de la tecnología.

A. LA EPISTEMOLOGÍA CRÍTICA

Considerando que los sujetos no están totalmente sujetos, pero tampoco son absolutamente libres para tomar decisiones y actuar, en su subjetividad, como aparato de dar sentido, hay espacios sistémicos junto a otros con contradicciones, heterogeneidades, discontinuidades. Esta capacidad polisémica de la subjetividad dificulta la constitución de una epistemología de la constitución de sujetos, que se complica todavía más cuando se añaden las interacciones prácticas entre ellos o su actuación en movimientos sociales. Por eso las epistemologías críticas no pueden partir de las ciencias naturales y de ahí extrapolar hacia las ciencias sociales, porque el problema principal no es dar cuenta de lo dado, sino de lo dado-dándose y no como un simple devenir, sino como articulación de la voluntad con condiciones dadas-dándose. (De la Garza, 2001)

Si la epistemología crítica pone el acento en los sujetos y pretende construir conocimiento que funja como un determinante más de su acción en una relación dialéctica entre conocer, sentir y accionar, los polos epistemológicos y metodológicos de esta perspectiva estarán por un lado en la estructura y funciones de la teoría y por el otro, en su relación con el sujeto en constitución. (De la Garza, 2001)

B. LA CONFIGURACIÓN

Para esta investigación, el enfoque del *Configuracionismo* da cuenta de todos los aspectos que se ciernen en torno a las estructurales funcionalistas de las tiendas de conveniencia, las cuales no todas son claras, sino “relaciones duras y laxas, con contradicciones, discontinuidades, disfuncionalidades e incertidumbres junto a las partes sistémicas, en actualización permanente en función de las prácticas, sin reducir las estructuras a éstas”¹⁹ (De la Garza, 2006: pp.28-29), además, todos aquellos factores de la subjetividad de los actores. No se trata de una realidad dada y determinada que simplemente la acción del actor sirve de comprobación. Aquí, se trata de lo contrario al método hipotético deductivo, o sea, no sólo es importante dar cuenta de lo dado, sino de lo dado-dándose y de las articulaciones con sujetos en formación, en construcción.

El Configuracionismo es un modelo epistémico que responde a las exigencias del siglo XXI. Es un modelo holístico, sistémico, dialéctico y complejo, por cuanto las ideas, teorías y conocimientos científicos obtenidos, se interconectan lógicamente entre sí, para formar una totalidad configurada de manera armónica y coherente. (Ortiz, 2013)

La metodología configuracionista no es una receta en sí, sino que debe adaptarse al objeto de estudio, a la teoría, al tiempo y al espacio. Además, no sólo es metodología, sino que también es una guía ontológica, para construir conocimiento de la realidad. Ya que la realidad a estudiar es compleja, requiere un giro ontológico, como lo describe De la Garza (2018):

... una Ontología de las relaciones entre Estructura, Subjetividades y Acciones, traducción del problema filosófico de la relación entre sujeto y objeto [...] un objeto parcialmente estructurado, fuertemente a través de deducciones, causalidades o funcionalidades o débilmente a través de formas del razonamiento cotidiano, sin

¹⁹ El término de *relaciones duras* se refiere a las relaciones causales, funcionales y deductivas, mientras que las *relaciones laxas (o blandas)* se refiere a las formas de razonamiento cotidiano con un significado construido socialmente, tales como metáforas, metonimias, principios, reglas, prácticas, generalizaciones, etc. (De la Garza, 2018a)

descartar la presencia de discontinuidades, que los sujetos con sus prácticas pueden llegar a soldar (pp 18-19).

Desde el punto de vista ontológico, es necesario aceptar la naturaleza compleja, dialéctica, holística, dinámica, sistémica, múltiple y diversa del objeto de estudio, la integración y desintegración de procesos diferentes y contradictorios en distintos tipos de totalidad, la aceptación del cambio, la oscilación, la mutabilidad y la fluctuación de los objetos, de lo espontáneo, lo inesperado y lo inadvertido como forma de expresión alternativa de un sistema dinámico y funcional ante eventos similares ocurridos en el tiempo, así como comprender modalidades irregulares de orden, dándole cabida a la no linealidad, rompiendo con el concepto de orden equivalente a secuencia regular y lineal. (Ortiz, 2013)

Existen estructuras diversas que intervienen en los procesos sociales, tales como las económicas, políticas, culturales, discursivas, emocionales, cognitivas, etc. Estas estructuras presionan las formas de acción de la sociedad y son subjetivadas por los sujetos sociales para que se transformen en acciones.

No es un determinismo lineal, aunque no se desechan sus aportaciones, sino más bien que se considera que no es el único que impere. Existen variables que, si bien no son determinantes, sí presionan en la construcción de una realidad determinada, aunque no agotada ni acabada.

Sujetos no sujetos, pero sí acotados y presionados por las estructuras, que poseen una agencia capaz de transformar al objeto; con un punto de vista que es parte de la realidad; una realidad más allá de la subjetividad de los sujetos (De la Garza, 2018).

Ésta es entonces una configuración de relaciones sociales, de estructuras, de códigos subjetivos para dar significados. En suma, son relaciones entre estructuras, subjetividades y acciones. Esta reconstrucción implicaría la asimilación de conceptos teóricos, de hechos históricos o datos empíricos. Estos datos empíricos son importantes, pero no son absolutos, ya que dependerá del concepto teórico o del término de sentido común usado para su

captación, del instrumento de obtención de datos, de la cultura y subjetividad de los sujetos investigados. (De la Garza, 2018).

Una configuración inicia en los llamados conceptos ordenadores cuya función es la reconstrucción de *lo real* a partir de la deconstrucción / construcción de conceptos provenientes de distintas teorías que en un primer momento cumplirán una función heurística como primera aproximación o descripción del eje problemático. A través de estos conceptos ordenadores se hace una búsqueda de relaciones posibles, para lo cual deben desarticularse de los corpus teóricos de los cuales provienen. A partir de esta desarticulación conceptual se trata de hacer una lectura problematizadora del concepto, tanto en su contenido como en sus relaciones y jerarquías con otros conceptos (Fernández, 6-7 de junio de 2002).

Para esta investigación, se han definido los Niveles de Análisis y los Conceptos Ordenadores de la siguiente manera.

1. NIVELES DE ANÁLISIS

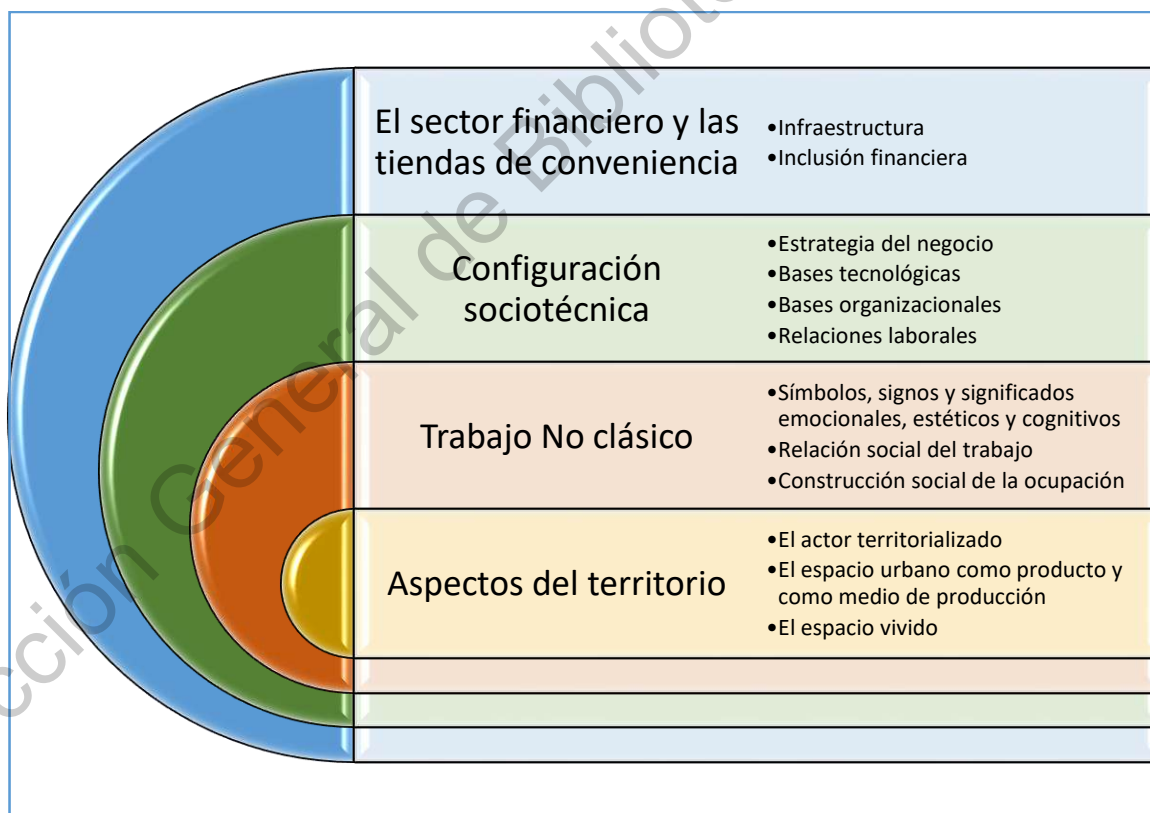
Se plantea lo siguiente:

- a) Macro: El nivel macro en esta investigación está conformado por el Sistema Financiero Mexicano y las instituciones que la conforman, todas ellas debidamente aprobados por la SHCP, cuya función es la de regular las operaciones financieras en el país a través de sus diferentes intermediarios financieros.
- b) Meso: El nivel meso está conformado por las denominadas tiendas de conveniencia a nivel nacional, en su carácter de intermediarios financieros, las cuales deben cumplir con los requerimientos que estipule la SHyCP, así como los requisitos que cada organismo les solicite para dicho rol.
- c) Micro: El nivel micro lo conforma la red de sucursales de la cadena de tiendas de conveniencia estudiada en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

2. CONCEPTOS ORDENADORES

Para este estudio, se hará uso de conceptos ordenadores, los cuales tienen como finalidad ser las guías heurísticas para el descubrimiento y construcción de un conocimiento, de una realidad en particular, además de establecer fronteras que delimitan los alcances y limitaciones que tendrá en análisis configuracionista. Los conceptos ordenadores están ligados a un Eje Articulador en específico y, además, se desarrollan a través de las diferentes Dimensiones que la describen y los Observables a través de los cuales se ha registrado la información. La Figura 6 muestra dichos Ejes Articuladores y sus Conceptos Ordenadores, mientras que la Tabla 3 muestra el detalle de las Dimensiones y Observables respectivos.

Figura 6: Ejes Articuladores y sus Conceptos Ordenadores



Nota. Elaboración propia

a) Eje Articulador: El sector financiero y las tiendas de conveniencia.

Las instituciones del sector financiero como parte de este proceso de bancarización e inclusión financiera, donde su participación en las estrategias nacionales, se ha visto enormemente beneficiada por los avances tecnológicos aplicados a sus funciones propias, pero donde también su capacidad de penetración en el mercado nacional se ha visto potenciada por la autorización de funcionamiento de los corresponsales bancarios, entre ellos, las tiendas de conveniencia.

Este eje se definirá a partir de las siguientes dimensiones: las instituciones financieras, su crecimiento y transformación, el futuro del dinero en efectivo, los nuevos servicios digitales y los corresponsales bancarios.

b) Eje Articulador: Configuración sociotécnica.

Consiste en el arreglo de condiciones entre la estrategia del negocio, las relaciones laborales en un sentido ampliado (incluyendo los derechos del cliente como actor dentro del proceso de trabajo), la organización del trabajo, el nivel tecnológico empleado (diferente al concepto de innovación), el perfil de la mano de obra y la cultura laboral y gerencial. (De la Garza, 2018a).

Para ello, los Conceptos Ordenadores serán aquellos que corresponden a las denominadas *bases socio-técnicas del proceso de trabajo*, pues éstas son un reflejo de las condiciones objetivas que se encuentran en un tiempo y espacio. Asimismo, las bases socio-técnicas quedan definidas como el conjunto de variables que se relacionan entre sí.

- *Estrategia del negocio*: es la descripción del objeto social de la organización y de los mecanismos a través de los cuales lleva a cabo sus funciones.
- *Bases tecnológicas*: se trata de la tecnología utilizada en el propio proceso, por ejemplo, trabajo manual, la automatización, la informatización, las plataformas vía internet, etc.

- *Bases organizacionales*: es la organización de la fuerza de trabajo de acuerdo al tipo de tecnología utilizada al interior de los procesos de trabajo, el cual incluye el perfil de la fuerza de trabajo y sus cualificaciones, así como salarios y prestaciones.
- *Relaciones laborales*: es todo el componente cultural del trabajo, social y político, no sólo el legal. Quedan incluidos aspectos como el tipo de contratación, plan de vida y carrera, las culturas organizacional y gerencial, valores, experiencias, moral, etc., de cada uno de los actores que intervienen en los procesos de trabajo, incluido el cliente.

Esta *configuración sociotécnica* describe las características propias de los procesos de trabajo sobre la base de que se tratan de una totalidad que implica relaciones coherentes o incluso contradictorias (Salinas, 2012).

c) Eje Articulador: Trabajo No Clásico.

El Trabajo No Clásico, como un concepto que incluye las interacciones con el cliente y que es capaz de generar simultáneamente con el cliente signos, símbolos y significados a través de las capacidades físicas, subjetivas, cognitivas, emocionales, estéticas, morales e interactivas. Por otro lado, se trata de una *relación social del trabajo* que incluye la interacción (y, por consiguiente) el control por parte del cliente, así como con otros agentes en la vía pública. Por último, *la construcción social de la ocupación* que da cuenta no sólo del mercado laboral, sino más allá, de la red de amistades y de las evaluaciones subjetivas tanto de trabajador como de cliente/usuario (De la Garza, 2018a).

d) Eje Articulador: Aspectos del territorio.

Se trata de las relaciones sociales entre los actores territorializados, cuyas acciones se llevan a cabo en un espacio, pero también en un tiempo determinado (Hiernaux & Lindón,

1993). Es también el espacio como un doble papel, porque es al mismo tiempo un producto y un medio de producción, es el espacio concebido, representado y vivenciado (Morales, 2012). Es la sociedad en la reproducción de su vida cotidiana marcada por los desplazamientos en el espacio, pero subordinada a la medición del tiempo. Su consecuencia directa ha sido el crecimiento de las ciudades, provocando problemas “relativos a la funcionalidad, movilidad urbana y provisión de servicios [...], debido a que los habitantes de las ciudades están en constante movimiento por diferentes motivos” (Alcocer-García & Campos-Alanís, julio-diciembre, 2014 p. 64).

Dirección General de Bibliotecas de la UAG

Tabla 3: Ejes articuladores y Conceptos Ordenadores

CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA DE LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO			
EJE ARTICULADOR	CONCEPTO ORDENADOR	DIMENSIONES	OBSERVABLES
El sector financiero y las tiendas de conveniencia	Infraestructura	Las instituciones financieras	Tipos de clientes
		Crecimiento y transformación	Cajeros automáticos Puestos ejecutivos Cajeros en ventanilla
	Inclusión financiera	El futuro del dinero en efectivo	Uso, ventajas, desventajas, políticas fiscales,
		Los nuevos servicios digitales	Banca electrónica Aplicaciones digitales CODI
		Corresponsales bancarios	Tiendas de conveniencia
Configuración Sociotécnica	Estrategia del negocio	Concepto	Origen japonés Cercanía y rapidez para el cliente. Ubicación Propiedad del inmueble y de muebles Tipos de tienda Recursos humanos Proveedores, productos y servicios en la ZMCQ Rentabilidad Opción a la tienda de barrio
		Control y poder institucionalizado = normas y	Sistema informático en tiempo real El Asesor Comercial Protocolo de supervisión

	reglamentos internos	Proceso de evaluación de servicio
	Las sucursales de la ZMCQ en cifras	Cifras de tiendas
Bases tecnológicas	La Innovación	Innovación radical: tecnologías cloud Innovación incremental: aprender by using, doing e interacting.
	La empresa red y el flujo de información	Sistema tienda-empresa-proveedores-banco, en tiempo real. En red se comparte información, costos y riesgos, pero se controla y delimita Protocolos de seguridad Uso del internet Protocolos de comunicación compatibles El uso de Internet Fallas
	El control del proceso	Cadena de suministro, inventarios y precios Perfil de la fuerza de trabajo Trabajador en red no decide, sólo alimenta Dimensión de la tarea
Bases organizacionales:	Organización de la fuerza de trabajo	Elementos de Taylor Elementos Fordistas Elementos Neofordistas Elementos de Toyota

		Elementos del Flujo tenso
		Elementos de Walmart
		Elementos de McDonalds
	Perfil de la fuerza de trabajo	Categorización de los trabajadores Requisitos por puesto Capacitación y entrenamiento Comparación con cajeros en banco
	Salarios y prestaciones	Salarios, fijos y variables, por categoría Comparación con equivalentes bancarios Ayudas a la educación
Relaciones laborales (incluyendo derechos del cliente)	Tipo de contratación	Relación laboral y mercantil. Rotación de personal Responsabilidad ante la empresa
	Plan de vida y carrera	Escalafón, capacitación, educación profesional
	Cultura organizacional y gerencial	Misión, Visión y Valores y su introyección al personal. Manejo de Incertidumbre Igualdad de género Asertividad Orientación a futuro Tradiciones, costumbres y rituales Conductas deseadas y no

			Símbolos propios que identifican Comunicación Distancia al poder Colectivismo grupal Orientación al rendimiento Orientación humana
Trabajo No Clásico	Símbolos, signos y significados emocionales	Interacción emocional con el cliente	Valores de la empresa vs. trato del cliente Control subjetivo, improvisación, complicidad, negociación.
		El cliente y el emotional labor	Cercanía y rapidez La venta de imagen
		El trabajador y el emotional work	Variedad de productos, servicios, clientes y riesgos Resistencias: negar servicio, venta cantada, solicitar identificaciones, desconfiar de clientes
		El emotional management	Dramaturgia no sincera pero útil Rutinización y repetición de códigos: venta sugerida
	Símbolos, signos y significados estéticos	Uso de uniforme	Sí: como regla No: como resistencia
		Servicio al cliente	Guiones de servicios Saludo y despedida Venta cantada Venta sugerida – recargas telefónicas

	Símbolos, signos y significados cognitivos	Capacitación	Capacitación por la empresa Capacitación por el Líder
		Aprendizaje por experiencias, emociones y vivencias propias	Retroalimentación y apoyo de los compañeros Reportes de fallas
	Relación social del trabajo	Relación cliente-trabajador	Trato cortés, descortés, confianza-desconfianza
		Relación al interior de la empresa: compañeros, proveedores, supervisores	Ambiente de trabajo y colaboración entre los miembros del equipo y demás agente relacionados con la empresa
		Relación con público en general	Interacción con público fuera de la sucursal, transeúntes, automovilistas, policías, inspectores, delincuentes
	Construcción social de la ocupación	Mercado de trabajo	Fuentes de reclutamiento y selección de los equipos.
		Redes de amistad	Relación entre los miembros del equipo Relación con clientes
		Subjetividades del oferente-demandante del trabajo	El significado de ser trabajador de la tienda El significado de ser Líder de tienda
Aspectos del territorio	El actor territorializado,	El sujeto-cuerpo y el sujeto-sentimiento	Trabajadores de la misma zona o de diferentes Clientes que frecuentan la sucursal

El espacio urbano como producto y como medio de producción	Ubicación de las sucursales y origen de los inmuebles	Criterios de ubicación Contratos de arrendamiento Impacto en la zona
La rutina diaria y la disciplina del tiempo	Productos, servicios, horarios	Elección de los productos y servicios Afluencia de clientes
El espacio vivido	Imágenes, símbolos, experiencias	Las tiendas como referencia en la zona Preferencia de las tiendas de conveniencia El trabajador en su día a día

Nota. Tabla que resume los Ejes Articuladores y los Conceptos Ordenadores utilizados en esta investigación. Fuente: Elaboración propia.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a) Universo de estudio.

El universo lo conforman las 520 sucursales de las tiendas de conveniencia de estudio en la ZMCQ.

b) Muestreo.

Al ser éste un estudio de Configuracionismo, donde el objetivo es develar las complejas relaciones existentes de estructuras, de códigos subjetivos y de acciones, para dar significados, el criterio para obtener la muestra no puede ser el mismo que se utilizaría en un estudio hipotético-deductivo, cuya finalidad es verificar teorías previamente existentes mediante el cálculo de la significancia estadística, lo que implicaría un concepto de muestreo que cumplan con la representatividad estadística. Por tanto, para la presente investigación, el

muestreo quedó definido de acuerdo al concepto de *muestreo teórico*, el cual Strauss y Corbin (2002) definen como la:

recolección de datos guiada por los conceptos derivados de la teoría que se está construyendo y basada en el concepto de ‘hacer comparaciones’, cuyo propósito es acudir a lugares, personas o acontecimientos que maximicen las oportunidades de descubrir variaciones entre los conceptos y que hagan más densas las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones (p. 219).

Este tipo de muestreo no busca una representatividad estadística sino una representatividad cultural, definiendo *representatividad* como la reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a las categorías microsociales. “La representatividad de estas muestras no radica en la cantidad de las mismas, sino en las posibles configuraciones subjetivas (valores-creencias-motivaciones) de los sujetos con respecto a un objeto o fenómeno determinado” (Monje, 2011, p. 130). Asimismo, se ha seleccionado el criterio del *muestreo de espacios y escenarios*, en donde el eje del estudio son las personas y sus conductas en el contexto de las tiendas de conveniencia, cuya actividad es monótona y repetitiva, por lo que no existen diferencias importantes según el criterio del *muestreo de tiempos y momentos* (Sandoval, 1996).

Por lo anterior, se decidió que, para la obtención de los datos, la muestra debía incluir a los trabajadores de 2 sucursales de cada categoría, A, B, C y D, sin importar su puesto de trabajo, edad, sexo, ni ninguna otra variable sociodemográfica. De la misma manera, por ser un tema de estudio que está ligado al Sistema Financiero, se eligió contactar a 2 instituciones bancarias, BBVA México, como banco líder en el país, no sólo por la innovación tecnológica, sino además por número de sucursales y número de clientes, y, Libertad Servicios Financieros, como una institución bancaria en crecimiento con un nicho de mercado muy específico debido a su origen como Caja de Ahorro Popular, el cual ha aprovechado enormemente la comodidad de realizar operaciones financieras a través de las tiendas de conveniencia. Conforme se fue complejizando la reconstrucción de los conceptos, se hizo necesario contactar a 2 especialistas, por un lado, a un Ejecutivo del Área Jurídica de

la empresa, así como a un Profesional Especialista en el diseño e implementación de sistemas informáticos. Asimismo, a lo largo de la investigación, se tuvo contacto con clientes y usuarios que frecuentan las tiendas de conveniencia, con el fin de conocer, desde su perspectiva, cuál es su interpretación acerca de la relación, objetiva y subjetiva, que se genera entre ellos y este tipo de negocios y, en especial, con los trabajadores de las tiendas. Por último, con el fin de contrastar la interacción entre trabajador y cliente, se elaboró un cuestionario que se aplicó de manera virtual a 51 personas, hombre y mujeres, todos ellos que han realizado operaciones en las tiendas de conveniencia.

c) **Técnicas e Instrumentos de Investigación.**

Por tratarse del estudio de las relaciones que existen en los procesos sociales que definen una configuración, en esta investigación se aplicaron técnicas cualitativas de obtención de los datos empíricos que permitieron llevar a cabo un estudio interpretativo y comprensivo, más que explicativo, de la interacción de estructuras, subjetividades y acciones, que permiten trabajar un conocimiento de forma inductiva a partir del análisis de sujetos concretos en contextos específicos y sus diferentes interpretaciones que hacen sobre su entorno (Castro, 1996). Las técnicas cualitativas de obtención de datos que se aplicaron fueron las siguientes: como técnica basada en la información proporcionada por los participantes, la entrevista semiestructurada; como técnica basada en información del investigador, la observación participante; y, como técnica basada en información recogida de archivo, datos estadísticos oficiales y referencias hemerográficas. Estos 3 tipos de datos se integraron en el análisis correspondiente (Alcover de la Hera et al., 2015).

Luego de una aproximación inicial al campo y la identificación de los sujetos de investigación, se procedió a elaborar las Guías Generales de Entrevista (semiestructurada) y Cuestionario, mismas que se muestran en el Anexo III de este documento, a los siguientes actores:

- Ejecutivos de institución bancaria.

- Ejecutivos de Recursos Humanos de la cadena de tiendas de estudio.
- Ejecutivos de Operaciones de la cadena de tiendas de estudio.
- Ejecutivo del Área Jurídica de la cadena de tiendas de estudio.
- Profesional Especialista en sistemas informáticos.
- Líderes de tienda, tanto comisionistas como empleados propios.
- Encargados/cajeros, tanto comisionistas como empleados propios.
- Ayudantes de piso, tanto comisionistas como empleados propios.
- Clientes y usuarios.

De la misma manera, se planteó una Guía de Observación Participante para llevar a cabo durante las sesiones respectivas, la cual se muestra en la Tabla 4:

Tabla 4: *Guía de observación.*

CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA DE LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO		
ESPACIO SOCIAL	CATEGORÍA A OBSERVAR	NOTAS
Áreas exteriores y aledañas a la sucursal	UBICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Espacios abiertos-Vía pública: Avenidas, calles, esquinas, a media cuadra, carreteras, plazas comerciales, estaciones de servicio • Espacios abiertos-Fraccionamiento privado: calles, glorietas, retornos • Espacios cerrados-centros comerciales, oficinas 	
	ZONAS (SUB) URBANAS COLINDANTES <ul style="list-style-type: none"> • Zonas residenciales: nivel socioeconómico alto medio, bajo • Zonas comerciales: edificios de oficinas corporativas, casas transformadas en oficinas, locales comerciales diversos en la vía pública, locales comerciales diversos al interior de plazas comerciales • Carreteras y zonas suburbanas: paradores, otros comercios, presencia de estaciones de servicio (gasolineras) • Afluencia de autos y personas 	Especialmente tiendas y negocios de comida rápida
	ÁREA DE ESTACIONAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Número de cajones. • Limpieza del área y botes de basura a la entrada 	
	FACHADA <ul style="list-style-type: none"> • Decorado de fachada 	

-
- Ubicación de puertas y ventanas, visibilidad al interior
 - Ubicación de puerta de bodega
 - Publicidad exterior de promociones
 - Otros anuncios
-

MOVIMIENTO DE AUTOS Y PEATONES

- Peatones: trabajadores y trabajadoras, amas de casa, estudiantes, niños y niñas acompañados de adultos, otros sin distinguir
 - Autos: particulares, uso comercial
 - Tiempo de estancia en sucursal
-

OTROS AGENTES EN LA VÍA PÚBLICA PRÓXIMA QUE PUEDEN INTERACCIONAR CON LA TIENDA, SUS CLIENTES Y SUS TRABAJADORES

- Policías
 - Trabajadores de comercios cercanos
 - Personas menesterosas
 - Delincuentes
-

Interior de la sucursal

ESPACIO FÍSICO

- Tipo de sucursal: A, B, C, D
- Área de bodega y orden
- Área interior de refrigeradores y orden
- Orden y limpieza de pasillos y estantes
- Área de cajas: número de cajas, disposición de la pantalla, teclado, lector óptico, terminales de cobro de tarjetas bancarias y de QRObus al alcance del trabajador
- Tipo de productos
- Distribución de productos en pasillos, estantes, refrigeradores y áreas de caja
- Habilitado y limpieza en área de alimentos de autoservicio
- Funcionamiento o no de la 2ª Caja

Debido a factores administrativos, técnicos, humanos y a la no pérdida del

control debido a la intensidad de trabajo

PRÁCTICAS Y CONDUCTAS DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO AL NEGOCIO, AL LÍDER DE TIENDA Y A SUS COMPAÑEROS

- Respeto de los trabajadores a la autoridad del Líder
- Respeto del Líder a la dignidad del trabajador
- Orgullo de ser trabajador de la tienda de conveniencia
- El uso del uniforme
- Disposición para cubrir las actividades de la sucursal sin importar el puesto.
- Habilidad para el registro de mercancía y manejo de caja.
- La relación trabajador-sistema
- El cuidado personal e imagen del trabajador, más allá del uso del uniforme
- Apoyo de un trabajador a otro en situaciones de la operación
- Capacidad del trabajador para atender Caja y estar al pendiente de pasillos y estantes
- Capacidad del trabajador para atender Caja y estar al pendiente del recorrido de los clientes al interior de la sucursal y detectar situaciones de robo
- Consumo de productos propios del negocio dentro de la sucursal y compromiso de pago
- Momentos de descanso y ocio durante la jornada laboral

El respeto al equipo como muestra de integración

El uso de uniforme como una muestra de pertenencia y, el no uso, como muestra de poder de decisión

El “no pago” como resistencia a la autoridad

INTERACCIÓN CON EL CLIENTE

- El trato cortés del trabajador al cliente: tono de voz, lenguaje verbal y corporal
- Disposición del trabajador para resolver dudas o preguntas del cliente
- Seguimiento del protocolo de servicio: saludo, despedida, venta sugerida y venta cantada

La actitud negativa del trabajador como una resistencia al control del cliente y al propio proceso de trabajo

-
- Relaciones de amistad entre clientes y trabajadores debido a la cotidianeidad y frecuencia de compra
 - La negación de una venta o un servicio
-

PRÁCTICAS Y CONDUCTAS DE LOS CLIENTES

- Trato cortés o descortés del cliente al trabajador
- Exigencias del cliente respecto a la prestación de un servicio
-

La actitud del cliente como una muestra del poder que tiene su posición y su capacidad de compra y el posible desprecio al prestador de servicios

PRÁCTICAS Y CONDUCTAS CON OTROS ACTORES QUE PUDEN INTERACCIONAR CON LA TIENDA, SUS CLIENTES Y TRABAJADORES

- Actitud de los trabajadores hacia personas menesterosas.
 - Actitud de los trabajadores frente a proveedores
 - Actitud de los trabajadores frente al Asesor Comercial
 - Actitud de los trabajadores frente a los Encargados de Habilitamiento y demás evaluadores de la empresa
-

Nota. Tabla que muestra los aspectos observados durante las visitas a las tiendas de conveniencia. Elaboración propia.

d) Acuerdo de Consentimiento Informado.

Para el estudio de campo y, considerando que esta investigación incluye información sensible y confidencial, tanto para empresa de tiendas de conveniencia, las instituciones bancarias consultadas, así como del consultor en sistemas informáticos, se procedió a la preparación de un Acuerdo de Consentimiento Informado, así como los formatos de Consentimiento Informado que se leyeron y explicaron a cada uno de los participantes. Por la naturaleza de la información requerida, el caso más sensible fue el de la empresa de tiendas de conveniencia estudiada, por lo que fue necesario ingresar un oficio a sus oficinas corporativas en el Distrito Querétaro, explicando el objetivo estrictamente académico de la investigación, así como el aseguramiento de la confidencialidad de datos sensibles, concretamente, nombre de la empresa, nombre de los participantes, sueldos, etc. El oficio fue turnado al Departamento Jurídico, tanto en las Oficinas Distritales, como en las Corporativas, donde se dio el visto bueno para llevar a cabo el trabajo de campo. En el Anexo II de este documento se muestra tanto el Acuerdo de Consentimiento Informado que se entregó a la empresa de estudio, así como los formatos que se leyeron y firmaron con los participantes.

e) El contexto.

El contexto en que se desarrolló esta investigación es tan amplio como el crecimiento de la ciudad y el acceso a los bienes de consumo de la población. Las tiendas de conveniencia se han convertido en un tipo de espacio que define y caracteriza una zona urbana, es un símbolo no sólo de crecimiento sino además de progreso, de cambio, aun cuando el comercio al menudeo, a nivel de barrio, sigue estando caracterizado por la tradicional tienda de abarrotes, donde es la familia, señor, señora, hijos e hijas, que atienden a una clientela, por lo general, histórica, permanente y leal, con lazos de amistad que se ha formado a través de los años y que llegan incluso a trascender generaciones. Sin embargo, la dinámica propia de la vida urbana cambia y zonas que alguna vez fueron residenciales, con el paso del tiempo se vuelven cada vez más comerciales, donde las casas habitación ceden

sus espacios para las oficinas y negocios, cada vez más numerosos. Lo mismo sucede en zonas donde las viejas construcciones desaparecen para ver erigirse nuevas plazas comerciales, pero ya no los grandes *centros de moda*, sino más bien son los *mini centros comerciales*, con una cantidad importante de negocios en su interior, cuya característica principal es su tamaño y su diseño para atender a un público que transita por la zona y requiere algún bien o servicio de forma rápida. Es en este incremento en el número de personas que coinciden en un espacio y en un tiempo determinado, donde sus trayectos de casa al centro de trabajo, a la escuela, etc., son cada vez mayores, con el consecuente efecto en el tiempo. La vida cotidiana es movimiento a través de un espacio y, por lo tanto, es tiempo de vida.

La presente investigación se llevó a cabo en ubicaciones diversas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, como, por ejemplo, la Plaza Ubika Universidad, junto al Campus CU de la Universidad Autónoma de Querétaro, sucursales en colonias urbanas, tanto residenciales como comerciales, de clase media como Cimatario, Niños Héroes, Las Campanas, El Batán, La Capilla, Ensueño, Tejeda, Villas del Sur (alrededores de Centro Educativo Cultural del Estado de Querétaro); otras colonias de nivel socioeconómico más modesto como Satélite, y, algunas otras ubicadas en estaciones de gasolina, como la ubicada en Libramiento Sur-Poniente o en la Autopista México-Querétaro. Fuera de la zona de estudio, también se visitaron sucursales en Ciudad de México, concretamente en la zona de Lindavista. Además, se tuvo acceso a la Oficina Corporativa de la empresa ubicada en la zona sur de la Ciudad de Querétaro. En cuanto a las instituciones financieras, en el caso de BBVA México, se visitó la Sucursal Tejeda, mientras que, en el caso de Libertad Servicios Financieros, la visita fue en sus 2 sedes corporativas, una ubicada en la zona de Centro Sur y la otra en El Pueblito.

Sin embargo, esta investigación ha quedado atravesada por la contingencia sanitaria por COVID-19 que ha marcado la vida en el mundo y, por consiguiente, en México, desde el mes de marzo de 2020 a la fecha. Las políticas nacionales, estatales, municipales e institucionales redujeron considerablemente la movilidad de los ciudadanos y, en algunos casos, incluso se limitó el acceso a los centros de trabajo de una parte importante de la población, incluyendo, tanto a los potenciales participantes, como al propio investigador. Por

tal motivo, se realizaron vía remota (Zoom o similar) las entrevistas al Ejecutivo de Recursos Humanos y a la Ejecutiva del Área Jurídica de la empresa, así como al Profesional Especialista en sistemas informáticos.

f) Exclusiones.

Para fines de esta investigación, se define a las *Exclusiones* como todo aquel aspecto que, aun cuando esté relacionado con el objetivo de la misma, no se incluye o no se profundiza, pero que es importante mencionarlo con el fin de contextualizar y clarificar las temáticas y sus relaciones sociales que ello conlleva. El tema central en esta investigación es la *configuración productiva* de las *tiendas de conveniencia* haciendo un especial hincapié en los aspectos que definen y delimitan el trabajo y a los trabajadores, por lo que quedan excluidos los siguientes puntos:

- Análisis basados en la centralidad del cliente, incluyendo estudios de movilidad, de hábitos de consumo, de preferencias de compra, evaluaciones de calidad en el servicio y el trabajo emocional por parte del cliente en la interacción.
- Estudio de identidades de los trabajadores de las tiendas de conveniencia.

g) Restricciones.

Para fines de esta investigación, se entiende por *Restricciones* aquellas situaciones que se presentaron en el transcurso del proceso investigativo y que de alguna manera determinaron o condicionaron el desarrollo de la investigación. Entre ellas, se mencionan las siguientes:

- En septiembre de 2018 se presentó un problema delicado de salud en la persona del investigador y autor de este trabajo, lo que obligó a un período de

incapacidad por cerca de 5 meses, por lo que fue necesario adecuar las estrategias y tiempos en el desarrollo de los avances teóricos y, sobre todo, el trabajo de campo.

- Un aspecto medular para esta investigación es el funcionamiento de las *tiendas de conveniencia* como *corresponsal bancario*, sin embargo, la información cuantitativa concreta y detallada de esta actividad, más allá del monto de la venta diaria en la sucursal, es confidencial tanto para la empresa como para las instituciones financieras, por lo que no fue posible obtenerla.
- Desde el punto de vista operativo, se acordó que la posibilidad de entrevistar a trabajadores bajo el esquema de empleados propios de la empresa estaría bajo la organización del Departamento de Recursos Humanos y, además, la entrevista se llevaría a cabo en las Oficinas Corporativas de la propia empresa.
- Para el caso de las sucursales con esquema de equipos comisionistas, la condición a la que se llegó fue que, en caso de estar llevando a cabo la sesión de observación participante dentro de la sucursal y llegara el Asesor Comercial a su visita de supervisión, el investigador procedería a llevar una conducta sutil de un cliente, hacer una compra y retirarse.
- A partir del mes de marzo de 2020 y, debido a la emergencia sanitaria por pandemia de COVID-19, fue obligatorio el seguimiento de las medidas de prevención emitidas por las autoridades federales, estatales, municipales, institucionales (en el caso de la Universidad Autónoma de Querétaro) y organizacionales (en el caso de la empresa de estudio²⁰), lo que derivó en la cancelación de actividades cara a cara.

²⁰ La empresa de estudio decidió trasladar muchas de sus actividades administrativas a la modalidad de *home office* y, adicionalmente, procedió a licenciar a aquellos trabajadores de sucursal, tanto empleados propios como comisionistas, que presentaran alguna de las características que las definiera como personas en riesgo.

h) Limitaciones.

Para fines de esta investigación, se entiende por *Limitaciones* a todas aquellas situaciones que alteraron o modificaron de alguna manera el proceso investigativo, incluyendo el acceso y flujo de información. Entre estas situaciones pueden mencionarse las siguientes:

- Durante la aproximación inicial al campo, se buscó a través de las redes de amistad el contacto con ejecutivos que en ese momento laboraban dentro de la empresa. El contacto se logró con 2 personas, un Ejecutivo de Operaciones y un Ejecutivo de Mercadeo, quienes de inmediato expresaron su negativa a participar en la investigación. La primera persona, argumentó que para qué se hace la investigación dado “que hay cosas [de la empresa y su funcionamiento] que no tienen por qué saberse”. La segunda señaló que debería contactarse directamente al Departamento Jurídico, para que pudiera existir un acercamiento.
- A nivel sucursal, como muestra de que el trabajo en las *tiendas de conveniencia* se desarrolla en un ambiente muy controlado, aunado a la desconfianza y poca familiaridad de las personas con las investigaciones, se dio el caso de trabajadores de sucursal que se negaron a participar, a menos que tuvieran la instrucción directa de su Asesor Comercial.
- Una vez logrado el contacto con Líderes de tienda a través de contactos personales del investigador, las citas en sucursales fueron concertadas de acuerdo a la disponibilidad de los propios Líderes y de los horarios no críticos en la sucursal en particular, siendo esto variable, en algunos casos fue en martes a media mañana, otros en domingo muy temprano, otros en sábado por la tarde, etc.
- En otra situación, no fue posible llevar a cabo la entrevista en la sucursal, ya que en esos momentos no había sistema y, para no perder el control, la Líder de

tienda había decidido cerrar el establecimiento y sólo despachar productos a un ritmo muy lento por la ventanilla. La oferta de servicios estaba deshabilitada.

- En otra oportunidad, no fue posible realizar la entrevista ya que había personal de Sistemas de la empresa en la sucursal, debido a que el sistema informático estaba presentando problemas de configuración local, donde la Caja 1 y la Caja 2 mostraban diferentes precios de un mismo producto.
- Otra entrevista que no fue posible realizar se debió a que la Líder de tienda estaba sola y con un problema grave de salud, lo que la tenía indispuesta para atender tanto preguntas, como su actividad laboral, ya que se trata de una sucursal con una muy alta afluencia de clientes.
- Otra entrevista ya programada tuvo que ser cancelada debido a que el equipo de trabajo (de empleados propios) que se tenía citado en las Oficinas Corporativas por la tarde, sufrió un asalto en su sucursal por la mañana, por lo que ese día lo destinaron al manejo administrativo y el equipo completo fue puesto a disposición del equipo de psicólogos en el Departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo la sesión de contención recomendada. La entrevista se pospuso hasta nuevo aviso, pero desafortunadamente se entró a la emergencia sanitaria por COVID-19 al poco tiempo y no fue posible su reprogramación.
- Como ya se mencionó en el inciso anterior, debido a las políticas de prevención a COVID-19, desde marzo de 2020, la empresa decidió trasladar muchas de sus actividades administrativas (incluidas aquellas de administración de Recursos Humanos) a la modalidad de *home office* y, adicionalmente, procedió a licenciar a aquellos trabajadores de sucursal, tanto empleados propios como comisionistas, que presentaran alguna de las características que las definiera como personas en riesgo. Esto dificultó los procesos para los contactos cara a cara abriendo la comunicación virtual.

- El contacto principal dentro de la empresa de estudio fue reasignado en sus funciones de Recursos Humanos a la Ciudad de Celaya, GTO., desde donde se mantuvo el contacto de manera virtual y proporcionando información importante que, incluso, resultó de utilidad para contrastar aspectos del mercado laboral en ambas zonas metropolitanas.

i) Riesgos identificados.

El desarrollo de una investigación, al igual que todo proyecto, no está exenta de *Riesgos*, definiéndose éstos como toda aquella situación o condición incierta, que, de producirse, tiene un efecto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) en el desarrollo de la investigación, ya sea en la consecución de sus objetivos o sobre quienes participan en ella. Algunos de los Riesgos que se identificaron en esta investigación son los siguientes:

- No es posible negar el deterioro social que existe en gran parte de los conglomerados urbanos en el mundo, no siendo Querétaro la excepción, por lo que un tema cotidiano es el relativo a los asaltos a los comercios (especialmente a las tiendas de conveniencia²¹), incluso a las personas que interactúan en este espacio, ya sean clientes o los propios trabajadores. Al entrevistar a los trabajadores, éstos reconocen los riesgos, pero no profundizan en el tema y se limitan a decir que es una situación que no se ha dado en su sucursal, tratando de evitar el tema. Por razones más que evidentes, no se buscó ahondar el diálogo en este tema, ya que, en caso de existir una condición no esperada, hubiera podido resultar riesgoso para el personal que trabaja en la sucursal e, incluso, para quien realiza la entrevista.
- Muy relacionado con el punto anterior, hay un producto financiero de las tiendas de conveniencia que trae implícito un riesgo aparejado de aparentes

²¹ Se sugiere consultar fuentes hemerográficas locales como noticiasdequeretaro.com.mx; vozimparcial.com.mx; expresoqueretaro.com; queretaro.quadratin.com.mx; alertaqrnoticias.com; rotativo.com.mx; informequeretaro.com; diariodequeretaro.com.mx

ventajas: *la tarjeta de débito propia de la empresa*, debido a su facilidad de obtención y su prácticamente anonimato garantizado. En una de las sucursales visitadas, el Líder tiene detectado que en la zona donde se ubica la tienda es frecuentada por operadores del narcomenudeo, quienes encuentran muchas ventajas en el uso de tal tarjeta. De la misma manera, el tema es mencionado y se evita profundizar en esta información.

- Debido a la emergencia sanitaria por pandemia de COVID-19, una tienda de conveniencia que, básicamente es un espacio cerrado, con aire acondicionado, frecuentado por una cantidad importante de clientes, proveedores y otros agentes, con movimiento de objetos materiales y, con intercambio de dinero en efectivo, se convierte en un sitio con una muy alta probabilidad de contagio para todos aquellos que coinciden en el espacio-tiempo, incluyendo al investigador.

4. EL PROCESO INVESTIGATIVO

La investigación es la esencia de una Universidad, en su papel de generadora y transmisora de conocimientos tanto de las llamadas ciencias naturales, como de las ciencias sociales, conocimientos que den cuenta de las múltiples transformaciones que ha tenido el mundo en sus últimas décadas, donde el desarrollo tecnológico ha reconfigurado a las sociedades y las ha llevado del poder industrial al poder de la información, donde la riqueza ya no se mide por las capacidades de producción industrial, sino por la generación y transmisión de símbolos inmateriales a través de modernos y complejos sistemas electrónicos de información y comunicación. Así, las relaciones e interacciones entre los diferentes actores de la vida se transforman, el contacto social cada vez se hace más difuso, alejando a los interlocutores del contacto cara a cara y desmaterializando objetos tangibles de uso común, como es el dinero en efectivo mismo. El *trabajo*, como fenómeno social, también se ha transformado en este entramado de relaciones en constante evolución, donde surgen nuevos modelos teóricos, nuevas innovaciones tecnológicas y, por ende, nuevas expectativas

sociales, donde los procesos de trabajo dependen cada vez más de la tecnología que del propio ser humano y donde las necesidades de éste, son cada día más invisibilizadas, privilegiando las razones económicas y políticas en las grandes decisiones mundiales.

De esta manera, la Universidad, a través de sus programas educativos en los diferentes grados académicos, participa en este proceso de generar y divulgar un conocimiento que se construye día a día a través de la vida de los actores y de la relación entre las estructuras, la subjetividad y las acciones de los actores sociales. El programa del Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo (DEMST) de la Universidad Autónoma de Querétaro se presenta como un espacio para la generación del conocimiento respecto de los fenómenos laborales como producto de la interacción entre los sectores productivos (de bienes y servicios) y sociales. Es a partir de los objetivos del programa de doctorado, que el investigador autor de este trabajo parte hacia el camino de contribuir en esta práctica académica, de la cual todo miembro de una comunidad universitaria es parte.

El tema a investigar. El primer paso fue la definir un tema a investigar, considerando que durante el tránsito por la Maestría en Psicología del Trabajo se estudió acerca de la salud mental en los trabajadores contratados bajo el esquema de la tercerización (también llamado *outsourcing* por su término en idioma inglés) en un momento en que se da un incremento significativo de esta forma de gestión y contratación de la fuerza de trabajo en las diferentes organizaciones en Querétaro, México y muchos otros países, tanto del sector industrial, como del sector servicios e, incluso, en el sector gubernamental. Al mismo tiempo, era un momento en que el marco legal en México no contemplaba ninguna disposición especial al respecto, por lo que la indefensión legal del trabajador y sus efectos psicológicos era total frente a la llamada flexibilidad laboral. Años después de este estudio vendrían las reformas a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social en 2009 y a la Ley Federal del Trabajo en 2012, donde tiene un inicio el intento de regulación de esta forma de contratación.

Como participante en el DEMST, la primera decisión fue recuperar la categoría central en el trabajo del grado anterior, no sólo como *tercerización*, sino como *formas de contratación* atípicas, pero que cada vez son más frecuentes en el entorno y que vienen

aparejadas de otras tantas innovaciones en lo que a servicios se refiere. Uno de estos cambios se dio a finales de la década de 2010, donde las *tiendas de conveniencia* comienzan a tener un crecimiento significativo en el número de sucursales a lo largo y ancho de las zonas urbanas u suburbanas, donde no sólo se trataba de la compra de bienes de consumo cotidiano, sino, además, la opción de realizar una gran cantidad de movimientos financieros, primero de pagos de servicios y, después, de depósitos bancarios. Esto llevó a una reflexión: si cada vez hay más tiendas que reciben pagos, entonces “¿cuántos cajeros en bancos, en servicios públicos y privados de infraestructura (TELMEX, CFE, CEA, Tesorerías Estatales, etc.) van a desaparecer y todos esos movimientos se harán en las tiendas de conveniencia? ¿cuánto van a ahorrar las instituciones si se sustituyen cajeros (muchos de ellos con sueldos decorosos, producto de contratos colectivos de trabajo) por un humilde cajero de tienda?”²² Variables de contexto como el incremento de la actividad laboral en el sector de los servicios, el avance en las tecnologías de la información, fueron argumentos que incidieron en la decisión del tema a estudiar.

Las etapas del proceso investigativo. El proceso investigativo, como todo proceso, puede describirse a través de una secuencia de etapas dirigidas a la obtención de un resultado final, en este caso, el presente trabajo de investigación, cuyas etapas pueden quedar definidas como se muestra a continuación. La primera propuesta fue contextualizar las nuevas formas de contratación en los diferentes sectores económicos de la Zona de Querétaro mediante la interacción de 3 ejes: el entorno de la globalización, el mundo de la tecnología (especialmente la tecnología de la información y las comunicaciones) y el sector de los servicios. Sin embargo, este planteamiento requería que se lograra un nivel de análisis muy profundo en lo que respecta a la tecnología, que, por motivos de confidencialidad en cuanto a los procesos tecnológicos, sería un tanto complejo de lograr, mientras que, por otro lado, se dieron a conocer relaciones a través de red de amistades con algún ejecutivo de una de las cadenas de conveniencia, lo que sería un buen inicio para el trabajo de campo.

²² Reflexión personal.

Una segunda etapa en este proceso quedó definida al determinar que la estrategia metodológica a seguir sería el Configuracionismo, ya que éste permite llevar a cabo un análisis y una discusión más amplia a partir de la definición de las bases sociotécnicas del proceso de trabajo, o sea, las bases tecnológicas, las bases organizacionales y las relaciones laborales, siendo el *trabajo* el objeto de estudio más importante en el programa del DEMST. Asimismo, para este nuevo planteamiento, se hicieron algunas precisiones, siendo las más importantes los siguientes: primero, el concepto de *sector servicios* se concreta a los servicios financieros, a través de las *tiendas de conveniencia*; segundo, la inclusión del cliente como actor activo en este entramado de relaciones a través de la reproducción de su vida cotidiana. Respecto a la aproximación inicial al campo, únicamente fue posible hacerlo desde el rol de cliente, ya que hubo negativas de los ejecutivos contactados, tal como se mencionó anteriormente.

La tercera etapa se caracterizó por la revisión detallada de los estudios laborales en el sector de los servicios, donde se detectó que, debido a la diversidad de giros dentro de este sector, todavía existen pocos estudios acerca de sus modelos productivos, en contraste con aquéllos en la industria, quedando, así, el proceso productivo de las *tiendas de conveniencia* como la centralidad del trabajo de investigación. Debido a la naturaleza innovadora de las tiendas de conveniencia en cuanto a los productos y servicios que ofrece, sugirió que se integrara al concepto de *Trabajo No Clásico* dentro del estudio de la Configuración. Asimismo, es en esta etapa en la que se expuso la relación que hay entre las tiendas de conveniencia y el Sistema Financiero Mexicano, así como su participación dentro de las estrategias, mundiales y nacionales, para la inclusión financiera, la bancarización y la eliminación del dinero en efectivo. Es en esta etapa en que se dio la aproximación inicial al campo, gracias a otras redes de amistad emergentes, en la cual se logró el contacto con trabajadores y ex trabajadores de la cadena de tiendas de conveniencia, en donde se pudo observar la operación de las tiendas, así como conocer por parte de los trabajadores lo relativo a la fuerza de trabajo, desde la definición de puestos, el reclutamiento y selección, capacitación, principales actividades dentro de la sucursal, etc., mientras que también se logró un contacto inicial con ejecutivo de institución financiera, quien explicó la relación y

beneficios que los bancos logran a través de las *corresponsalías bancarias*, entre ellas, las *tiendas de conveniencia*.

Es a partir de los hallazgos en estas primeras visitas a sucursales y, las conversaciones con los trabajadores, que se conforman la guía de entrevistas y la guía de observación, partiendo, por supuesto, de las diferentes temáticas desarrolladas en el cuerpo teórico de esta investigación. Las guías de entrevista se diseñaron considerando captar la esencia tanto de las estructuras de la organización y del entorno que conforman el trabajo en las tiendas de conveniencia, pero también, se buscó conocer ese mismo proceso de trabajo desde la propia subjetividad del trabajador, quien es la persona que vive día a día las condiciones y las exigencias de su actividad laboral. Por su parte, en la guía de observación, se plasmaron los elementos que dieran cuenta de las diferentes acciones y conductas que los trabajadores llevan a cabo en el transcurso de su tiempo, muchas de estas conductas dictadas por la empresa y el proceso de trabajo, pero otras como reacción a esos mismos dictados y por los clientes.

La cuarta etapa queda definida por el trabajo de campo, donde se profundiza en el contacto con los trabajadores de las diversas sucursales y de las instituciones bancarias. Además, se tuvo contacto con 2 exalumnos egresados de la Licenciatura en Psicología, Área del Trabajo, quienes laboran en las oficinas del Distrito Querétaro, concretamente en el Área de Recursos Humanos de la empresa de estudio, con quienes, a través de ellos, es que se da un acercamiento formal con la empresa y se profundiza en aspectos estructurales de la empresa, así como el contacto con personal administrativo de la misma. Por otro lado, con el fin de analizar la información desde otros puntos de vista, se buscó el contacto con un profesional especialista en el diseño e implementación de sistemas informáticos y su funcionamiento, ya que, en el caso de las tiendas de conveniencia, existen muchos prejuicios relacionados con el sistema en su operación.

La quinta etapa quedó definida con el análisis de la información y la construcción del cuerpo de conocimiento producto de este trabajo.

VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A. EL SECTOR FINANCIERO Y LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA

El sector financiero tiene la mejor proyección a futuro en las economías de los países, ya que siempre habrá necesidad de que alguien que tiene dinero, lo guarde o lo invierta, mientras que alguien que no lo tiene, lo pida prestado. Esto significa que siempre habrá necesidad de flujos económicos entre personas, ya sean físicas o morales, empresas y clientes, que requerirán el soporte institucional para poder llevar a cabo esas transacciones. Dicho soporte consiste en las instituciones que constituyen el Sistema Financiero Mexicano, siendo éstas no sólo los bancos, sino además por casas de bolsa, cajas de ahorro popular, sociedades de inversión, aseguradoras, arrendadoras financieras, afianzadoras, casa de cambio, etc., muchas de ellas, a su vez, conformando importantes grupos financieros. Por lo anterior, es un sector que siempre crece.

Dentro del Sistema Financiero Mexicano, se considera al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) como el punto de referencia de las instituciones bancarias en México (incluso a nivel mundial y, principalmente, en los países de habla hispana), debido a su constante innovación en la tecnología aplicada a su amplia gama de productos financieros que ofrece, lo mismo por su amplia red de sucursales, así como por ser la institución más grande en cuanto a número de clientes. Tal como lo explicó uno de sus ejecutivos, las instituciones financieras se están transformando de una manera radical, ya que el crecimiento no consiste en el aumento de sucursales o de recursos humanos, sino que en la actualidad se da a partir de las nuevas tecnologías de la información, el cual permite incrementar la oferta de productos y servicios que el banco ofrece a sus clientes. Ejemplo de ello es el nuevo sistema de transferencias digitales, denominado CODI, que consiste en el intercambio de la información de la cuenta origen, la cuenta destino y un monto de operación, a través de un código QR, generado a partir de una aplicación en el propio teléfono celular del emisor y leído en el teléfono celular del receptor. De acuerdo a cifras del propio banco, BBVA México contó a mediados del año 2019 con aproximadamente 9.8 millones de clientes digitales,

finalizando el mismo año con 10.3 millones. Otros datos de la institución muestran que el 55% de las ventas totales del grupo se realizan a través de canales digitales y, del total de transacciones, el 80% se realiza por medios digitales (BBVA, 13 de noviembre de 2019).

Con el fin de contextualizar el papel que tienen las tiendas de conveniencia dentro del Sistema Financiero Mexicano, en su papel de corresponsal bancario, en esta investigación, se ha contactado a dos instituciones financieras, que, aunque pertenecientes a este sector y ofreciendo prácticamente los mismos productos, son muy diferentes en cuanto a estrategias de servicio y nichos de mercado, siendo el propio BBVA por su liderazgo en el sector, así como Libertad Servicios Financieros, antes Caja Popular de Ahorro, por ser una institución de un rápido crecimiento en la zona de Querétaro y el Bajío conservando su nicho de mercado original, esto es, la población que no es sujeto de crédito en las instituciones tradicionales.

1. INFRAESTRUCTURA

a) Las instituciones financieras.

Como se mencionó anteriormente, se contactó a BBVA México por su reconocido liderazgo en el sector bancario en el país y en el extranjero. BBVA México es una institución que opera desde hace más de ochenta años, iniciando con el nombre de Banco de Comercio y posteriormente conocido como Bancomer. Luego de pasar el período de la banca estatal y su reprivatización, en 2001 es adquirido por la institución española Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, por lo que su nombre cambió a BBVA Bancomer. Es apenas en el año 2019 que la estrategia global del banco incluyó el cambio y unificación de nombre a todas sus filiales del mundo a BBVA, pasando a ser en el país BBVA México. Este cambio se debió no sólo a una estrategia de imagen corporativa, sino que se trató de una homologación de procesos y facilidades en el manejo de las operaciones, nacionales e internacionales, coadyuvando así a los procesos de mundialización de las finanzas.

El nicho de mercado de este banco es muy amplio, desde el individuo ahorrador, el micro negocio de la esquina o, incluso, hasta los nuevos clientes denominados UHL. Esto significa que el banco cuenta con las divisiones de banca comercial, patrimonial, privada, corporativa y la nueva ya mencionada UHL, siendo esta última denominada a aquéllos que requieren tanto servicios financieros como servicios de viaje en cualquier parte del mundo, principalmente en Dubai, Islas Caimán u otros paraísos fiscales.

Las ventajas que ofrece el banco es que se trata de una institución con operación digital, ya todo prácticamente está en las aplicaciones, además de que cuenta con una amplia presencia en todo el territorio nacional y es el banco con el mayor número de clientes en el país. Es el banco líder en innovación tecnológica aplicada a la banca digital, a los nuevos sistemas de pago CODI, a los tiempos en las operaciones, incluso en sucursales. Es pionero en los nuevos sistemas de cajeros automático, llamados *practicajas*, donde se reciben depósitos a cuentas, pagos de servicios y de tarjetas, retiros y todo tipo de operaciones a través de las tarjetas VISA o efectivo. Incluso, en algunas operaciones no es necesario ser cliente BBVA, sino que cualquier usuario puede realizar operaciones referenciadas y sin necesidad de ingresar tarjeta alguna.

Por su parte, *Libertad Servicios Financieros*, es una institución de banca múltiple, de crédito y ahorro popular, dentro de las denominadas SOFIPO (Sociedades Financieras Populares), que opera de acuerdo con la Circular Única para el Sistema de Crédito y Ahorro Popular y se fundamenta en la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Esta institución ofrece sus servicios desde 1960, primero como una Cooperativa, donde todos eran socios, transformándose en banca, donde sólo algunas personas son dueñas. Sus servicios financieros consisten en los tres tradicionales: crédito, ahorro e inversión, ofreciendo tasas y plazos muy competitivos. Su estrategia de crecimiento le apuesta al volumen de clientes, a través de ofrecer servicios más flexibles y adaptables a la diversidad del público objetivo, diversidad tanto en tipo como en condiciones socioeconómicas. Su nicho de mercado es la clase media baja, pero sin tratarse del hombre-negocio que puede acceder a otros servicios de la banca, sino personas asalariados que otros bancos no quieren atender por cuestiones de garantías o de solvencia económica. Así, su ventaja competitiva es el acceso financiero a un sector

específico de la población, donde aun cuando se ofrecen los mismos servicios de crédito, ahorro e inversión, los ofrecen con tasas y plazos competitivos. Su competidor natural es Banco Azteca.

b) Crecimiento y transformación.

La infraestructura física de los bancos igualmente se está transformando, la estrategia natural de incrementar el número de clientes que se integren al Sistema Financiero, así como el crecimiento de las zonas urbanas y sus consecuencias en la movilidad de las personas, determina que haya instituciones bancarias que sí decidan crecer por medio del número de sucursales y, por consiguiente, de personal y, por el contrario, hay instituciones que su estrategia no es el aumento significativo de su red de oficinas y sucursales, sino integrarse a los procesos de innovación tecnológica. Sea cual sea la estrategia, las propias sucursales bancarias se han transformado significativamente en sus procesos de trabajo, donde el punto más evidente para el cliente se da en el área de ventanillas de atención al público, las cajas van desapareciendo, cada vez hay menos trabajadores cajeros, mientras que crecen las áreas de autoservicio a través de cajeros automáticos, cada vez con mayor capacidad de funciones. Actualmente, las tecnologías de la información cuentan con más capacidad para no sólo almacenar datos, sino, además para poder poner a disposición dicha información en cualquier dispositivo móvil, ejemplo de ello, un Gerente de Sucursal tiene a su disposición absolutamente toda la información relativa a la operación y resultados de su sucursal en una computadora portátil. Herramientas que facilitan el trabajo, pero también que incrementan su riesgo.

En el caso de BBVA México, en el año 2019 se abrieron tres sucursales en la ZMCQ, pero ya no en concepto tradicional de lo que un banco ha sido. En las nuevas sucursales hay menos cajas en ventanilla mientras que las áreas de autoservicio (cajeros automáticos y *practicajas*) están creciendo y, finalmente, el recurso humano también se va transformando, los ejecutivos de ventas, se están transformando, ya que el futuro de los bancos está más orientado hacia la venta de productos financieros personalizados.

En cuanto a las operaciones cotidianas del banco, es un hecho que las funciones tradicionales en las cajas están dejando de ser propias del banco y están siendo trasladadas tanto a los cajeros automáticos, a la banca por Internet y, finalmente, a los *corresponsales bancarios*, que la propia CNBV ha autorizado para ello. Al transformarse el proceso, se transforman los puestos de trabajo, así, las funciones de los empleados cajeros bancarios también están cambiando, ahora su rol es más el de promotor de ventas sugeridas de los diversos productos financieros, ya que gracias a los cada día más eficientes sistemas de información, los ciclos de sus tareas van disminuyendo y es posible incrementar sus funciones, que en conjunto, constituyen lo que antes hacía un ejecutivo de ventas de tarjetas de crédito o de préstamos exprés, quien en un lapso de veinte minutos hacía lo mismo para lo que hoy, el cajero requiere de solo cinco minutos.

En esta evolución dentro de las instituciones bancarias, donde algunos puestos se transforman y otros desaparecen, donde las operaciones financieras de las cajas consideradas antes como básicas, aunque rutinarias, se están descentralizando al autoservicio (cajeros automáticos y practicajas, banca electrónica en casa y aplicaciones digitales en el teléfono celular, entre otras) o a los *corresponsales bancarios*, donde no sólo se transfiere al cliente (o al *corresponsal bancario*) la actividad por sí misma, sino también la responsabilidad de que la operación se efectúe correctamente, de la eficiencia de su dispositivo electrónico, de su conectividad a la red, etc. Además, las instituciones bancarias están delegando a los *corresponsales bancarios* (y a los clientes en cierta medida) el manejo del dinero en efectivo, el traslado de valores y, por consiguiente, los costos económicos y riesgos que ello trae. Cada día, el cliente es presionado a que sus movimientos bancarios se realicen a través de las diferentes opciones tecnológicas,

Por su parte, Libertad Servicios Financieros ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, proyectando tasas del 20% para los próximos años. Este crecimiento no significa que se dé en espacios físicos ni en recursos humanos, sino que principalmente debe ser en activos productivos, o sea, cartera de clientes. En sus estrategias para el crecimiento de infraestructura se basa principalmente en lo que se refiere a la tecnología, siendo un ejemplo de ello la transición a sistemas de identificación biométrica de clientes, que va desde

la actual lectura dactilar, a la lectura de iris ocular. Otro aspecto en que la tecnología se aplica al servicio que ofrece, es la comodidad en los trámites, como, por ejemplo, los pre-registros para solicitar sus productos ya se hacen a través de la página disponible a clientes vía Internet y sólo es necesario acudir a una sucursal para la autorización y activación del producto. Esta simplificación de funciones y la racionalización del tiempo, trae consigo que las sucursales tiendan a tener menos clientes y usuarios de manera simultánea, requiriendo espacios más pequeños y, por supuesto, menos personal en ellos. Otro aspecto a considerar en sus planes de crecimiento es el equipamiento, donde la inversión en el rubro incluye transporte, bienes inmuebles y mobiliario, ya que no hay que olvidar que el sector financiero es un sector que debe reflejar lujo, modernidad, éxito, para el cliente sienta la confianza de invertir sus recursos en ese lugar. El propio crecimiento de la institución en los últimos años ha hecho necesaria la evolución de la imagen corporativa, adecuándose el logotipo e integrando un lema publicitario que hace alusión a *resultados de vida*.

2. INCLUSIÓN FINANCIERA

Siguiendo la tendencia mundial de la inclusión financiera (no hay que olvidar que la banca privada de México pertenece a grandes grupos financieros internacionales), las instituciones bancarias en el país colaboran a través de la Estrategia Nacional de Educación Financiera, apoyándose en gran medida en las transformaciones tecnológicas, principalmente por medio de nuevas aplicaciones digitales que aprovechan la telefonía móvil²³, además, con los nuevos cajeros automáticos múltiples ubicados en sucursales y puntos específicos y, por último, con la nueva tecnología de pagos llamada NST, que consiste en una aplicación instalada en el teléfono celular que, junto con un dispositivo receptor en el punto de venta, la operación se hace ya sin la intervención de cajero alguno, modalidad llamada también *contactless*²⁴, lo cual será una tecnología de una rápida generalización como consecuencia de la pandemia por COVID-19 en 2020. Toda operación financiera que se realice a través de medios electrónicos,

²³ La telefonía móvil es el principal medio de conexión a Internet de la población mexicana.

²⁴ *Contactless*, traducida al idioma catellano como *sin contacto*.

queda registrada en el Sistema Financiero Mexicano y es perfectamente rastreable, ya que los sistemas informáticos permiten la conexión en red de todas las instituciones pertenecientes al Sistema, sin olvidar que la máxima autoridad es la SHCP, principal interesado en conocer la trazabilidad de los recursos financieros de las personas, tanto físicas, como morales.

Uno de los principales retos para lograr los objetivos planteados en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera consiste en el convencimiento del público en general acerca de la conveniencia, facilidad y seguridad que ofrece el integrarse al Sistema Financiero a través de las operaciones electrónicas cotidianas, ya que el público en general desconfía de los sistemas informáticos y considera que las operaciones financieras son más vulnerables y fáciles de extraviar. Para ello, la misma normativa pide a las instituciones bancarias dar a los clientes la educación financiera necesaria a través de capacitaciones, carteles, todo tipo de publicidad impresa o digital donde se les muestran las bondades del uso de las nuevas tecnologías aplicadas en los servicios financieros disponible en el mercado.

Esta presión por parte de las autoridades financieras y, a su vez, impulsado por la internacionalización de las finanzas, se refleja en la constante inversión de recursos que el sector financiero destina al desarrollo e implementación de tecnologías, ya que no sólo ha sido la introducción de nuevos cajeros automáticos, los cuales a partir del año 2000 tuvieron importantes innovaciones, sino, además, debido a las lecciones aprendidas de la crisis financiera mundial a partir del caso Enron, en 2008, esta sociedad en red incrementó los sistemas de control y vigilancia hacia los movimientos financieros de las empresas (y seguramente del público en general) por parte de las autoridades financieras de los países.

A un nivel más local, más cercano al consumo de productos y servicios de la vida cotidiana, cada vez son más los negocios, sobre todo los pequeños e incluso micros, que se integran al Sistema Financiero Mexicano a través del uso de terminales electrónicas enlazadas por medio de los dispositivos de telefonía móvil y que les permiten aceptar tarjetas tanto de crédito como de débito de los clientes, así como la integración paulatina al sistema de cobro digital CODI. De esta forma, las compras cotidianas estarán cada día más ligadas

al macrosistema económico nacional, permitiendo a las autoridades fiscales una mucho mayor vigilancia acerca de los ingresos y egresos de la población y, como consecuencia, las adecuaciones a las políticas tributarias del país.

a) El futuro del dinero en efectivo.

Las modernas tecnologías de la información han permitido la virtualidad o la inmaterialidad de muchos objetos de la vida cotidiana, entre ellos el propio dinero, cuya transformación va desde monedas y billetes a sólo cifras en un software y mostrado en una pantalla, de un dispositivo conectado a la red. El uso del dinero digital ha ido en aumento, ya que cada vez son más los trabajadores que reciben sus ingresos a través de tarjetas de cuentas bancarias o de comercios autorizados, con la cada vez mayor posibilidad de usar esa misma tarjeta en los pagos que requiere hacer. De esta manera, la propia CNBV ha estimado que sólo se utiliza dinero en efectivo en una proporción del 25-30% del dinero ganado, lo que también se interpretaría que el propio BANXICO ya no produce el total del papel moneda que circula en las transacciones en el país. Por lo tanto, de acuerdo a algunas personas del sector, desaparecer el dinero en efectivo resulta ser más práctico y menos costoso para el sector financiero. Sin embargo, por supuesto que no es algo que pueda suceder a corto plazo, ya que gran parte del público, no sólo en México, sino en el mundo, necesitan la seguridad de la moneda física ya que consideran que el dinero virtual tiene una alta vulnerabilidad y volatilidad. Ejemplo de ello, es que hay usuarios que aún sienten un arraigo hacia las sucursales bancarias y la seguridad de recibir el dinero en efectivo (pese a los problemas de inseguridad pública que esto acarrea), identificándose esto principalmente en adultos mayores. Para personas de clases socioeconómicas altas, esta desaparición del dinero en efectivo sí es una opción viable ya que sus hábitos de consumo están ligados con establecimientos comerciales dotados de una importante plataforma tecnológica que ya maneja dinero electrónico desde hace varios años.

De acuerdo al ejecutivo de BBVA México, la desaparición del dinero en efectivo es un hecho y, como ejemplo, son cada vez son más las operaciones digitales o, incluso, las

inversiones a través de las llamadas cripto-monedas, etc. Por otro lado, desde el punto de vista económico, el dinero en efectivo representa significativos costos de operación, desde la propia emisión de la moneda, su manejo, su traslado físico de un punto a otro, la gestión de los riesgos que trae consigo, etc. De hecho, el propio gobierno mexicano ha promovido el uso del dinero electrónico a través de sus políticas fiscales, donde para que una factura pueda ser válida para su aplicación en la contabilidad, el pago debe hacerse por medios electrónicos, a la vez que la factura reporta dicha operación electrónica, se emite por la misma vía y automáticamente ya ha sido registrada por la SHCP-SAT a través del denominado *timbrado*; la finalidad de todo esto es la trazabilidad de la operación. De la misma forma, el mismo gobierno había venido desalentando el manejo de dinero en efectivo en operaciones bancarias a través del Impuesto sobre Depósitos en Efectivo (IDE) que entró en vigor en julio de 2008 y que se aplicó directamente a quien realizaba el depósito cuando éste excedían los 15 mil pesos, a una tasa del 3% sobre el excedente a dicho monto. Aunque este impuesto se eliminó totalmente en 2014, actualmente las instituciones bancarias están obligadas ante el SAT a enterar los depósitos en efectivo mayores de 15 mil pesos que los usuarios realicen (Ley del ISR, art. 55), lo que pudiera parecer que no se paga el impuesto, pero en realidad, el SAT lo acumula al ISR del receptor de dicho depósito.

De la misma manera, puede observarse en las sucursales bancarias la manera en que cada vez más operaciones de tipo rutinarias como pagos de servicios y tarjetas, depósitos a cuentas de cheques, son los propios ejecutivos bancarios quienes indican a los clientes y usuarios que determinadas operaciones se hagan en las modernas cajas automáticas o, incluso, a través de los *corresponsales bancarios*, especialmente en las *tiendas de conveniencia*, dado el número y la ubicación cercana de éstas.

La tendencia ya la están marcando algunos bancos en Europa, se trata del cobro de comisiones por disposición de dinero en efectivo incluso en ventanilla. Actualmente en México, las comisiones por disposición de dinero en efectivo han obedecido a otros rubros, como, por ejemplo, el uso de tarjeta de crédito en cajeros automáticos o ventanilla, en donde la comisión se debe al uso de un *préstamo* o, otro ejemplo, a la disposición en cajeros de otros bancos, donde la comisión es por el uso de la conexión en red entre bancos. Por su

parte, la mayor cantidad de pagos y traspasos hechos por medio de aplicaciones a través de telefonía celular, son sin cargo de comisión.

b) Los nuevos servicios digitales.

Este acercamiento a la inclusión financiera se hace cada vez más habitual, sencilla e intuitiva. Ejemplo de ello es la aplicación para teléfono celular personal de BBVA, donde, con la información financiera que la misma aplicación genera (saldos, frecuencia de uso, montos de las operaciones, etc.), aparece un indicador en forma de corazón, donde el cambio de color, de azul a verde y amarillo, indica la salud financiera de la persona. Otro ejemplo es el lanzamiento, en México, de un producto llamado *Asistente Virtual*, o BLUE, a través de Inteligencia Artificial (mecanismos *machine learning* y *speech to text*), en donde los clientes tienen un diálogo natural con la aplicación y pueden consultarse saldos, realizarse pagos a cuentas propias y de terceros, generar retiros sin tarjeta y consultar resumen de gastos diarios, semanales, quincenales, etc. Esta tecnología permite a la institución bancaria (mediante el *learning by interacting*) aprender las necesidades, hábitos y capacidades particulares de los usuarios y crear productos que faciliten un manejo eficiente de sus recursos. Se tiende a la personalización de los productos.

Las innovaciones tecnológicas y su desarrollo en software buscan que las aplicaciones digitales sean cada vez más inteligentes, ofrezcan más opciones de servicios, pero, sobre todo, sean más intuitivas y de fácil manejo para todo tipo de usuarios, logrando que cada vez sea mayor el número de personas integradas a esa sociedad en red, llamada Sistema Financiero Mexicano. Por supuesto, hay una ganancia adicional para las instituciones bancarias, incluso para las organizaciones comerciales que tienen convenios con las primeras: se trata de que estas aplicaciones son por lo general sin costo para el usuario, pero, esa ganancia adicional es en información, la cual es enviada a algún proceso de análisis que permite obtener un perfil de consumidor, al cual se le ofrecen bienes y servicios en base al patrón de comportamiento financiero del usuario. Queda abierto el debate acerca del manejo ético de esta información que ha proporcionado el cliente, ya que las aplicaciones

han sido creadas de manera deliberada para el manejo de información y el cliente no siempre es consciente de ello, ya sea porque el uso de esa información es ilícito o, por el hábito de no conocer, leer o analizar los Avisos de Privacidad que, por ley, las instituciones que manejan información personal y sensible, deben poner a disposición de los usuarios.

c) Los corresponsales bancarios.

Los *corresponsales bancarios* son una pieza muy importante en lo que respecta a la bancarización y a la Inclusión Financiera en la sociedad, ya que permiten un enlace rápido y cercano entre el público en general y las instituciones bancarias o comerciales, integrándose así al Sistema Financiero Mexicano.

Las instituciones financieras han obtenido un gran beneficio a partir de la creación de esta figura jurídica en 2009, ya que este concepto ha ayudado a la simplificación de sus procesos y, por consiguiente, a la disminución de sus operaciones diarias en sucursales propias, sin que esto signifique que haya una disminución en sus resultados financieros. Por el contrario, esta colaboración ha ayudado al crecimiento de sus mercados de venta, su cobertura y, sobre todo, las opciones y facilidades que ofrecen a sus clientes, ya que queda a su disposición una infraestructura ya establecida (ajena, pero interconectada a su operación) que atiende sus servicios en horarios de más de 18 horas al día, los siete días de la semana.

Por otro lado, la cantidad de corresponsales bancarios, su ubicación y cercanía, así como la rapidez en su atención, han permitido que cada vez haya más micro y pequeños negocios que se interesan en los servicios financieros a través, principalmente, de las *tiendas de conveniencia*, tales como es el caso de los pagos de servicios y tarjetas, depósitos a tarjetas, trasposos de teléfono a teléfono, envío de dinero entre sucursales, uso de tarjetas de débito propias, etc. Incluso, hay negocios pequeños que transfieren su propia nómina a través de estas modalidades. Al ser una entidad intermediaria dentro del Sistema Financiero, su participación en este macro proceso está retribuida por una *comisión* por cada movimiento que realiza, siendo pagada una parte por la institución bancaria beneficiada y, la otra, cobrada

directamente al público usuario, quien, aun en contra de su deseo, prefiere hacer el pago correspondiente por la operación que tener que desplazarse a una sucursal bancaria o al establecimiento comercial, de servicios públicos o gubernamental correspondiente, ya que esto tiene sus implicaciones en el consumo de tiempo, tanto en el desplazamiento en sí, como por la afluencia de clientes en los sitios mencionados.

Como ejemplo, BBVA México también trabaja con los corresponsales bancarios acreditados ante la CNBV, los cuales se han seleccionado debido a su cobertura y alcance entre la población. Estos corresponsales básicamente son los supermercados (de hecho, el trabajo conjunto inició entre el entonces Bancomer y Walmart, quienes emitían tarjeta de crédito conjunta), las *tiendas de conveniencia*, farmacias y, un caso especial muy importante, Telecomm, el cual es la solución para sitios donde no hay estas cadenas de comercios al menudeo. Además de su cobertura y distribución, son cadenas comerciales que cuentan con sistemas informáticos en su operación muy efectivos, versátiles y de fácil interacción con los sistemas propios del banco.

El caso de Libertad Servicios Financieros resulta ser muy importante y significativo debido a su tamaño como institución y al nicho de mercado que atiende, ya que se considera necesario dar a los usuarios y clientes las facilidades óptimas para que éstos puedan cumplir con sus compromisos y obligaciones, siendo el caso específico, los pagos de créditos aperturados, aprovechando así al máximo la figura del *corresponsal bancario*. Actualmente, Libertad Servicios Financieros dispone de la colaboración de 6 mil sucursales de tiendas de conveniencia que operan en los veintitrés Entidades Federativas donde está presente el banco. Su relación es solamente como intermediario para fines de cobranza, donde el cliente tiene la oportunidad de cumplir con su pago a través de una red de establecimientos que estén en su ruta diaria y con un horario de lunes a domingo de 6 h a 21 h, acabando con el argumento del cliente cuando asegura que “las sucursales son pocas, están lejos y tienen horarios limitados”.

Esta colaboración de más de 2 años con las tiendas de conveniencia, le ha permitido a Libertad Servicios Financieros un crecimiento importante en la apertura de nuevos créditos

y, a sus clientes y usuarios, una facilidad para cubrir sus compromisos, ya que representa una manera de ampliar cobertura y alcance a través de la infraestructura del comercio. Actualmente, el banco está en búsqueda de ampliar sus colaboraciones con otras empresas del giro de comercio al menudeo, ya sean *tiendas de conveniencia*, supermercados y farmacias. Indudablemente que esta colaboración tiene un costo para el banco, pero para la institución financiera resulta mucho más beneficioso pagar una comisión al comercio corresponsal que mantener una red de sucursales propias.

Dentro de este proceso mediado por las tecnologías de la información, el pago se realiza en un establecimiento, quien, a través de su sistema, se *deposita* el monto en una cuenta concentradora perteneciente al banco, quien al final del día, es responsable de conciliar y validar los movimientos que se realizan a través de esta red de corresponsales. Asimismo, el banco es el encargado de gestionar los procesos de cobranza hacia sus clientes, ya sea judicial, por cuenta propia o, extrajudicial, por medio de despachos especializados, liberando al corresponsal de cualquier otra función que no sea la de ser una *caja virtual* para recibir pagos. Para liquidar adeudos producto de esa cobranza, una vez hecha la negociación pertinente, el banco procede a expedir los formatos de pago referenciado correspondientes y, también, pueden pagarse en las tiendas de conveniencia.

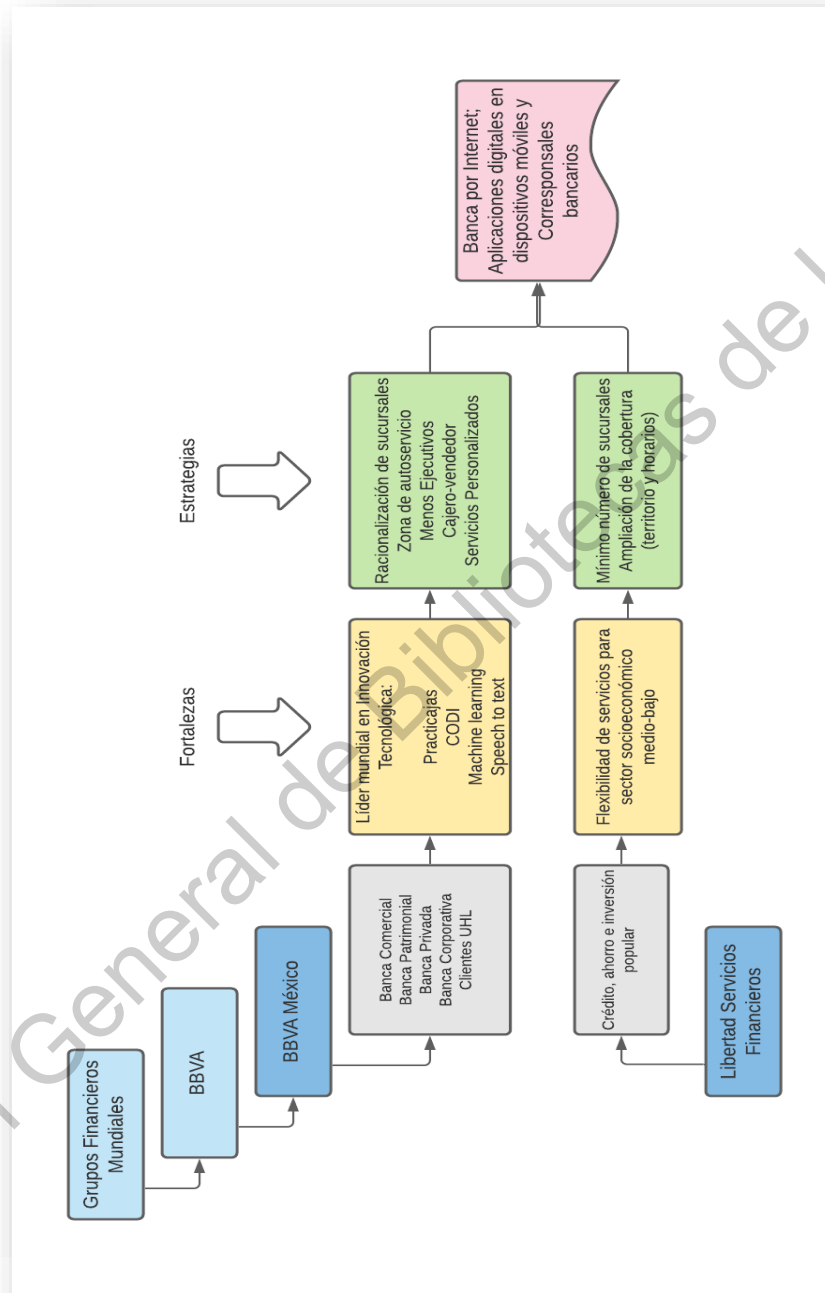
La participación de estos establecimientos como corresponsales bancarios ha sido tan exitosa que, algunas tiendas de conveniencia, han creado sus propios instrumentos financieros, claro, emitidos y respaldados por alguna institución financiera. Tal es el caso de las tarjetas de débito de la empresa en estudio, la cual está avalada por CITIBANAMEX, quien exige a la tienda conveniencia una venta mensual de 13 tarjetas por sucursal, no cumpliéndose en muchas ocasiones debido a problemas de conectividad entre sucursal y banco. El trámite de esta tarjeta es bastante sencillo, basta mostrar la identificación INE y pagar \$50 por apertura y, sin mayor investigación del contratante. Este producto es muy noble, es una tarjeta de débito convencional, pero desafortunadamente se ha prestado a que su uso esté en grupos menudistas del crimen organizado, ya que al no haber tanto requisito en su expedición y ninguna identificación al momento de hacer el depósito/operación, queda bajo el anonimato. También se ha detectado que quienes activan esta tarjeta en las sucursales,

lo hacen con una identificación IFE/INE con domicilio muy lejano al de la sucursal. Queda abierto el debate acerca de si el uso de estos nuevos productos asociados a la tecnología está realmente previniendo el delito, como lo dice el discurso político acerca del dinero electrónico o, facilitándolo.

Por supuesto que hay topes en las operaciones financieras a través de los corresponsales, algunas de ellas son por seguridad y evitar así el lavado de dinero, pero otras son más bien por las características de las cuentas beneficiarias, o sea, cuando el número de operaciones diarias está topado, es porque se trata de las cuentas bancarias básicas que no cobran comisiones y, debido a la interconexión en red entre bancos y corresponsales, se niega la operación solicitada.

De manera esquemática, el Sector Financiero y las tiendas de conveniencia se muestran en la Figura 7.

Figura 7: El Sector Financiero y las tiendas de conveniencia



Nota. Elaboración propia.

B. LA CONFIGURACIÓN SOCIO-TÉCNICA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA

1. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

a) Concepto.

La historia de la tienda de conveniencia de estudio cuenta que el grupo de trabajo que daría vida a la empresa, viajó a la capital de Japón, Tokio, donde se dan cuenta de que las tiendas (ellos estudiaron la tienda de origen norteamericano 7-Eleven) eran visitadas por el proveedor tres veces al día, con el fin de tener la variedad requerida de los productos, pero sin la necesidad de tener grandes espacios de almacenamiento, que harían que el local fuera mucho más grande, algo no tan viable en una ciudad como Tokio, ya que como sucede en las principales concentraciones urbanas, el espacio geográfico no es pasivo ni vacío, sino que se transforma en un instrumento capitalista, fuente de ganancias y de poder, incrementando su costo.

A partir de esta experiencia, se determina que este tipo de negocios parte de tres puntos estratégicos:

- i. El primer punto de la estrategia del negocio es la frecuencia con la que el proveedor visita la tienda. Esto libera y racionaliza el espacio, mientras que el uso de la tecnología permite calcular los hábitos de consumo de los clientes, la demanda de los productos y, por ende, se puede definir la frecuencia de la visita de los proveedores.
- ii. El segundo punto consiste en la logística, donde a través de los denominados Centros de Distribución (llamados en México CEDIS), la empresa permite a sus proveedores ser más eficientes ya que los costos de distribución de éstos se abaten, gracias a que las entregas se hacen en un sólo lugar y ya no es necesario recorrer diversas rutas hacia las diversas sucursales.
- iii. El tercer punto se refiere al margen de ganancia diferenciado de los productos de acuerdo al consumidor, lo que significa que los productos muy conocidos

por los clientes se ofrecen a precios competitivos, mientras que los productos que no son tan familiares, se les aplica un margen mayor.

La *tienda de conveniencia* es una empresa muy grande con un excelente proceso de trabajo, donde todo está formulado, cada persona que trabaja en ella tiene su papel muy bien definido, en donde se indica exactamente qué actividades se deben realizar y, además, cuándo, dejando muy poca autonomía en la realización de las tareas. Tres de sus valores más importantes son: primero, la *cercanía* al cliente, por lo que hay una sucursal a una distancia máxima de quinientos metros una de la otra; segundo la *diversidad* de productos y servicios que se ofrecen en un único sitio; y, tercero, la *rapidez* con la que se realiza la adquisición del bien o servicio, incluyendo el cobro de la misma. Además, otro elemento muy importante en el éxito del modelo de las tiendas de conveniencia, consiste en el análisis minucioso de las necesidades del cliente, donde se pretende ir más allá de la tienda tradicional, adicionando no sólo productos, sino además servicios de varios tipos, principalmente financieros, con una estrategia de crecimiento basada en esa propia diversidad y no necesariamente en el aumento en el tamaño de la tienda. A través de estos valores, se busca que el actor, cliente, usuario, consumidor, viva una experiencia de compra optimizando la distancia recorrida y el tiempo empleado para ello. Como lo definió un expleado de la empresa: “la oferta de productos y servicios es tan grande, que no te puedes enojar con ellos, aunque te traten mal, regresas al día siguiente.”

Ubicación. En cuanto a la ubicación de sucursales, el proceso inicia con un minucioso estudio de mercado, donde no sólo se analiza el número de personas que transitan por la zona, sino además el número de autos e inmuebles que están alrededor, sean éstos casas residenciales, oficinas, escuelas, fábricas, bodegas y, por supuesto, la presencia o no de otros negocios de la competencia²⁵.

Propiedad de inmuebles y muebles. Respecto a la propiedad, una vez determinada la ubicación de una futura sucursal, la estrategia de la empresa es la de no ser la propietaria

²⁵ Cuando la zona presenta potencial para la instalación de competidores, la empresa tiende a instalar más sucursales a pesar de tener una mayor cercanía entre ellas.

del inmueble, sino se trata de una política de arrendamiento, la cual puede manejarse bajo dos modalidades: primero, arrendar el terreno seleccionado y construir la totalidad de la sucursal bajo los propios recursos de la empresa; y, segundo, si el propietario del terreno está interesado en participar en la inversión de la sucursal, se llega a otro contrato específico, pero siendo el arrendamiento la base. Los contratos de arrendamiento se hacen por períodos de 15 a 20 años, donde, además, se establece que el cumplimiento del plazo es obligatorio para el arrendador y opcional para el arrendatario, lo que significa que, si la empresa decide cerrar una sucursal, lo hace sin que se hayan cumplido los plazos estipulados, pero el inmueble y todo lo que se haya adaptado físicamente en éste, pasará por completo al arrendador, mientras que todos los muebles y equipamiento de la sucursal, son retomadas por la empresa. El cumplimiento de los compromisos de pago por el arrendamiento por parte de la empresa es muy estricto, lo que da garantía y tranquilidad al arrendatario para la administración de su inmueble, lo que, además, ha permitido a la empresa negociar ante condiciones extraordinarias, como, por ejemplo, en esta época de la pandemia por COVID-19, se ha llegado a diversos acuerdos entre las partes en donde se respetan los plazos contratados, pero el monto de la renta se reduce a la mitad por un período de seis meses, mientras dure el efecto económico de la emergencia sanitaria. De acuerdo a lo reportado por la empresa, los arrendatarios aceptaron debido a esa confianza. Por otro lado, y, bajo circunstancias muy especiales, existe una tercera opción en lo que respecta a la propiedad de las sucursales, donde la empresa compra el inmueble y así dar por terminado el contrato de arrendamiento. Sea cual sea el modelo a seguir, la empresa controla e impone condiciones a los arrendatarios, a cambio de un estricto cumplimiento de los compromisos de pago.

Una vez definido el asunto del inmueble, el punto de partida es que la red de sucursales no se constituye en un modelo de franquicias, sino que todas las sucursales y todo lo que hay en su interior, son propiedad de la empresa. En estas tiendas todo está planeado, desde el local, la decoración, el listado de la mercancía y su lugar de exhibición. Además, la empresa suministra la totalidad de lo que hay en la sucursal, incluido el mobiliario, la publicidad interior y exterior, etc. Aproximadamente cada 15-20 días la empresa manda revisar los llamados *planogramas*, que son los planos con el arreglo que debe tener la sucursal

respecto a pasillos, mobiliario y ubicación de cada producto. Este arreglo no puede alterarse sin una instrucción expresa por parte de la empresa, por lo que en algunas ocasiones hay espacios vacíos por falta de surtido del producto y por la no posibilidad de colocar otro producto en dicho espacio.

Tipo de tienda. Respecto al *tipo de tienda*, la estrategia de la empresa define a sus sucursales dentro de cuatro categorías de acuerdo a su ubicación y nicho de mercado específico: i) Sucursales tipo A, son las que normalmente se encuentra en las colonias y zonas habitacionales; ii) Sucursales tipo B, ubicadas en avenidas principales, zonas de fábricas, escuelas y plazas comerciales, generalmente alejadas de las zonas habitacionales; iii) Sucursales tipo C, que son las ubicadas en gasolineras y a pie de carretera; iv) Sucursales tipo D, son aquéllas que se encuentran localizadas al interior de empresas o escuelas. De acuerdo al tipo de sucursal y a su ubicación (lo que, a su vez, determina el tipo de cliente-consumidor), es como se determina el tipo de productos y marcas, precios y promociones, las cuales son definidas por la empresa y pueden variar dependiendo del nivel socioeconómico de la zona y los hábitos de consumo que se registre en ella. Un ejemplo de esto, una sucursal de tipo A cuenta con aproximadamente cinco mil seiscientos productos de venta, incluyendo artículos de limpieza; una sucursal tipo Base maneja más opciones de comida rápida; una sucursal tipo C tiene precios más altos y sus productos están pensados para clientes en traslado, por lo que, por ejemplo, no ofrece garrafones de agua de 20 litros. Otro punto importante es la imagen de fachadas, la tradicional en colores vivos es para todas las sucursales, mientras que, para aquéllas en zonas de nivel socioeconómico alto, pueblos mágicos y centros históricos, las sucursales cuentan con un decorado en colores tenues y letras en color metálico.

Recursos Humanos. Los recursos humanos forman una piedra angular en la estrategia de la empresa. En cuanto a los puestos administrativos, la empresa considera que es esencial que primero las personas conozcan el movimiento propio de las sucursales, por lo que primero se desempeñan en los diversos puestos operativos. Ahora bien, para el personal de las sucursales, se manejan dos categorías de trabajadores de acuerdo al tipo de contratación: la primera se refiere a los empleados propios de la empresa, donde es ésta la que toma la figura patronal, así como sus responsabilidades. La segunda categoría es una

variante de *tercerización*, el de los equipos comisionistas, donde existe el Líder de Equipo quien es la persona que tiene la figura de patrón ante los demás integrantes, lo que significa que los procesos patronales ante SAT, IMSS y SAR, son responsabilidad del Líder quien asume y aplica la totalidad de las disposiciones fiscales, sobre todo en el manejo de la nómina. En ambos casos, los equipos de trabajo quedan conformados por un Líder, uno o dos Encargados/Cajeros y uno o dos Ayudantes de piso, dependiendo del tamaño y movimiento de la sucursal, así como de los horarios de trabajo.

En la labor administrativa y contable, el Líder se ve respaldado por una Consultoría, la cual se responsabiliza en los diferentes reportes y manejos financieros, contables y, sobre todo, la nómina, indicándole al Líder acerca de los impuestos pagados y retenidos, cuotas obrero-patronales, descuentos por créditos de vivienda, etc. Lo importante a considerar es que, la Consultoría es asignada por la propia empresa, lo que trae implícito un control sobre los movimientos de la sucursal y sobre el actuar del Líder en su calidad de patrón. Aun cuando para la empresa es más sencillo el manejo de los recursos humanos cuando se trata de equipos de comisionistas, la tendencia actualmente es que sean empleados propios quienes se incorporen a las sucursales, por lo que se considera que, para las 80 aperturas programadas en el año 2020 en toda la ZMCQ, todos los equipos que se integrarán serán de categoría de empleados propios, proyectando una consolidación de 250 equipos de trabajo.

Proveedores, bienes y servicios. La siguiente estrategia a considerar es lo que respecta a los proveedores, en donde la empresa logra una negociación con ellos, que define que la primera carga de la tienda va por cortesía del proveedor, mientras que las subsecuentes tienen un plazo de pago de hasta seis meses, tiempo suficiente para que la sucursal ya esté operando y generando altos ingresos. En esencia, los productos que se comercializan en las tiendas de conveniencia son artículos de una importante demanda en el consumo de la población y que, en muchas ocasiones, el consumidor los requiere en una situación de inmediatez, tanto para la alimentación, el esparcimiento y el mantenimiento del espacio donde se vive y habita. Los productos se caracterizan de la siguiente manera: 1) botanas, galletas, dulces, helados, repostería, pan dulce empaquetado; 2) agua purificada, refrescos, café o té preparados, bebidas embotelladas y en servidores, cerveza, cigarrillos, vinos y licores;

3) frutas y verduras frescas, huevo, leche y productos lácteos, pan horneado, tortillas, carnes frías, aceites, aderezos, alimentos enlatados y procesados, tacos de canasta; 4) artículos de limpieza, detergentes, papel higiénico, cuidado personal, cuidado de bebé, artículos para mascotas, desechables y hielo; 5) artículos diversos tales como pilas y baterías, encendedores, hieleras, teléfonos celulares y sus accesorios.

Esta gama de productos ha sido elegida por la propia empresa a través de su Departamento de Mercadeo, el cual determina el tipo, la marca y la cantidad de los productos de acuerdo al tipo y ubicación de la sucursal, así como a la región del país de que se trate. Todo ello mediante alianzas estratégicas con los principales proveedores a nivel nacional, así como otros muy específicos que son locales en las diferentes regiones. Los proveedores a nivel nacional son de conocida capacidad de suministro, mientras que los proveedores locales deben mostrar la capacidad para surtir de 50 a 100 tiendas para poder ser incluidos en el padrón de proveedores, por lo que, en concreto, no está permitido ninguna mercancía en sucursal que no esté aprobada por el corporativo. Esta mercancía se suministra a través de dos tipos de proveedores: i) los proveedores directos, entre los que se pueden mencionar, Coca Cola, Sabritas, Bimbo, Gamesa, Cerveza (Cuauhtémoc-Moctezuma y Modelo), Holanda, Nestlé, Tecnología, Alpura y Gelatinas; ii) los artículos que se suministran a través del Centro de Distribución (CEDIS) de la empresa, los cuales constituyen entre el 60-70% de los productos a la venta. En ambos casos, las sucursales no pueden objetar nada respecto a marcas y cantidades suministradas (excepto algunos productos de proveedores directos que sí pueden variar las cantidades a entregar). De hecho, se da el caso de que hay marcas que tiene buen movimiento en las sucursales, pero por decisiones de la empresa, salen de la distribución. Se considera que es un negocio que le da mucha importancia al cliente, por lo que va adaptándose a él mediante la oferta de productos que parecería imposible encontrar en una tienda de este tipo, como, por ejemplo, tacos, tamales, tortillas, frutas y verduras, salsas, etc., todo ello gracias a los estudios minuciosos de preferencia del cliente y la segmentación del mercado objetivo, teniendo en cuenta la ubicación. Así, la oferta de productos puede ser muy dinámica, o sea, hay productos nuevos que, si luego de 2 meses no tienen movimiento importante, los retiran de los anaqueles. Por supuesto que la sucursal tiene

permitido un retiro de mermas, pero limitado a \$3-4,000 por semana, mientras que físicamente la mercancía retirada, ya pasa a formar parte de un acuerdo específico entre la empresa y el proveedor. Un ejemplo muy especial de mercancía con poco movimiento (no deja de sorprender), son los cigarrillos, cuya venta en tiendas ha bajado debido a que el 70% de su consumo se hace a través de los comercios informales y con marcas copias no autorizadas. De esta manera, la empresa muestra una capacidad de control sobre los propios proveedores, imponiendo condiciones de entrega, de pago y de manejo de mermas, las cuales son aceptadas por el proveedor debido a la seguridad que representa el movimiento de mercancía en las sucursales.

La oferta de servicios, sobre todo los *financieros*, se ha convertido en una parte sumamente importante en la actividad comercial de las sucursales, a tal grado que los mismos empleados dicen que “ya más bien somos banco”. Esto se volvió crucial para las *tiendas de conveniencia* ya que, uno de sus objetivos, es simplificar la vida de clientes y usuarios, a través de ofrecer las opciones de dichos servicios en la cercanía de sus trayectos cotidianos, sin necesidad de ir a los grandes centros comerciales, a las sucursales bancarias o a las oficinas receptoras de pagos de los diversos servicios para el hogar y oficinas, lo que significaría recorrer distancia y destinar un tiempo específicos. Se trata de unir en un solo lugar, ubicado “a la vuelta de tu vida”²⁶, los productos y servicios básicos, con ahorros sustanciales en tiempo y recorridos. A nivel de la empresa de estudio, se estima que el 90% de las personas que ingresan a una tienda realizan una operación financiera, mientras que las sucursales reportan que, en cuanto a montos de dinero en circulación, el 70% proviene de las operaciones financieras y sólo el 30% corresponde a venta de producto. En cuanto a tipo de público, no se aprecia ninguna diferencia en clases sociales, los clientes son de todas las esferas, siendo más importante, en este rubro, la ubicación geográfica de la sucursal. Los principales servicios que el público utiliza en estas tiendas dependen del tipo y ubicación de las mismas, siendo los principales los depósitos y retiros a(de) cuentas y tarjetas, envíos de dinero de tienda a tienda, giros de Western Union, pago de servicios (agua, luz, teléfono, TV por cable, gas, etc.), recargas del sistema QroBus, recargas de tiempo aire a telefonía e

²⁶ De acuerdo a anuncios publicitarios.

internet, pagos de compras por Internet, colegiaturas, etc. Por supuesto que también depende la fecha del mes, ya que los pagos de servicios tienen una fecha de pago límite, generalmente principios de mes y, en otros casos, las nóminas de empleados de los negocios en los alrededores se pagan quincenalmente. Ejemplo de ello, en tiendas de la categoría A, se llegan a realizar un promedio de cien operaciones financieras al día, totalizando montos mínimos de 120 mil pesos y llegando incluso a ser de hasta 250 mil. Una tienda de categoría B tiene menos venta de producto, pero mucho más movimiento de depósitos y pagos de servicios, mientras que la categoría C presenta el menor número de operaciones financieras, siendo las más comunes los depósitos a cuentas de los operadores del Servicio Público Federal. También en horarios hay diferencias, concentrándose más operaciones de 6 a 9 h en las mañanas, 13 a 16 h al medio día y, de 19 a 21 h por las noches, períodos que coinciden perfectamente con la movilidad cotidiana de las personas, de la casa al trabajo y escuela en la mañana y medio día y, por la noche, del trabajo a casa. Como todas las aplicaciones tecnológicas, una de las constantes mejoras en los sistemas informáticos, consiste en que los pagos se vean reflejados lo más pronto posible, el cual depende de los horarios de corte de actividad de la propia empresa y, por supuesto, de la empresa/institución receptora del pago, al igual que, en algunos pagos, el sistema ya acepta algunos pagos después de la fecha límite²⁷.

Rentabilidad. Aun cuando el corporativo al que pertenece la empresa es uno de los más grandes e importantes en el país, por el hecho de participar en la Bolsa Mexicana de Valores, la estrategia en cuanto a rentabilidad económica exige que cada una de sus sucursales sea sostenible, lo que significa que tenga la capacidad de cubrir la totalidad de sus gastos de operación, tales como salarios, inmuebles, servicios de agua, luz, teléfono, etc. Es por ello que, a pesar de la afluencia de clientes que pueda observarse en cada sucursal, si los resultados no son favorables de acuerdo a lo dictado por el corporativo, la sucursal cierra, el

²⁷ La sucursal acepta el pago, pero no reconoce responsabilidad alguna por lo relativo a cobro de recargos e intereses, que la institución bancaria, comercial, de servicios públicos o gubernamental aplique al cliente-usuario.

contrato del inmueble se liquida y el personal es transferido a otras sucursales o a formar otros equipos de trabajo²⁸.

Opción a la tienda de barrio. Al ser una nueva opción en la distribución de bienes de consumo para la población, se buscaría dar el mismo acercamiento de la tradicional tienda de barrio, por lo que inicialmente se fomentó que los equipos de trabajo fueran familias o, al menos, que el personal viva por la misma zona. Sí se logra el contacto y la familiaridad de los trabajadores con el público, aunque es limitado por la propia dinámica de la tienda, la cantidad de gente y los tiempos de atención que son muy cortos.

b) Control y poder institucionalizado.

El control de toda la operación en la empresa en general y, en la sucursal en particular, es uno de los más importantes y novedosos aspectos a considerar, ya que este control se extiende a la red de proveedores y arrendatarios. Uno de los supuestos con que inicia la relación entre el Líder de tienda y la empresa, es que no se trata de abrir una tienda tradicional de barrio, donde se abre y se vende según el deseo de la persona que atiende. El éxito de la empresa se basa en sus procesos, con los deberes y obligaciones que éste exige, en una relación de ganar-ganar y, para ello, es indispensable que todo esté habilitado y ejecutado al cien por ciento: *“hay que darle vida al check list”* tal como lo dice un empleado de la empresa. Se parte, además, que el beneficio económico será el resultado de ese cumplimiento que consta de 23 estándares operativos, de los cuales, a diario se revisan 16, bajo un muy estricto control de las operaciones. El control operativo de la tienda se lleva gracias al sistema informático, que no sólo tiene la capacidad del cobro y su implicación financiera, sino que además lleva el control de los inventarios físicos en tiempo real, así como el registro de las ventas de cada uno de los miembros del equipo, incluso puede verificarse si un empleado no ha registrado movimientos en un período de tiempo. Los inventarios son

²⁸ Ejemplo de ello es lo sucedido como consecuencia de la pandemia por COVID-19 y la consiguiente disminución en la movilidad urbana (especialmente en escuelas y algunas oficinas), donde se han dado el cierre de sucursales en todo el país, principalmente en lo que se refiere a sucursales tipo A, B y D.

propiedad de la empresa, por lo que su seguimiento es muy importante y lleva sus controles una vez al mes. Los inventarios se monitorean desde la oficina regional mientras que la asignación de precios se hace desde la oficina central del corporativo de la empresa.

Detrás del equipo de trabajo en las sucursales, hay toda una infraestructura tecnológica y administrativa que da seguimiento a cada uno de los procesos operativos, estando en primera línea de la interacción entre la sucursal y la empresa el denominado Asesor Comercial, cuyas funciones están relacionadas con la supervisión general de la operación de la sucursal, surtido de mercancía, ventas, comunicaciones con CEDIS y proveedores directos, funciones y actividades de empleados, inventarios aleatorios y manejo de mermas, etc. Pero, además, los empleados de oficinas centrales también llevan una participación importante en el seguimiento y vigilancia de las operaciones, ejemplo de ello es que, a inicios de 2020, el monopolio que había de origen con uno de los fabricantes de cerveza llegó a su fin, integrado al otro gran fabricante, por lo que el nuevo acomodo en el interior de las tiendas fue incluso supervisado por el personal administrativo.

El papel del Asesor Comercial. La interrelación entre la empresa y las sucursales se hace mediante un trabajador de aquella, llamado Asesor Comercial, cuya experiencia debe incluir el haber trabajado en tienda como Líder, ya sea comisionista o empleado propio. Cada Asesor tiene a su cargo alrededor de 12 tiendas (incluso más, dependiendo del tamaño y tipo de tienda) ya sea en la misma zona o de acuerdo a la capacidad del colaborador de manejar cantidad y cobertura. Esto representa supervisar a 12 Líderes de tienda y a sus respectivos equipos, brindándoles el soporte y la cultura de la organización para que ellos se sientan acogidos y sean capaces de transmitirlo en su actividad. El Asesor asegura que la tienda cumpla la *propuesta de valor* ofrecida al cliente supervisando la calidad humana en el servicio, la integración y capacitación de todo el equipo, los aspectos de recursos humanos como rotación de personal y sueldos, así como el control administrativo de la sucursal. Asimismo, el Asesor participa económicamente de los indicadores de cada tienda, incluyendo venta de producto o de servicios y tiempo aire. Sus funciones principales son: vigilar que la tienda opere en tiempo y forma y con el flujo de dinero esperado; revisar que las tiendas tengan el surtido previsto y las ventas proyectadas, sin que se den las negativas de venta;

preparar los inventarios (tipo de productos y cantidades) para períodos del año específicos como Semana Santa, Fiestas Patrias, Fin de Año; mantener la comunicación con los CEDIS y con los proveedores directos; vigilar que se cumplan los procesos en base a las listas de cotejo o *check list* generadas por la propia empresa tales como horarios, material de publicidad, acomodos, orden y limpieza; vigilar que se estén realizando los depósitos parciales de efectivo en las tómbolas de Panamericano o TAMEME; llevar a cabo inventarios aleatorios de ciertos productos; revisar y notificar a la empresa en caso de detectar malos manejos de las tiendas por parte de los trabajadores (robos, fraudes, venta-devolución); vigilar que todo el personal cuente con la capacitación establecida; vigilar y autorizar los movimientos en inventarios debido a mermas y caducidades. En caso de que existan incidencias en la sucursal, el Asesor sólo notifica a la empresa lo que encuentra y es ésta, quien actuará en consecuencia, ya sea con nuevas disposiciones a la operación, candados de seguridad al sistema, sanciones al personal e, incluso, baja del Líder de tienda.

Las actividades diarias. En cuanto a las actividades diarias a realizar, el mismo sistema informático incluye la llamada ATA (Asignación de Tareas Automática), que cada cuatro horas indica qué actividades debe hacer cada uno de los empleados de la sucursal. Los horarios en que los listados se emiten son 5:00, 9:00, 13:00 y 17:00 horas. Las actividades cambian por día, pero se repiten por semana. Estas actividades están relacionadas con el arreglo y limpieza del piso de venta y bodegas, señalamiento de precios, revisión de caducidades, labores administrativas, etc., para lo cual hay instructivos específicos para cada actividad y además se llevan registros en bitácoras. El Líder puede adecuar estas actividades de acuerdo a su experiencia, pero sin dejar de lado los puntos que son sujetos a revisión por parte del Asesor.

El manejo de inventarios. La toma física de inventarios en tiendas se hace en un día considerado *cómodo*, ya que la tienda no se cierra por ello. Se lleva a cabo por auditores de la empresa que visitan la tienda de una manera aleatoria y por sorpresa, con una periodicidad de por lo menos una vez al mes. Puede estar presente el Asesor, cuya labor es la de revisar los movimientos semanales sobre las devoluciones (y su correspondiente movimiento en caja de dinero en efectivo), mermas y caducidades, trabajar sobre el acomodo

en anaqueles, verificar que la toma de inventario fue íntegra y, que el equipo de trabajo está en sus puestos de trabajo y actividades. Para poder evaluar a una sucursal y su manejo de los inventarios, se considera que hay 4 tipos de inventarios: 1) Inventario tipo C, donde hay grandes faltantes en caja, de entre \$15-20,000 por mes; se pueden reportar mermas con un límite de \$9,000 en \$1,000,000, esto es el 0.9%; al presentarse esta situación, se suspende el pago de comisiones al Líder por 2 meses. 2) Inventario tipo B, no es mal manejo, pero normalmente es una tienda sucia, no tiene personal completo, falta dinero y hay mermas; en este caso, los bonos económicos a la sucursal y su personal son al 50%. 3) Inventario tipo A, no hay faltantes, los inventarios están bien, así como los niveles de merma y el estado general de orden y limpieza de la tienda. 4) Inventario tipo A+ es en donde el Líder cumple absolutamente con todo.

La evaluación del desempeño de sucursal y trabajadores. La evaluación del desempeño es constante y se hace englobando a toda la tienda. El punto inicial es el *planograma*, que es el arreglo que debe tener la tienda en cuanto a mobiliario, acomodo de producto, publicidad de productos y promociones, etiquetado de productos, etc. En cada sucursal existe un Tablero de gestión Operativa, que incluye el Plan de Acción de los puntos de mejora detectados durante el mes anterior, junto con las listas de cotejo que el Asesor maneja y las listas de tareas diarias. Por otro lado, hay evaluaciones específicas respecto a la calidad en el servicio, a la publicidad, a los puntos de cerveza, de comida rápida (café, insumos, refrigerador vertical, roller-salchichas) y el llamado *score card*, que son las labores administrativas que debe completar el Líder de tienda. Cada semana, personal de una empresa consultora se presenta a realizar la evaluación, misma evaluación que hace el Asesor en sus diferentes visitas y, si hay discrepancias, se manda a un tercer evaluador a corroborar.

La evaluación del servicio al cliente se realiza de diversas maneras, empezando por el uso correcto del uniforme, la limpieza de la tienda, el protocolo de servicio por parte del Encargado/cajero, la venta sugerida (que igual significa bonos de venta al Encargado/cajero), etc. Este protocolo de servicio se evalúa por medio del llamado *mystery shopper* o *cliente misterioso*, que consiste en personas que trabajan para una empresa externa (pero del mismo grupo) y que, de manera encubierta, entran a realizar compras o solicitar servicios y evalúan

al personal en todo el protocolo de servicio y su atención, el cual incluye el saludo y despedida, el trato cortés, la venta sugerida, la venta cantada (decir en voz alta el monto de la cuenta, el dinero recibido y el cambio entregado); este grupo puede incluir algún menor de edad, quien intenta comprar bebidas alcohólicas o cigarrillos, con el fin de detectar si el empleado cumple la restricción establecida por la normatividad vigente²⁹ y, además, como lo señala el propio sistema en caja. El reporte del *mystery shopper* se envía, vía aplicación digital, en el mismo instante. Similar a esto, otra manera de evaluar el servicio es que todos los empleados que laboran en la empresa, deben realizar 4 visitas (y/o 4 compras) al mes, a cualquier tienda y de manera aleatoria, con el fin de realizar una evaluación del servicio. En algunos casos, algunos ejecutivos son ya conocidos en muchas sucursales sin pasar inadvertidos, por lo que recurren a sus propios familiares para poder llevar a cabo la evaluación del servicio que pide la empresa. Igualmente, los empleados de la empresa cuentan con la aplicación en sus teléfonos con el fin de reportar la evaluación respectiva.

Otro indicador de evaluación del desempeño, es la apertura, o no, de la segunda caja, siendo un rasgo cultural que se ha quedado muy arraigado en la percepción del cliente. En la ZMCQ, se ha hecho un trabajo intenso que ha logrado tener un 95% de apertura de la segunda caja, restando un 5%, el cual, si se consideran las 520 tiendas, resulta en tiempo muy significativo todavía por cubrir. Sin embargo, la famosa segunda caja cumple funciones diversas, ya que, por un lado, es el dispositivo donde se llevan a cabo las labores administrativas y de corte de dinero en efectivo, así como donde se van descargando las actividades programadas ATA y, solamente se abre cuando el flujo de clientes puede poner en riesgo la rapidez en el cobro, pero, por el otro lado, el abrir la segunda caja significa que una persona adicional, Líder u otro encargado, distraiga su atención de otras actividades que tienen que ver con mantenimiento y acomodo, o incluso, con la vigilancia de la propia tienda.

Existe otra modalidad en la evaluación del desempeño que consiste en las quejas por parte de los clientes a través de un número telefónico, siendo las más comunes la negativa del personal de efectuar un servicio financiero, demoras por fallas en el sistema, descortesía

²⁹ La restricción consiste en solicitar al cliente su identificación de IFE/INE para comprobar mayoría de edad.

y malos modos del personal, errores u omisiones en la atención por falta de capacitación del personal, el no uso de cubrebocas en este período de contingencia sanitaria por COVID-19 en 2020, etc. El reporte se hace a través de un teléfono (800) claramente identificado en cada una de las sucursales y las llamadas se concentran en un call center, el cual levanta el reporte y, posteriormente, se canaliza a la empresa quien, de inicio, devuelve la llamada al cliente para investigar más del caso y ofrecer la disculpa correspondiente. El reporte se hace llegar finalmente al Asesor correspondiente, quien le da seguimiento.

En este punto cabe señalar que el proceso de la compra en una *tienda de conveniencia* es producto de una interacción entre dos personas, un cliente y un trabajador, por lo que, en muchas ocasiones, es el tipo de cliente y sus actitudes lo que genera las dificultades en este tipo de operaciones y que impactan en la calidad del desempeño de la sucursal. Un ejemplo se da en el caso de los pagos de servicios, hay clientes que manejan la idea de que puede pagarse cualquier cosa en las tiendas de conveniencia o, incluso, fuera de los períodos de pago establecidos por el proveedor del bien o servicio a pagar. El sistema de la tienda puede, con instituciones o compañías muy concretas, aceptar pagos extemporáneos, pero eso no exime al cliente de tener los cobros aplicados por recargos o, incluso, tenga la suspensión del servicio contratado, lo cual el cliente muchas veces quiere trasladar dicha responsabilidad a la *tienda de conveniencia*, emitiendo las quejas al respecto.

La comunicación inter e intra sucursales y la empresa. Como todo proceso de trabajo, un elemento de capital importancia es la comunicación entre los diferentes actores. La manera oficial en las comunicaciones entre la sucursal y la empresa es el propio sistema, que permite notificar las incidencias y levantar el folio correspondiente para darle seguimiento al tema. Solamente que la falla del sistema sea el motivo del comunicado, se hace vía telefónica al Asesor y al Encargado de Sistemas. Para las comunicaciones extraoficiales, por ejemplo, a nivel de tienda, normalmente los equipos de trabajo tienen un grupo de WhatsApp en donde el Líder va haciendo seguimiento de ciertas circunstancias durante su ausencia, como, por ejemplo, llegar a las 6:00 h y sacar fotos del orden y situación en que abre la tienda, preguntando al grupo que le tocó al cierre acerca de lo sucedido. Otra aplicación de las redes sociales, es entre el Asesor y su grupo de sucursales, el cual es muy

útil cuando tanto los proveedores, el CEDIS y el servicio TAMEME hacen sus recorridos, los cuales, por seguridad deben ser diferentes, día con día. Entre las sucursales se avisan cuando estos servicios salen de una tienda y se van a otra, permitiendo calcular los tiempos de llegada y atención.

El manejo de riesgos y seguridad en la sucursal. El tema de la seguridad también es algo que interviene en la operación de las tiendas. En primer lugar, desde la asignación del equipo a la tienda, hay un cierto enfoque en que los trabajadores tengan su domicilio en la zona de la sucursal, ya que es de suponerse que delincuentes de la zona no van a asaltar a sus propios vecinos. Desde el punto de vista de la operación de la sucursal, éstas tienen cámaras al interior con vista a la entrada y a uno de los pasillos de los refrigeradores, lo que algunos Líderes consideran que no cubre la totalidad de la tienda. Sin embargo, la operación y revisión de los archivos de filmación no corresponde a ninguno de los empleados de la tienda, solo es posible para el Asesor, el Gerente de Operaciones y el Encargado de Sistemas, siendo los 3 empleados de la empresa.

Los robos son uno de los riesgos principales en la operación de la tienda y existen procedimientos específicos para su manejo administrativo, mientras que algunas medidas de prevención sí aparecen en las temáticas de los cursos en línea. La seguridad pública, como agente involucrado que interactúa con la sucursal, no se menciona en las descripciones de los procesos. Cuando suceden robos o asaltos, el Líder debe comunicarlos de inmediato al Asesor para que se inicie el proceso de baja de inventarios y reportes de pérdida de efectivo, mientras que la empresa solicita al Líder que de inmediato se levante acta ante el Ministerio Público para que puedan gestionarse los seguros de mercancía respectivos. A este respecto, varios de los Líderes entrevistados manifestaron que afortunadamente nunca han sufrido asaltos en sus sucursales, sin profundizar en el tema, lo que parece ser una contradicción con las múltiples notas informativas acerca de la inseguridad pública en la ZMCQ.

Dentro de la gestión de los riesgos, la empresa tiene especificado que cada sucursal no mantenga en caja cantidades de dinero en efectivo mayores a \$2,000 pesos, llamado *fondo fijo*, siendo los montos mayores, responsabilidad del Líder y, en caso de robo, la empresa

sólo se hace responsable por el *fondo fijo*. Para ello, es muy importante hacer el uso constante de la tómbola del Servicio Panamericano de Protección o TAMEME, donde se va depositando el dinero en efectivo mediante cortes de caja debidamente documentados en el sistema informático, los cuales son determinados por el Líder de acuerdo a lo especificado por la empresa y por su propia experiencia, ya que se da el caso en donde la falta de dinero en efectivo en caja puede afectar el flujo en los servicios financieros. Una modalidad, los llamados *robos coordinados*, se presentan cuando una persona realiza un depósito importante y de inmediato llega otra a asaltar, estando ambas en coordinación, pero, con la ayuda del sistema informático y su registro de historial, ayuda a determinar que el robo se llevó a cabo dentro de los siguientes 10 minutos de la operación de depósito, lo que justificaría que el efectivo no había sido depositado en las tómbolas de valores. Como dato adicional, el servicio de traslado de dinero en efectivo tiene una periodicidad de cada 2-3 días, según el movimiento de la sucursal.

c) Las sucursales en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro en cifras.

La cadena de tiendas de conveniencia que se ha estudiado en esta investigación, en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro cuenta con aproximadamente 520 sucursales, las cuales contribuyen a las 683 sucursales en el distrito QRO que se extiende desde San Juan del Río en QRO, hasta Celaya y San José Iturbide en GTO (ver Anexo I, Figura 17). De estas 520 sucursales, aproximadamente el 60% corresponden a sucursales tipo A, 30% de tipo C y 10% de tipo B. Respecto a la conformación de los equipos de trabajo, aproximadamente el 15% de las sucursales son atendidas por empleados propios. Asimismo, se cuenta con 12 sucursales tipo D, como por ejemplo en Honda Celaya, Universidad Politécnica de Santa Rosa Jáuregui, Universidad Politécnica de Querétaro, la empresa CNH, la Universidad Anáhuac, entre otros, cuyos equipos de trabajo son empleados propios de la empresa. Para el año 2020, se tenía proyectada la apertura de 80 nuevas sucursales en la

ZMCQ, todas ellas con empleados propios, con el objetivo de consolidar 250 equipos propios.

2. BASES TECNOLÓGICAS

El corazón que hace posible este entramado de actividades a distancia es la tecnología, concretamente el sistema de información con el que trabajan las tiendas de conveniencia y, por la que existe la comunicación entre sucursal-empresa-instituciones financieras. A decir de un especialista en la programación de sistemas, las TIC “redefinen los trabajos [...] sin ser dependiente de alguien, o sea, depender de uno mismo.” La tecnología facilita las tareas cotidianas desde una perspectiva individual, le da al trabajo un sentido de *autonomía*, aunque es paradójico, ya que, en sí, la tecnología acota y limita la creatividad, la iniciativa, la posibilidad de decidir, no es una herramienta, sino un proceso que integra al individuo a una red, que permite el intercambio de información, pero que vigila y controla.

En el caso de las *tiendas de conveniencia*, la innovación tecnológica es el valor agregado del negocio, que pone a disposición de quien controla el proceso toda la información del mismo, mientras que el trabajador sólo alimenta dicho proceso. Dada su importancia, es uno de los puntos en donde se dan las más divergentes opiniones en cuanto a su funcionamiento y eficacia.

a) Innovación.

Uno de los valores más importantes de las organizaciones hoy en día, es la **Innovación**, no sólo de su oferta de productos y servicios, sino en lo que respecta a sus bases tecnológicas utilizadas en su proceso de trabajo. En esto último, la innovación tiene como objetivo principal elevar los índices de eficiencia y eficacia de los diversos procesos al interior de la organización, a través de aplicaciones prácticas, que contribuyan a facilitar la vida tanto del usuario que genera y maneja la información día con día, como del directivo y empresario, quienes son los encargados de la toma de decisiones basada en esta información, la

cual debe ser fidedigna, a la vez de que sea oportuna, esté disponible en cualquier momento y, además, que fluya de una manera segura.

Un ejemplo de ello es el desarrollo de las tecnologías *cloud*, (en la Nube, como se conoce en idioma castellano) el cual consiste en el uso de equipo físico, el llamado hardware, para el almacenamiento de los programas y aplicaciones, así como de la información generada por éstas, en sitios remotos ubicados en cualquier parte del mundo, lo que libera a la organización usuaria de instalaciones con requerimientos específicos como aire acondicionado, suministro y respaldo de energía, flujo de datos constante, etc. Además de las ventajas en infraestructura que pueden ofrecer estas tecnologías *cloud*, existen otras relacionadas con la seguridad, tanto en la operación, como en la salvaguarda de la información. Los sitios donde se instalan este tipo de servidores, cuentan con normativas y certificaciones muy estrictas que garantizan hasta un 99.994% de disponibilidad, lo que significa que, en un año, solamente existe la probabilidad de que por 4 horas el servicio puede verse interrumpido. Por otro lado, al contratar el uso de la *nube*, el usuario conoce el país, estado o ciudad donde se encuentra físicamente su información, pero no se detalla más allá, o sea que información como edificio, rack, unidad, se mantienen bajo protocolos de seguridad, para que, en un momento dado, se evite un ataque físico contra sus dispositivos.

Como dato adicional y, no siendo el objetivo central de esta investigación el sector de la tecnología informática propiamente dicho, cabe mencionar que, en el mercado tecnológico, existen empresas especializadas en el desarrollo e implementación de estos sistemas de información, las cuales llevan a cabo actividades que pueden ir desde el diseño del sistema, las pruebas, puesta en marcha, la instalación del equipo físico para la operación, etc. En México, Querétaro, en concreto, hay empresas especializadas en lo que se refiere a la instalación física, más que al desarrollo e implementación de los sistemas. En este otro caso, el del desarrollo de sistemas, por lo general son empresas extranjeras que, aunque incorporan fuerza de trabajo local, físicamente se ubican en sus países de origen y hacen un uso extensivo de las configuraciones remotas, de tecnologías *cloud*, etc. Esta fuerza de trabajo nacional, requiere de conocimientos técnicos y, sobre todo, conocimientos muy específicos en los lenguajes de programación, aun cuando no se cuente con títulos universitarios para ello.

También se considera que una característica esencial para esta categoría de trabajadores es el dominio de un idioma extranjero, principalmente el inglés, ya que la innovación en este tipo de tecnologías, tanto en software como en hardware, está totalmente ligada al mercado internacional, con el inglés como idioma común y, además, con un retraso de 3 a 4 años si se espera a la traducción al idioma español de estos desarrollos.

Los procesos de innovación son dinámicos, constantes, se trata también de la *innovación incremental*, como es el ejemplo en las tiendas de conveniencia, en donde al presentarse fallas en el sistema informático durante los procesos operativos, el personal de la sucursal reporta a la empresa, por lo que continuamente el equipo de desarrollo del sistema tiene que hacer las mejoras pertinentes para solucionarlas, siendo todo el proceso debidamente reportado y, mediante un folio como se le llama en las sucursales, el Asesor da el seguimiento respectivo para verificar si la solución en el sistema o en el proceso de trabajo mismo, requerirá de alguna capacitación al equipo de trabajo de la sucursal.

b) La empresa red y el flujo de información.

El trabajo en red puede definirse en oportunidades, ya que en cualquier relación hay una inversión de tiempo para el trato de cada persona, pero con el uso de las tecnologías, las conexiones facilitan ese contacto y el alcance de a quién se quiere llegar y de manera más rápida, ya que las comunicaciones son prácticamente inmediatas y, a través de la red, se puede conocer el tipo de productos o servicio disponible en tiempo real.

Para que un sistema de información sea posible, es necesario que el proceso de trabajo de la empresa usuaria, tanto en su parte administrativa como en la operativa, esté muy bien definido y estructurado, para que los flujos de información que se dan en esta relación de agentes y estructuras, puedan codificarse en lo que se denomina un sistema de ERP (Enterprise Resources Planning = Planificación de Recursos Empresariales). Un sistema ERP consiste en la centralización de toda la información administrativa relativa a los recursos de la organización (recursos humanos, materiales, financieros y temporales), lo que facilita los

flujos de trabajo y el control sobre los mismos. Una parte importante en el diseño de un ERP consiste en designar los atributos (perfiles y funciones) de cada usuario, esto significa, definir los accesos (autorizaciones) que cada uno de los usuarios va a tener en el sistema, ya sea para generar, usar o sólo consultar, el tipo específico de información de acuerdo al puesto, al nivel jerárquico, etc. En el mercado, existen dos tipos de sistemas ERP, el primero consiste en sistemas ya estandarizados comercialmente, en donde se tiene las funciones identificadas generalmente dependiendo del sector, lo que significaría que, en un momento dado, la organización sea la que tenga que adaptar sus procesos al funcionamiento de un sistema. El segundo tipo se refiere a los sistemas personalizados, en donde todo el ambiente queda definido de acuerdo a la organización específica, los cuales deben estar definidos en diagramas de flujo tanto la información, como de los usuarios que van a intervenir en ello, con las funciones y restricciones propias del puesto de trabajo y su consecuente manejo de datos, como se mencionó anteriormente, generación, uso o consulta. Adicionalmente, para el diseño del sistema, la organización usuaria debe definir todas las características de accesibilidad, lo cual está totalmente relacionado con el perfil de la fuerza de trabajo que usará el sistema, esto es, la forma en que se ingresarán los datos, ya sean listas de comandos o algoritmos, pero, principalmente hoy en día, mediante pantallas con muchas ayudas visuales, tales como ventanas múltiples, íconos, fotografías, teclados o tecnología *touch*, etc. Así, otro aspecto esencial que debe definir la organización es en qué basar el desarrollo del sistema, ya sea en su rendimiento, su seguridad o en la comodidad para los usuarios.

Una vez implementado el sistema ERP, es necesario un intenso programa de mantenimiento, que consiste en inspeccionar el historial de los movimientos de acceso de los diferentes usuarios, así como revisar que cada uno de dichos accesos generan un archivo dentro del sistema, los cuales, de acuerdo al número de accesos-usuarios, van ocasionando que el sistema se vaya deteniendo por leer demasiada información. No es algo genérico, dependerá de cada sistema en particular.

Un sistema de información es también susceptible a interrupciones en su operación, la famosa *caída del sistema*, la cual es una situación de la seguridad y del tráfico que el mismo sistema vaya teniendo en ciertos momentos de la operación. Una de las variables importante

a definir para el desarrollo del sistema es precisamente el auge que tendrá éste, o sea, cuántos usuarios se calcula que van a estar conectados al mismo tiempo en la interrelación. Generalmente, cuando *se cae el sistema* es exactamente debido a esta variable, significa que hay un exceso de flujo de información, entonces hay demasiada gente y el cómputo físico no soporta tanta demanda y lo que hace es *tirar el servicio* (bloquear, suspender) hasta que se pueda levantar manual o automáticamente, esto ya depende de la configuración. O sea, el tráfico de información bloque e inutiliza y, algunas veces, solamente lo que hace es provocar que el sistema funcione de manera lenta.

En el caso de las *tiendas de conveniencia* de estudio, es el sistema informático el que permite una conexión en tiempo real entre la sucursal, la oficina matriz, los proveedores y las instituciones financieras, por lo que en los diseños de los sistemas ERP se tiene contemplada la interconexión, generalmente vía Internet, de los agentes internos (empresa y sucursales) y externos a la empresa, concretamente los proveedores y las instituciones bancarias con quienes se trabaja bajo el concepto de las corresponsalías. De esta manera, el manejo integral de la relación sucursal-empresa-proveedores-bancos en red, hace posible que los flujos de información se alimenten y compartan mutuamente, al mismo tiempo que se crea una estrecha colaboración en lo que respecta a los costos y riesgos de esta red, donde, además, quedan perfectamente delimitadas y controladas las funciones de cada una de las partes.

Al interactuar diversos agentes, dentro y fuera de la empresa, así como en ubicaciones diversas, aprovechando el Internet como vehículo de transmisión de datos, el tema de la seguridad en los sistemas es un aspecto muy importante y debatible, especialmente en lo que se refiere a las instituciones bancarias, por el tipo de producto que maneja, así como las implicaciones que tiene el manejo de la información financiera y su principal símbolo inmaterial: el dinero virtual. Hay diferentes implementaciones de medidas de seguridad, especialmente para las transacciones bancarias a través de sistemas electrónicos, ya que los bancos son sumamente estrictos y para ello constantemente están actualizando páginas,

políticas, códigos y certificados³⁰. En el caso concreto de la comunicación entre bancos y *tiendas de conveniencia*, son los bancos quienes generan los códigos para que las tiendas sólo los copien y peguen, lo que significa que la seguridad es responsabilidad primaria del banco.

Ahora bien, respecto al sistema informático utilizado en la corresponsalía bancaria de las *tiendas de conveniencia*, la opinión de las Instituciones Financieras consultadas en esta investigación es la siguiente. De acuerdo a Libertad Servicios Financieros, el sistema informático que utilizan las tiendas de conveniencia es muy versátil y amigable, ya que debe garantizar la comunicación con todas las instituciones con las que trabaja. Para esta institución financiera, el trabajo de dos años ha sido muy eficiente y no ha habido ningún problema ni de conectividad ni de controversias, solamente los tiempos que se destinan para el aprendizaje del personal en ambas partes. La comunicación se da a través de depósitos en la sucursal hacia una cuenta concentradora de la institución financiera, en donde el documento origen y línea de referencia son proporcionados por el banco para su fácil identificación. La comunicación entre sistemas cumple con los protocolos de seguridad, considerados confidenciales para ambas empresas y que, además, están constantemente en revisión por parte del banco a través de sus propios despachos de consultoría especializada (hackers), con el fin de diagnosticar vulnerabilidades en los procesos. Por otro lado, desde el punto de vista de BBVA México, el sistema base es el de la tienda de conveniencia, los cuales son muy sencillos de manejar y con protocolos de comunicación compatibles con la mayoría de las instituciones bancarias. Aunque, a decir de un funcionario bancario, “los sistemas no tienen palabra” y son susceptibles a las fallas.

En las *tiendas de conveniencia* estudiadas, el flujo de información del sistema trabaja a través de Internet, contratado por la empresa al proveedor de servicio telefónico, generalmente TELMEX. Cabe señalar que cada sucursal tiene su terminal telefónica a través de una extensión, pero no es posible hacer llamadas externas, solo entre extensiones del conmutador de la empresa. De aquí que en muchas ocasiones se considere que algunas de las fallas no son propias del sistema, sino de la comunicación a través de Internet, como, por

³⁰ Los códigos son una conexión filtrada y que solamente es interpretado entre máquinas, por lo que ningún usuario puede intervenir

ejemplo, en algunas colonias se tiene identificado que la comunicación se interrumpe en temporada de lluvias o fuertes vientos. No hay que olvidar que Internet es sólo una comunicación global y los contratos por el servicio (como el caso con TELMEX), son únicamente para la conexión, pero que si en la red hay desperfectos, ya sea en la infraestructura urbana (cables, fibra óptica, inalámbricas) o, incluso, satelital, esa conexión se pierde y, aunque haya normativas en la red de redes, no hay un responsable directo por ello.

Otra situación que puede afectar la operación es lo relativo al servicio de energía eléctrica en la zona donde se ubica la sucursal, ya sean interrupciones o variaciones de voltaje, ya que no sólo pone en riesgo el producto en refrigeración, sino que todo el sistema se apaga y paraliza, tardando hasta media hora en restablecerse a partir de la normalización del servicio eléctrico.

La situación más controversial del sistema informático es si éste falla o no, teniendo discrepancias entre la empresa y las sucursales. De acuerdo a lo reconocido por la empresa, sí se llegan a dar fallas en el sistema debido a caídas por saturación o por simple intermitencia, situaciones que suceden el cualquier sistema informático. Sin embargo, igualmente se reconoce que en un 60% de las veces, el problema no es del propio sistema, sino más bien de quien ejecuta las operaciones, que, por no hacer un segundo intento y dejar que la fila de pago se haga grande, prefiere negar el servicio de forma definitiva.

En lo que respecta a la opinión del personal en las sucursales, para algunos, el sistema falla, para otras no. Para quienes reportan fallas, éstas consisten en la lentitud o, incluso, paralización de las operaciones, atribuido principalmente a una concentración de operaciones y a la saturación de datos. Hay ocasiones en que el sistema se paraliza a mitad de una operación y ya no da el comprobante, pero el destinatario sí la confirma, por lo que la tienda deberá guardar por separado el dinero de la operación para las aclaraciones necesarias. Puede haber otras fallas, pero también pueden ser atribuibles al servicio en específico con quien se desea hacer la operación, ya sea el banco, la empresa beneficiaria o, incluso, el QroBus, que, dicho sea de paso, tiene una terminal propia en cada sucursal para el servicio

de recarga de sus tarjetas. Hay otro tipo de fallas, ejemplo de ellos es que, en una sucursal, ambas cajas presentan información diferente, especialmente las ventas de promoción. Otras posibles situaciones es que el sistema presenta errores en los cobros de comisiones o, también, discordancia en los precios etiquetados en los artículos.

Este tipo de fallas puede darse en el caso de que las terminales estén desfasadas en el tiempo, o sea en un sitio de la red se haya generado una cuenta y que en otro sitio se esté generando otro tipo de datos, por lo que hay una diferencia de tiempo en que se sube un dato y el otro. Esto puede suceder con algunos sistemas obsoletos, ya que las nuevas tecnologías ya están preparadas para evitar estas situaciones. Pero, las tiendas de conveniencia están enfocadas a la rapidez (rendimiento) y a la comodidad del usuario, por lo que puede darse poca importancia al tipo de sistema y su mantenimiento, además de los problemas propios de las conexiones a Internet.

Para otras sucursales, el sistema no falla, ya que cuenta con dos plataformas y, al momento de que la primera falle, la segunda entra en automático. Esto no descarta el tipo de fallas debido a la conectividad propia de Internet, así como lo concerniente a los bancos en específico.

c) El control del proceso.

El proceso de trabajo está controlado por un sistema de información, el cual, en tiempo real, genera la información a nivel de sucursal, la procesa y la envía a los diferentes destinos según su uso, tanto a la propia empresa, como a los diferentes actores de la cadena de suministro. El manejo de los inventarios está automatizado a través del sistema ERP en tiempo real, desde la oficina regional, mientras que los precios están controlados desde la oficina corporativa. Este control, además de llevar el registro de cada una de las operaciones de la sucursal, proporciona la información necesaria para que se programe la frecuencia de surtido de mercancía por parte del CEDIS y de los proveedores directos. Además, la empresa lleva el control de inventarios cada mes tanto en sistema como en físico, calificando a la

tienda y cobrando al Líder los faltantes que no fueron reportados como robo, merma o caducidad. Es a través de esta red por la que la empresa lleva no sólo el control de la cadena logística, sino también de todas las actividades que los trabajadores deben llevar a cabo dentro de la sucursal, mismas que van desde la venta hasta la limpieza y acomodo estricto de acuerdo a lo especificado por la empresa.

El sistema es de fácil manejo y, como lo ha mencionado un trabajador de sucursal, “está diseñado para que cualquier hijo de vecino lo maneje.” Su funcionamiento es muy visual a través de íconos e imágenes, las cuales, junto con tecnología *touch*, cada vez está más simplificado, ya que, para evitar errores en la información a generar, pide al Encargado/cajero varias veces la confirmación de los datos de la operación. Además, el sistema no sólo es quien lleva el registro de las operaciones, sino que además proporciona alertas al momento de las mismas como, por ejemplo, los artículos cuya venta está prohibida a menores de edad. De esta manera, el trabajador no tiene margen de decisión en lo que respecta al contenido de la tarea y las actividades que debe realizar, sólo ejecuta a través de la alimentación de información que el propio sistema le va señalando, sin ser consciente del uso final de esta información, más allá de su procesamiento para el cálculo de la cadena logística y, por supuesto, de sus retribuciones económicas por la venta de productos y servicios.

3. BASES ORGANIZACIONALES

a) Organización de la Fuerza de Trabajo.

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la operación de una sucursal se lleva a cabo por 3 puestos de trabajo: Líder de tienda, Encargado/cajero y Ayudante de piso. Líder, solo hay uno y, tanto de Encargado/cajero como de Ayudante de piso, el número puede variar dependiendo del tamaño de la tienda y de los horarios de trabajo, que generalmente son de 18 a 24 horas al día y, por lo tanto, entre los 3 puestos, el equipo generalmente no excede de 6 personas. Hay casos en que, por situaciones específicas de una sucursal con una

carga de trabajo considerable, se autoriza un número diferente de empleados, siendo éstos pagados por parte de la empresa si son empleados propios o, por el Líder de tienda, en el caso de los equipos comisionistas, tomando en cuenta que el costo de una persona más va sobre la rentabilidad de la tienda.

Respecto al proceso de trabajo, como objetivo fundamental en esta investigación, se define que las *tiendas de conveniencia* presentan una fusión de actividades muy diferentes entre sí, aun cuando ambas pertenecen al sector de los servicios: por un lado, se trata de un establecimiento de venta de productos de consumo básico y algunos otros un poco más especializados, pero por otro, es un centro para efectuar operaciones financieras, aunque básicas, así como otro tipo de servicios tales como punto de venta de boletos de autobús, punto de almacén y entrega de empresas de ventas por Internet, etc. Un proceso de trabajo ante esta complejidad, sólo es posible estudiarlo y llevar a cabo la abstracción del mismo, por medio de la hibridación de otros modelos ya estudiados.

Dado el concepto de la tienda y su funcionamiento, como ha sido explicado en este trabajo, toma su base en el concepto de la tienda de autoservicio, del cual parte para su funcionamiento e, incluso, como lo comentó un empleado operativo de la empresa, "...se busca lo que ofrece un autoservicio y a la tienda de conveniencia le falta... tal vez la tienda de autoservicio lo trabaja por volumen y yo [la tienda de conveniencia] lo tropicalizo..." A partir de esta descripción, la *tienda de conveniencia* parte del concepto de tienda de autoservicio, pero, lo lleva a un nivel más pragmático, con tipos y volúmenes de productos más manejables, con equipos de trabajo mucho más pequeños y con nuevas formas de contratación y, por último, cambiando el flujo de los desplazamientos urbanos: el cliente ya no va al centro comercial, sino que, la *tienda de conveniencia* se instala en el espacio del cliente y en medio de sus rutas de desplazamientos.

En esta hibridación de modelos productivos, en el proceso de trabajo que las *tiendas de conveniencia* desarrollan, se identifican a continuación las principales características.

Taylorismo. En el proceso de trabajo de las tiendas de conveniencia, pueden identificarse los siguientes elementos del modelo Taylorista, aun cuando este proceso está

identificado totalmente con el sector industrial de la manufactura y se considera que es la base de todos los modelos productivos:

- El estudio de tiempos y movimientos en lo que respecta a la fuerza de trabajo a quien se le asignan actividades detalladas, por puesto y por día/hora y, además, a través de un espacio racionalizado para que cumpla sus funciones en mínimo de tiempo. La zona de cajas es un ejemplo claro, donde, se habilita la pantalla a una altura ergonómica, el escáner, el teclado, la terminal para tarjetas, el cajón del dinero en efectivo y la tómbola del servicio de traslado del dinero en efectivo.
- El mismo estudio de tiempos y movimientos, pero también en lo que respecta al cliente, donde el acomodo de los productos similares en un mismo pasillo y, el acomodo de los pasillos mismos que hacen posible que el cliente elija productos que acompañen al originalmente elegido. Ejemplos de ello: en dirección a la zona de refrigeradores de cerveza y refrescos, se pasa por el pasillo de botanas; en la zona de cajas, están los estantes de juguetes y dulces, muchos de ellos en muebles de poca altura, a la estatura de niños.
- El trabajo en equipo que fragmenta las tareas, dándoles menos autonomía y control, aumentando la vigilancia y el control por parte de la empresa a través de formatos de actividades registradas tanto en papel, como de manera electrónica a través del sistema informático.
- Se da una división social del trabajo, donde las diferencias entre puestos son de contenido y de jerarquía.

Fordismo. En el proceso de trabajo de las tiendas de conveniencia, pueden identificarse los siguientes elementos del Fordismo, aun cuando este proceso está identificado totalmente con el sector industrial de la manufactura:

- La separación del trabajo manual del intelectual, por un lado, los trabajadores de sucursal y, por otro, los trabajadores administrativos de la empresa, haciendo posible diferentes esquemas de contratación.

Neofordismo. En el proceso de trabajo de las tiendas de conveniencia, pueden identificarse los siguientes elementos del modelo Neofordista, aun cuando este proceso está identificado totalmente con el sector industrial de la manufactura:

- El control automático del proceso, especialmente los inventarios, ventas, contabilidad, compras, a través de un sistema informático ERP que se alimenta mutuamente desde los diversos pasos del mismo proceso y que, al final, también hace posible que la fuerza de trabajo en áreas administrativas sea menos numerosa.
- El trabajador polivalente, de baja cualificación, que permite reducir la fuerza de trabajo al mínimo indispensable y cuyas tareas son indicadas por el propio sistema

Toyota. En el proceso de trabajo de las tiendas de conveniencia, pueden identificarse los siguientes elementos del modelo de Toyota, aun cuando este proceso está identificado totalmente con el sector industrial de la manufactura:

- El modelo *justo a tiempo* de proveedores y la interacción de subcontratistas y subproveedores, integrados en red, para aspectos específicos de la operación y su seguimiento, como, por ejemplo, la evaluación de la calidad en el servicio.
- El control de calidad implementado como parte del mismo proceso de trabajo, indicado a través del sistema informático y la implicación de los trabajadores en él.

Flujo tenso de Durand. Las tiendas de conveniencia presentan los siguientes elementos del modelo del flujo tenso:

- El trabajo a través de equipos, formados por trabajadores polivalentes que comparten las responsabilidades de todo el proceso, se asumen como iguales en jerarquía y se presionan mutuamente para el logro de las tareas y, además un líder de equipo (sin la imagen de un supervisor) que auto-organiza a los integrantes en el proceso.

McDonalds. El proceso de trabajo de las tiendas de conveniencia tiene los siguientes aspectos que se ha identificado como propios en el proceso de McDonalds:

- La cadena de tiendas esencialmente tiene una variedad de productos uniformizada, de bajo costo y consumo masivo, definida por los proveedores directos, aunque sí llega a haber variaciones de acuerdo al tipo y ubicación geográfica de la sucursal.
- Aplicado a los productos de comida rápida y café, no existe una cadena productiva automatizada, sino que el trabajador constantemente habilita la mesa de producto y la mantiene con la existencia deseada. La comunicación entre trabajadores es directa y no por pantalla.
- El personal de caja interacciona con el cliente a través de frases estereotipadas, llamadas *protocolo de servicio*, descrito en otros incisos de esta investigación.

Walmart. Al ser en esencia una tienda de autoservicio, para fines de esta investigación se parte del proceso de Walmart, cuyas características son la base de los siguientes aspectos propios de las tiendas de conveniencia:

- Existe una relación en lo que se respecta a los productos que se ofrecen: tipo, precio, calidad, marcas, suministro, todo ello bajo una estricta negociación entre empresa y proveedores.
- La logística de suministros para la sucursal se realiza a través de modelos *justo a tiempo*, a partir de Centros de Distribución CEDIS, que racionaliza tanto la cantidad de producto entregado y su frecuencia disminuyendo las áreas de

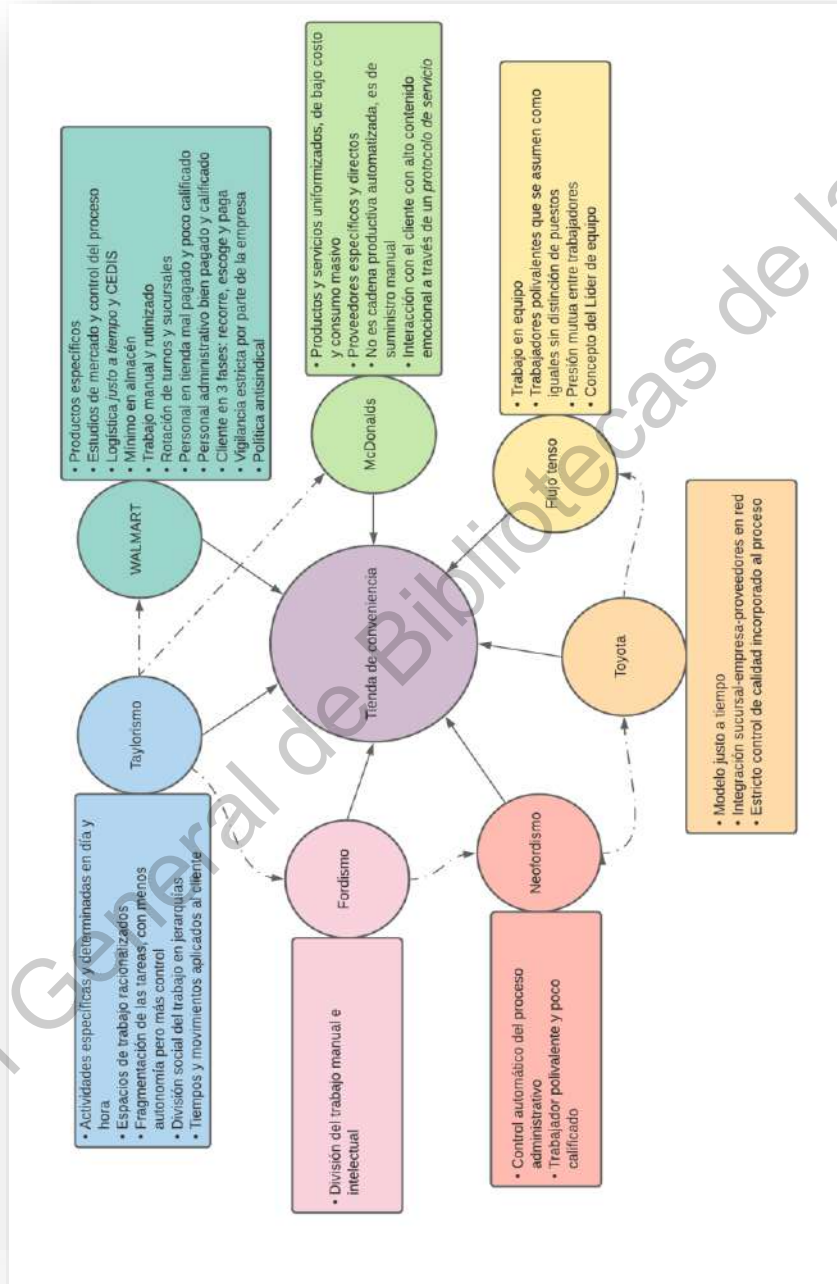
almacén en las sucursales, así como los costos de transporte por parte de los proveedores y su correspondiente impacto en el precio negociado. Una variante en esta logística lo constituye la presencia de los proveedores directos que, de la misma manera *justo a tiempo*, entregan la mercancía a las sucursales de manera directa y no a través del CEDIS.

- A nivel de las tiendas, predomina el trabajo manual de acomodo y cobro, rutinizado, sujeto a rotación de turnos y con alto contenido emocional, que se realiza fácilmente con personal poco calificado y mal pagado. A diferencia de otros centros de autoservicio, en el caso de los Encargados/cajeros de tiendas de conveniencia, éstos no están medidos de acuerdo al indicador del número de artículos registrados por minuto debido a la propia naturaleza de este tipo de establecimientos. La única posibilidad de especialización es la de Encargado/cajero y prepararse para ser Líder de tienda o, incluso, trabajadores administrativos.
- En la interfaz entre sucursal y empresa-proveedores, tanto los procesos de inventarios, contabilidad, compras, caja, se llevan a cabo de forma automatizada, donde los trabajadores de la empresa destinadas a ello es fuerza de trabajo reducida en número, bien cualificada y bien pagada.
- Los estudios de mercado se realizan continuamente a través de encuestas abiertas, análisis de benchmarking y, sobre todo, por el análisis de la información que le propio sistema informático genera a partir de las ventas registradas en caja (y sus movimientos de inventarios).
- La participación del cliente en el proceso se da en 3 fases: ubica el producto, lo toma y se dirige a caja para su cobro. Sin embargo, la interacción con el trabajador al momento de ubicar producto y pagarlo, está mediada por un alto contenido simbólico, ejerciendo un poder traducido en el trato a los trabajadores e incluso, en la posibilidad de cometer ilícitos dentro de la sucursal.

- Todo el proceso se lleva a cabo con una estricta vigilancia por parte de la empresa a través del sistema informático y los diversos programas de capacitación, evaluación del desempeño y seguimiento del servicio al cliente, incluso a través de cámaras de video que monitorean la actividad diaria las 24 horas del día.
- A pesar de su amplia estrategia de recursos humanos, todo el control que ejerce la empresa hacia los trabajadores denota una postura antisindical y, aun cuando hay sindicato, éste es considerado *blanco* y no muestra actividad evidente.

De manera esquemática, organización de la fuerza de trabajo en el proceso de las tiendas de conveniencia, a partir de las diversas contribuciones de los procesos estudiados, se muestra en la Figura 8.

Figura 8: Organización de la fuerza de trabajo en el Proceso de Trabajo de las tiendas de conveniencia



Nota. Elaboración propia.

b) Perfil de la Fuerza de Trabajo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los recursos humanos que trabajan en las sucursales de las tiendas de conveniencia se conforman a partir de equipos de trabajo, los cuales se conforman por un Líder de tienda, uno o dos Encargados/Cajeros y uno o dos Ayudantes de piso. Asimismo, éstos pueden pertenecer de acuerdo a dos categorías dependiendo de su tipo de contratación: los empleados propios de la empresa y los equipos formados por un Líder comisionista. Esto último es lo que define cómo se establecen los procesos de reclutamiento, selección y gestión de las personas que se integran a los equipos.

Requisitos para reclutamiento y selección. Para el esquema de los equipos formados por empleados propios, el proceso de reclutamiento se hace únicamente para el puesto de Ayudante de piso, ya que lo que la empresa busca es desarrollar a las personas idóneas para que pasen a ser Encargados/Cajeros y posteriormente Líderes de tienda, siendo muy importante que los candidatos ya cuenten con experiencia de trabajo en ventas y comercio y, especialmente, que muestren una actitud positiva de servicio al cliente, así como de los llamados *valores de persona*, como por ejemplo deseos de aprender, ser respetuoso y responsable. En este proceso, el perfil de los candidatos es el siguiente: contar con una edad de 18 años o más; presentar examen antidoping; contar con disponibilidad para cubrir jornadas de 8 horas, con posibilidad de rotación de turnos y de centro de trabajo (sucursal); presentar referencias laborales. Cabe resaltar que en los requisitos no aparece escolaridad mínima, que se pensaría que es secundaria terminada, ya que la empresa ofrece entre sus planes de crecimiento, estudios de preparatoria y superiores. La empresa privilegia el reclutamiento interno, ya que personal que ha trabajado en tienda va siendo promovida incluso para trabajo en las oficinas administrativas.

Para el caso de equipos de trabajo bajo el esquema del Líder comisionista, la empresa realiza el proceso de reclutamiento precisamente del futuro Líder. El perfil que se busca en el candidato propuesto es que cuente con una edad de 25 años o más; que tenga experiencia en unidades comerciales, tanto en el manejo de personal, de ventas y de inventarios; tener conformado un equipo de 5 personas que pasarán a ser parte de su plantilla

de trabajo; presentar y aprobar las revisiones ante el Buró de Crédito; presentar y aprobar entrevistas tanto con el reclutador, el futuro Asesor Comercial y el Gerente Operativo de la empresa; participar en el estudio socioeconómico; presentar un examen general de salud y antidoping; realizar el trámite ante el SAT para darse de alta como Persona Física con Actividad Empresarial; contar con 2 cuentas bancarias, una para sus comisiones y otra para la dispersión de la nómina de la tienda. Nuevamente, en el perfil para el reclutamiento de futuros Líderes de tienda no se especifica un nivel de escolaridad específico, pero de alguna manera puede venir aparejado con la experiencia demostrada en las áreas específicas, ya que sus antecedentes son diversos

En cuanto a la formación y experiencia de los Líderes comisionistas, hay diversos perfiles. Dentro de los equipos estudiados en esta investigación, los Líderes muestran una escolaridad muchas veces a nivel licenciatura, como por ejemplo Contador Público con Especialidad en Fiscal, Licenciada en Administración de Empresas con Especialidad en Marketing, Carrera Técnica Comercial, etc., con experiencias laborales muy diversas, algunas de ellas dentro del sector de comercio al menudeo, en oficinas de gobierno, en el sector turismo y restaurantes, etc., pero todos ellos cumpliendo con la experiencia en inventarios, recursos humanos, administración y marketing. La forma en que constituyeron sus grupos de trabajo también es muy diversa, ya que hay quienes han preferido los equipos formados por familiares³¹, mientras que hay quienes prefieren los grupos de personas conocidas y de confianza, no necesariamente familiares. Existe una tercera preferencia, que consiste en colocar sus anuncios de solicitud en la tienda para que de preferencia llegue gente de la zona, aunque esto signifique tener mucho más cuidado en la selección de la persona.

Un aspecto muy comentado tanto por los ejecutivos de la empresa como de equipos comisionistas, es que en general, los Líderes de tienda, ya sea comisionistas o empleados propios, son personas que pudieran estar fuera del mercado laboral ya que son de alrededor de 40 años o más de edad y algunos de ellos llegan porque no tuvieron otra oportunidad

³¹ Se ha dado el caso de que el Líder comisionista incluye familiares en el equipo, pero únicamente por el alta en nómina, IMSS, INFONAVIT y SAR, pero no desempeña ninguna actividad dentro de la sucursal.

laboral, aunque también hay profesionistas que realizan una excelente labor y con buenos resultados, tanto para la tienda, como en sus ingresos personales.

Mensualmente, la empresa busca reclutar alrededor de 20 a 25 personas que aplicarán para ser Líderes, mientras que, para el caso de empleados propios, el número de personas reclutadas es de 80, todo ello para cubrir los planes de crecimiento de la empresa. Estos procesos de reclutamiento y selección deben iniciarse considerando 3 meses antes de las fechas de apertura de tiendas establecidos y deben asegurar que los equipos estén completos y en condiciones de operar la sucursal desde el primer momento, pero, además, para tener candidatos en cartera para el caso en que haya problemas con el Líder comisionista y que abandone el negocio, o simplemente, se le dé de baja debido a sus bajos indicadores de desempeño.

Un punto digno de hacer notar es que se tiene aproximadamente un 60% de los trabajadores de tienda que son mujeres, ya que regularmente muestran una mayor capacidad de administrar la casa, los recursos y al personal, que, en conjunto, asemejarían una familia. Aun cuando en la cultura organizacional de la empresa se da la misma oportunidad a hombres y a mujeres, en los procesos de reclutamiento, son las mujeres quienes mejor perfil muestran para este tipo de trabajo.

Capacitación y Entrenamiento. Un punto central en la formación de los perfiles en Recursos Humanos es el de la *Capacitación*, cuyo término se aplica cuando se refiere a la formación de los grupos de empleados propios, mientras que el término de *Entrenamiento* se designa para los grupos de comisionistas, pero, para fines de esta investigación, ambos términos se consideraron como sinónimos y se usaron indistintamente.

Los procesos de capacitación, bajo estrictos programas temáticos, se imparten una vez que el equipo de trabajo para la sucursal se ha conformado. La capacitación se da por dos medios, la primera parte consiste en los cursos teórico-prácticos en oficinas y, la segunda, se envía al equipo directamente en una tienda especialmente seleccionada y certificada para ello denominada *tienda escuela*, cuyo equipo se le conoce como *Equipo Entrenador Certificado*.

Este equipo (y su sucursal), cumplen con todos los indicadores y, además, cada 6 meses se capacita y certifica para seguir funcionando como entrenador de los nuevos equipos.

El inicio se da en los cursos en oficinas, de los cuales hay dos cursos teóricos, el primero consiste en que todo el equipo aprenda a realizar las actividades de piso, incluyendo cómo seguir los planogramas, incluso, la manera de levantar cargas y el uso de ropa³² para protegerse del frío al entrar a los refrigeradores. El segundo curso es el del uso de la caja, siendo éste en oficinas centrales donde se ubica un simulador de 8 cajas con producto existente y diversas tarjetas bancarias de la empresa que se usan para la enseñanza en el uso de las terminales y pagos electrónicos. Al llegar a este punto, los equipos firman los correspondientes *acuerdos de honorabilidad*, se crean las claves de acceso al sistema para cada usuario (el cual se liga a su RFC), con el que se podrá monitorear todas las operaciones que realice el trabajador, tanto para fines de comisiones, como para detectar actos ilícitos. En el caso concreto de los cajeros, se estima que su entrenamiento puede ser de 15 días, pero por lo delicado de la operación, se mantiene por un mes por si hay movimientos de personal en algunos otros equipos y se requieran reemplazos capacitados.

Luego de las 2 semanas de curso teórico, se realizan los cursos prácticos en las sucursales *tienda-escuela*, donde todo el equipo realiza funciones de Ayudantes de piso por una semana, otra semana en caja y una semana únicamente para el Líder como administrador y cajero, completando así un total de 5 semanas. Una vez concluidas estas 5 semanas, el equipo ya es capaz de operar la tienda, pero todavía no lo desempeñarán de manera total (tanto empleados propios como comisionistas) ya que por un lapso de 3 meses trabajarán con un sueldo asegurado y sin los beneficios de bonos y comisiones, bajo una estricta verificación de sus indicadores y un *entrenador práctico* los estará visitando 2 veces por semana para hacer el seguimiento de “lo que el cliente no ve”, o sea, temas administrativos y del desempeño de los trabajadores en sus actividades, mientras que un *entrenador operativo* revisa los temas de manejo de carga, acomodo, limpieza, etiquetado, o sea, “todo lo que el cliente ve al llegar a la sucursal”. De forma paralela, el Asesor Comercial los revisa

³² Las chamarras para trabajo en refrigeradores forman parte del uniforme institucional.

constantemente para que cada persona haga lo que debe hacer³³, al mismo tiempo que va orientando al Líder acerca de los resultados que generarían sus indicadores que va presentando.

La capacitación continua existe y, una vez que el equipo de trabajo fue liberado y actúa ya sin la vigilancia cercana, cada uno de los puestos lleva sus capacitaciones teóricas complementarias de acuerdo a los programas que determina la empresa. Cada mes se realiza una reunión entre los Líderes de tienda y las áreas de Recursos Humanos y Comercial, con el fin de revisar los diferentes folios de atención reportados por las sucursales y que son potencialmente problemas recurrentes, por lo que se establece un curso especialmente para ello. Otra modalidad de la capacitación continua se da cuando hay un nuevo servicio que ofrece la tienda o cuando hay actualizaciones de sistema, siendo necesario que el Líder y el Encargado/cajero asistan al curso respectivo, que normalmente se imparte en las oficinas. Respecto a estos cursos especializados, aproximadamente se tienen 15 cursos al año para los Líderes y otros 23 para temas muy específicos para el personal de la sucursal, cursos que pueden ser en línea a través del propio sistema informático, ya sea en computadora o por medio de aplicaciones para verse en el teléfono móvil. Estos cursos son cortos, teórico-prácticos, duran aproximadamente de 5 a 10 minutos, tiene un cuestionario de evaluación final y tratan temas como atención al cliente, recepción de mercancía, accidentes, prevención de lavado de dinero, prevención de robos, etc. Por ser cursos que se dan por medio del sistema informático, éste registra que cada trabajador haya tomado y terminado el curso respectivo.

Hay otro tipo de cursos para todos los trabajadores, comisionistas o propios, en los que se imparten temas como Protección Civil o la llamada Reunión Anual de Empleados, donde llevan charlas motivacionales, se exponen datos de la empresa y su crecimiento, su presencia en Colombia, “vamos a invadir todo Sudamérica” fue la frase en alguna reunión. Asimismo, para los planes de crecimiento dentro de los trabajadores de las tiendas, se requieren que éstos tomen determinadas capacitaciones para ir ascendiendo. Ejemplo de ello, es que los Ayudantes, empleados propios, requieren de una certificación que dura un mes de

³³ De hecho, el Asesor también evalúa al equipo durante su entrenamiento, dando su visto bueno en determinadas etapas y para que se siga con el proceso.

capacitaciones para poder aplicar para ser Encargado/cajero. Dentro de estas capacitaciones está todo lo relativo al manejo de valores, de proveedores, de comunicación con el Asesor, etc.

La capacitación continua no siempre se da de la manera planeada, especialmente entre los equipos de Comisionistas, muchas veces debido a la rotación de personal o, en otras, porque el Líder es quien directamente va capacitando a sus empleados, sobre todo en el tema de los servicios y en algunos otros detalles cotidianos de la operación. Aunque, por otro lado, la flexibilidad del sistema informático permite la capacitación autodidáctica y, como cada empleado tiene su clave de usuario, la empresa tiene registrado qué cursos ha tomado cada trabajador. Sin embargo, es uno de las razones por las que la empresa ha considerado la transformación total de los equipos de trabajo al esquema de empleados propios, ya que, a final de cuentas, la relación con el Líder comisionista es mercantil y no se puede garantizar el control al 100% de todos los detalles que involucren al personal.

Los cajeros de banco. Al ser los servicios financieros una parte esencial en la operación de las tiendas de conveniencia, cabría aquí hacer un paréntesis y mencionar los requisitos que pide una institución financiera como requisitos para su reclutamiento de cajeros. En el caso de Libertad Servicios Financieros, el perfil del cajero es alguien con estudios a nivel superior, principalmente con Licenciatura y con proyección a crecimiento futuro en banco. No hay rangos de edad, pero deben saber no solamente la operación de las cajas, sino deben saber normativa, reglamentos, procedimientos (endosos, por ejemplo), requisitos del sistema bancario, reflejo de los depósitos, etc. En el caso de BBVA el perfil que se pide para un cajero es que tenga una escolaridad media superior terminada, con habilidades en ventas, ya que el perfil de un cajero bancario está cambiando totalmente, ya que cada vez tiene que ser más promotores y vendedores de los diversos productos que van ofreciendo los bancos.

c) Salarios y prestaciones³⁴.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los recursos humanos que trabajan directamente en las sucursales de las tiendas de conveniencia, se establecen a partir de dos conceptos: los empleados propios de la empresa y los equipos formados por un Líder comisionista, siendo el tema de sueldos y salarios definidos de acuerdo a ello. En primer término, en los equipos de Líder comisionista, los sueldos se establecen de acuerdo al puesto y, aun cuando el Líder es libre de designar los sueldos para el equipo, debe seguir los lineamientos básicos que establece la empresa. Así, los Ayudantes de piso tienen un sueldo de \$900 a la semana, más prestaciones de ley, trabajan turnos de 8 horas con descanso entre semana y no necesariamente rolan turnos ni sucursales y, sus bonos e incentivos por resultados están de acuerdo a lo contratado con el Líder. Por su parte, el Encargado/cajero tiene un sueldo de \$1,000 a la semana, con prestaciones de ley, descanso entre semana y no rola turnos ni sucursales, mientras que sus bonos por ventas son de acuerdo a lo estipulado por la empresa y los incentivos por resultados son de acuerdo a lo contratado por el Líder. El Líder llega a un sueldo de \$35,000 al mes, ya considerando sus bonos por desempeño de la tienda. Otra parte importante de salarios y prestaciones, es el relativo al pago de comisiones por rendimiento, ejemplo de este rubro de las comisiones, en el caso de tiempo aire y promociones, el Encargado/cajero recibe \$0.25 por operación, mientras que el Líder recibe hasta \$1.50. Otro ejemplo es el de las comisiones por depósitos o pagos, donde la empresa recibe \$3, el banco recibe \$4 y la tienda \$3. Misma que se reparte entre el Líder y el Encargado/Cajero. En lo que respecta a salarios, los empleados propios tienen los siguientes salarios: los Ayudantes tienen un sueldo de \$1,200 a la semana, más las comisiones por ventas, trabajan jornadas de 8 horas y sí deben rolar turnos e incluso sucursal. Un Líder empleado recibe de \$9-10,000 al mes, más los incentivos por desempeño de la tienda.

De la misma manera, puede compararse el asunto de las Relaciones Laborales de los trabajadores de las tiendas de conveniencia con el de los cajeros de banco. En Libertad

³⁴ Como es habitual en las áreas de Recursos Humanos, se considera al tema de los sueldos y prestaciones como uno de los aspectos más confidenciales de una organización. Sin embargo, en esta investigación se tuvo acceso a una información muy general acerca de ello, siendo datos a finales del año 2019.

Servicios Financieros, el sueldo promedio de los cajeros oscila entre \$6-8,000 al mes, más las prestaciones de ley y más, bonos por desempeño y resultados. Asimismo, en BBVA, los cajeros tienen un sueldo base de entre \$8-12,000 al mes, más las prestaciones atractivas que siempre han caracterizado al sector bancario, entre las cuales pueden mencionarse: bonos por desempeño, acceso a créditos y préstamos con tasas de interés bajas en comparación con el mercado, fondos de inversión con tasas mayores.

4. RELACIONES LABORALES

a) Tipo de contratación.

Relación laboral y mercantil. De acuerdo a la naturaleza de los equipos conformados, o sea, de Líder comisionista y de empleados propio, el tipo de contratación es diferente. En el primer caso, bajo el concepto de equipo formado por Líder comisionista, el Líder es aquella persona que será la cabeza de la sucursal y, además, será la persona responsable de conformar y contratar al equipo de trabajo que lo acompañará en la operación de la sucursal, dotándolos de la cobertura y seguridad social, además de asumir sus responsabilidades fiscales como Persona Física con Actividad Empresarial. En sentido estricto, el contrato laboral se da entre el Líder de tienda y su equipo de trabajo, mientras que, entre el Líder y la empresa, se trata de una relación mercantil y no laboral. Esta relación mercantil es propia de la práctica de la *tercerización*, donde a través de una persona (física o moral) ajena a la empresa y que no es dueña de los medios de producción, se conforma la fuerza de trabajo que opera la unidad productiva. Aun así, la empresa ejerce un control sobre las funciones de cada uno de los trabajadores, su capacitación y desarrollo, cobrando notoriedad al momento en que la empresa trabaja con el equipo lo relativo a la asimilación de la cultura y pierde control e influencia sobre el personal, ya que desde el punto de vista legal, sobre todo moral, el patrón es el Líder.

Bajo el concepto de equipo de empleados propios, la empresa es la responsable para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a los empleados que operarán las sucursales. Estos

empleados podrán ser de dos tipos: uno, asignados a las tiendas de manera fija y, dos, asignados a cuadrillas móviles, las cuales se encargan de cubrir puestos en tiendas que momentáneamente no cuentan con Líder o que tengan equipos incompletos al momento de su apertura. Para el Distrito de QRO, hay 4 cuadrillas móviles que cubren las eventualidades en la zona.

Otro aspecto muy importante a considerar en este doble esquema de relación contractual, es aquél ocasionado al momento en que resultan diferencias tanto en dinero en efectivo como en inventarios, no siendo compatibles las contabilidades y los resultados de las sucursales. Debido a ello y luego de las respectivas investigaciones y deslinde de responsabilidades, la empresa tiene todo el derecho de actuar en consecuencia, desde el ajuste en los diferentes pagos en sucursal, hasta incluso la demanda, solo que hay una diferencia sustancial, a los empleados propios sí puede demandarlos penalmente, mientras que a los comisionistas no, por lo que sería entonces una demanda mercantil, siendo lo más normal que se dé de baja al Líder retirándole la concesión de la sucursal.

Rotación de personal. La empresa es conocida por su alta rotación de personal entre los equipos de trabajo en las sucursales, sobre todo en el puesto de Ayudante de piso, ya que la naturaleza del puesto requiere de personas con un perfil muy poco cualificado y, por consiguiente, fácil de encontrar en el mercado laboral de la zona. También se ha encontrado que este fenómeno se da mayormente en los equipos de Líder comisionista, probablemente debido a la forma en que lleva a cabo sus procesos de reclutamiento y selección, donde muchas veces sus equipos los conforman personas cercanas o, personas de la misma zona, pero sin ningún otro vínculo moral. Sin embargo, es importante profundizar en este tema, ya que la rotación de personal es un fenómeno multicausal y no atribuible solamente a la gestión de un Líder. Una de estas causas puede ser totalmente imputable al trabajador, ya que existen casos de que se trate de personas que desde inicio tiene la intención de robar en las sucursales o, por el contrario, tienen la intención de trabajar, pero consideran que el mantener la tienda en el orden exigido representa un trabajo excesivo y con una alta intensidad o, simplemente, se sienten incómodos al trabajar bajo presión y con llevar una responsabilidad manifiesta y evidente, como lo es un establecimiento que atiende clientes y

todo detalle es evidente a éstos; en ocasiones, se habla que son personas jóvenes, que por su edad quieren ganar mucho y trabajar poco, que deciden irse “por una diferencia de 20 pesos, incluso a otra tienda igual y con otro Líder”, como lo señala un ejecutivo de la empresa. Esto, de acuerdo a los Líderes de tienda, se resuelve con la mejora de sus procesos de reclutamiento o por medio de la conformación de sus equipos con personas conocidas y/o de confianza.

Sin embargo, la empresa ha experimentado cambios en sus estrategias de cultura organizacional (ver apartado específico) desde 2018, en donde, a partir de la baja de Líderes de tienda³⁵, se visibilizó que el fundamento de la rotación de personal va más allá de los robos o fraudes de los trabajadores, develando que lo relativo a la gestión de personal por parte de los Líderes es un factor determinante. A través de las estrategias de *Foros de Colaboración* y de los reportes de los *Encargados de Habilitamiento*, se ha prestado más atención a los temas de gestión del capital humano, obteniendo una muy importante reducción en los índices de rotación, la cual, llegó a ser del 70% midiéndola en dos rangos, de 0 a 15 días y de 0 a 3 meses, mientras que el 30% restante se daba en antigüedades mayores a 3 meses, incluso mayores de 1 año. Por el otro lado, se tiene registrado que la rotación de personal en los equipos de empleados propios es alrededor del 10%, muy inferior al 70% bajo el concepto de comisionistas.

Lo más sorprendente, es que también se da un muy alto porcentaje de trabajadores que regresan a la empresa o sucursal (la empresa ha calculado un 50% de reingresos), ya que consideran que este trabajo ofrece muchas más ventajas que otros en otro tipo de empresas o, incluso, otros sectores, aun cuando los salarios sean mejores, pero siendo trabajos con menos comodidades y bajo condiciones laborales muy desfavorables.

³⁵ En el mes de septiembre de 2020, la empresa dio de baja a 9 Líderes, de los cuales 7 eran Comisionistas y 2 empleados propios, reforzando así la tendencia a eliminar los equipos de comisionistas y consolidar a los empleados propios.

b) Plan de vida y carrera.

Como premisa de su cultura organizacional, la empresa privilegia el reclutamiento interno y el desarrollo de los empleados, incluso con planes de ascensos incluyendo movilidad en las diferentes plazas. Ejemplo de ello es que los puestos administrativos clave, son ocupados por personal que ha estado previamente en tienda, lo que, a juicio de la organización, permite conocer la esencia del negocio. Asimismo, en los puestos administrativos, se crean grupos para los ejecutivos, donde se van desarrollando en proyectos de su carrera profesional a 10 años.

Para apoyar esta cultura, la empresa cuenta con una Universidad y un Instituto para cursar la Licenciatura en Gestión de Negocios Comerciales, con una duración de 3 años, modalidad en línea y cuyas temáticas de estudio se centran en la administración, los recursos humanos y el marketing, ofreciéndose programas a todos los Líderes de tienda, sean empleados propios o comisionistas, con el fin de incorporarlos a los puestos corporativos. Otra opción que la empresa fomenta es la relación con instituciones educativas, como la Universidad TecMilenio, para diferentes cursos especializados para Líderes, Asesores Comerciales, Ejecutivos de Recursos Humanos, principalmente en temas que tienen que ver con liderazgo, calidad y servicio, etc. Por su parte, también se cuenta con una Preparatoria, para que los Ayudantes de piso y Encargados/cajeros continúen con sus estudios académicos.

La política de la empresa promueve, asimismo, un excelente ambiente laboral, con puestos, sueldos y oportunidades muy positivas. De hecho, como se mencionó anteriormente, la empresa tiene registro de personas que han renunciado y que vuelven a la organización, ya que sus expectativas en otros sectores no fueron cumplidas. Asimismo, se han creado programas institucionales como el llamado Vector-Gente, técnicamente manejado por el *Encargado de Habilitamiento*, que revisa la interacción y las relaciones entre los equipos de trabajo en las sucursales, sean éstos propios o comisionistas. Otro de los programas es el llamado Prodeli (Programa de Desarrollo de Líderes), cuyo objetivo es el refuerzo en los temas de operación, liderazgo, administración, inteligencia emocional, etc. Estos instrumentos están enfocados al desarrollo de los equipos de trabajo para que a su interior se

lleve la actividad laboral de la manera más eficaz y eficiente posible, minimizando los posibles conflictos intragrupal. Sin embargo, estas medidas también pueden ser un mecanismo de control y vigilancia hacia el papel del Líder de tienda, especialmente para el comisionista, ya que quebranta su posición como patrón y lo hace aparecer sólo como el contratista del personal.

c) **Cultura organizacional y gerencial.**

La cultura organizacional muestra lo que el negocio es y cómo lo logra: está enfocada en ofrecer los productos y servicios que sean útiles y prácticos para el público con la disponibilidad que responda a su vida cotidiana. La razón de ser es la satisfacción de necesidades básicas y la simplificación de la vida diaria de los clientes, objetivos propios del concepto de una tienda de conveniencia, mientras que sus fortalezas más importantes son la capacidad de los trabajadores en cuanto a trabajo en equipo, innovación, capacitación continua, responsabilidad y actitud de servicio. El objetivo es ser la opción número uno del cliente, en donde no simplemente se trata de vender un producto, sino de vender un servicio y, lo más importante, vender una *experiencia de compra*, que es el diferenciador respecto a la competencia, sobre todo considerando que a nivel nacional hay bastantes cadenas de tiendas de conveniencia que compiten por el mismo mercado. Aquí mismo, al nivel local de la ZMCQ, por la naturaleza del espacio urbano, hay una importante competencia en lo que respecta a *tiendas de conveniencia*, muchas de ellas muy grandes a nivel internacional y, otras, con un importante tradición y arraigo local. De esta manera, aun cuando sean tiendas muy conocidas, el cliente siempre va a preferir un sitio donde encuentre sus productos o servicios requeridos o, simplemente, donde reciba un buen trato y, además, un ambiente confortable, donde se sienta bien y salga satisfecho, ya sea porque encontró lo que buscaba o porque se le sugirieron alternativas que quizá no esperaba encontrar, ya sea en productos y/o en servicios.

La cultura organizacional está centrada en la declaratoria de la Misión, Visión y Valores, las cuales se podrían resumirse de la siguiente manera: la *Misión* se centra en el

consumidor y en la pronta satisfacción de sus necesidades cotidianas y, así, simplificándole el día a día; la *Visión* establece que no sólo el mercado mexicano es su objetivo, sino el latinoamericano en general; los *Valores* se especifican en tres categorías, la primera establece los fundamentos que guían la cultura, siendo la *persona* como centro; la segunda categoría establece los *valores del negocio*, mencionando al cliente como centro de enfoque, el trabajo en equipo, la capacidad de servicio y la innovación; la tercera categoría habla de los *valores de persona*, de quien trabaja en la empresa, privilegiando el aprendizaje, honestidad, responsabilidad y la actitud de servicio. Esta declaratoria de la cultura se planteó como un cambio en el año 2018, donde a partir de ese momento y con plan a 4 años, se han estado llevando a cabo una labor intensa para poder implementarla.

La transmisión de estos conceptos son parte de una estrategia organizacional para que, de forma amplia y constante, los trabajadores aprehendan los conceptos y los lleven a cabo en sus labores cotidianas. Esta estrategia va más allá de la capacitación durante la inducción al nuevo colaborador, sino que se difunde a través de los llamados *clips*, que son los temas de capacitación continua que se envían a través del propio sistema informático, o bien dentro de las diferentes sesiones de capacitación continua presencial, también a través de los comunicados internos que la empresa maneja hacia las sucursales (ya sea a través del sistema informático o mediante material impreso), en las diferentes reuniones anuales masivas que se llevan a cabo con el 100% de los colaboradores y, debido a la situación de pandemia por COVID-19, en este año 2020 se han llevado a cabo reuniones muy concretas en los temas de la cultura a través de medios virtuales (MS Teams o similar) a la totalidad del personal, desde nivel directivo distrital hasta el nivel operativo más modesto a nivel sucursal.

En este año 2020, se inició un programa llamado *5 Insignias*, destinado a la implementación de todos los aspectos de la cultura organizacional y, está dirigido a toda la empresa, desde los directivos hasta los colaboradores de tienda. Ya en la sucursal, la estrategia se apoya en los clips del sistema informático, los cuales maneja ejercicios dinámicos donde se representa cada uno de los valores y se van trabajando paso a paso de manera mensual. Puede ingresarse desde cualquier dispositivo móvil o desde el propio

sistema, muchas veces razón por la cual, la segunda caja no está abierta. De esta manera, la implementación y medición de la capacitación la hace el Asesor hacia el Líder y éste, hacia sus colaboradores, teniendo como meta llegar al 100% de cumplimiento de los colaboradores. Así, cualquier tema de la cultura se considera medible, existen rituales y dinámicas, con rúbricas muy específicas, las cuales son implementadas de manera mensual mediante las reuniones llamadas *Juntas Top's*, donde el Asesor se reúne con sus Líderes de tienda y se trabaja en específico alguno de los aspectos de la cultura, no sólo definiendo el concepto, sino ejemplificándolo en cada uno de los equipos de trabajo. Así, el Líder de tienda transmite la capacitación a sus empleados y colaboradores, quienes son evaluados y firman de ejecutada la dinámica. En este aspecto, es muy importante que las capacitaciones se manejan a través del Jefe directo. Estas *Juntas Top's* se llevan a cabo e alguna de las tiendas con espacios específicos para ello (aunque en esta época de pandemia, las reuniones se llevan a cabo de manera virtual) y sirven, además, para que el Asesor revise con sus Líderes los diferentes indicadores de ventas, concursos, etc. Más allá de lo organizado a nivel de sucursales, el distrito organiza anualmente reuniones por cada nivel jerárquico dentro de la empresa, así, hay una reunión de Ayudantes de piso, una de Encargados/cajeros, una de Líderes, una de Reclutamiento, una de Entrenamiento, una de Administradores de Personal y, en todas, el tema de la cultura es de los más importantes.

Ahora bien, como se mencionó, cada aspecto de la cultura es medible, para ello existe un equipo ejecutivo denominado *Encargado de Habilitamiento y Experiencia del Colaborador*, conocidos en las sucursales como *Vector Gente*, cuya función es realizar continuamente encuestas entre los colaboradores de tienda de las situaciones que viven en su labor día a día, en su concepción de los valores de la cultura y cómo afecta al clima de la sucursal. Este grupo visita una tienda al día, en donde detectan las diferentes áreas de oportunidad que presenta cada sucursal, presentando el resultado al Gerente del Distrito y, por consiguiente, al Asesor Comercial, quien será el encargado de llevar a cabo las tácticas necesarias para que la sucursal mejore en sus aspectos. Cada año se realiza la encuesta de Clima Organizacional, la cual, es obligatoria para todos los colaboradores de la organización, así como otras encuestas que se realizan desde el Corporativo, tanto a empleados de oficina

como trabajadores de sucursales, concretamente para medir el conocimiento que tienen todos los colaboradores respecto a los valores de la empresa, mismos que van asociados a incentivos o premios económicos que den cierto atractivo al cómo vivir la cultura y no sólo por medio de aprendizaje de textos.

La implementación de esta nueva cultura organizacional ha ido cambiando muchos aspectos de la vida a nivel de las sucursales y, adicionalmente, ha evidenciado otros aspectos de la operación de las tiendas y de sus áreas de oportunidad, siendo el más importante el de la rotación de personal, el cual antes se debía principalmente a robo o fraude y que ahora se ha correlacionado con la gestión administrativa en recursos humanos por parte de los Líderes, quienes presentan muchas complicaciones con su equipo de trabajo. Para ello, se implementaron los llamados *Foros de Colaboración*, donde los Líderes que presentan más rotación de personal y/o que son mencionados por las revisiones de los *Encargados de Habilitamiento*, participan en una mesa de trabajo para elaborar e implementar las mejoras en sus áreas de oportunidad. Si al cabo de 2 o 3 meses de trabajo el Líder no mejora el desempeño de la sucursal, se procederá a su baja de la empresa.

Es en esta implementación de la cultura organizacional donde el tema de la relación contractual cobra importancia, ya que el concepto de empleados propios permite que las políticas implementadas por la empresa sean acatadas en su totalidad, mientras que bajo el concepto de los Líderes comisionistas, al ser una relación mercantil, la gestión y responsabilidad del personal corresponde al propio Líder y no existe la posibilidad por parte de la empresa de controlar al 100% cada uno de los aspectos dictados por la gerencia

Algunas de las dimensiones de la cultura organizacional de la empresa estudiada se mencionan a continuación:

Innovación. Es un valor de gran importancia para la empresa y sus trabajadores, ya que no sólo se refiere a lo que respecta al uso de la tecnología, sino, además, en todo el concepto de lo que es una *tienda de conveniencia*. Se mantiene un constante estudio de mercado a nivel de las preferencias del cliente y, sobre todo, cómo van evolucionando la competencia a nivel de tiendas de conveniencia y de las cadenas de autoservicio más grandes,

con el fin de llevar esos nuevos productos o servicios al volumen y alcance que la *tienda de conveniencia* ofrece. De esta manera coadyuva a la meta de ser la cadena más importante de Latinoamérica.

Incertidumbre. A través de las capacitaciones, la cuales son de un mes con un equipo entrenador certificado, lo que les asegura que su entrenamiento ya es en situaciones y operaciones reales, misma que se realiza en una tienda en específico y luego por el seguimiento constante de 3 meses ya en su sucursal asignada.

Igualdad de género. Dentro de la organización no existe preferencia en lo que respecta al género para el manejo de las sucursales, no se considera como parte del perfil deseable de los candidatos ni menos para el perfil ya propio de los trabajadores en tienda, sin embargo, el 60% de la fuerza de trabajo en la zona son mujeres.

Asertividad. Las capacitaciones están enfocadas a que el colaborador sea firme con sus compañeros, clientes proveedores, reforzando los llamados *valores de la persona*.

Orientación al futuro. La empresa apuesta a la permanencia de su personal y disminuir los índices de rotación mediante la capacitación continua y el desarrollo de planes de vida y carrera, ya ampliamente descritos en apartados anteriores de esta investigación.

Dentro de esta orientación al futuro y al cuidado de la fuerza de trabajo, se han implementado diferentes políticas en esta situación provocada por la pandemia mundial del COVID-19 a partir de marzo de 2020. La empresa ha organizado que el 50% del personal de oficinas corporativas trabajo bajo la modalidad de *home office*, mientras que el restante 50% continúe sus labores normales ya que, por la naturaleza de su puesto de trabajo, se requiere visitar los puntos de venta. Asimismo, a los trabajadores, tanto de oficinas como de tiendas, que se encuentran dentro de los grupos de mayor riesgo, se les envió a casa con sueldo, prestaciones y bonos, mientras que a los equipos de trabajo de las sucursales en activo, tanto de equipos comisionistas como de empleados propios, se les habilitó un incentivo por trabajar durante la cuarentena, mediante la flexibilización de sus horarios para lograr el esquema de 4x3 días, situación que parece estar favoreciendo la productividad de las sucursales. Debido

al licenciamiento de trabajadores y, al mantenimiento de las operaciones cotidianas, la empresa ha implementado dos esquemas: el primero, hay tiendas de categoría D que han tenido que cerrar debido a su ubicación, por lo que sus equipos de trabajo son asignados a otras sucursales donde se existan puestos vacantes; el segundo, la empresa se ha visto en la situación de contratar personal eventual, contrario a lo que está sucediendo en otros sectores. Concretamente con este nuevo personal, se está trabajando para crear los canales virtuales posibles y mantener la supervisión adecuada y darles sus capacitaciones, no dejándolo así solos. Cabe señalar lo siguiente, la empresa ya había prospectado una disminución en la afluencia de clientes y en los volúmenes de ventas diarias debido a la emergencia sanitaria, sin embargo, por la proximidad al consumidor, sí se amentó el promedio de venta por cliente, en donde un rubro que sí ha reportado incremento significativo en esta época de pandemia, es la venta de cerveza. La aplicación de esta política de protección a los recursos humanos de la empresa fue posible gracias a la implantación de otras estrategias que buscan compensar la balanza financiera, entre las que se encuentra la negociación que se ha llevado a cabo con los propietarios de los inmuebles, ya explicada anteriormente.

Tradiciones y costumbres. Entre las distintas tradiciones que se manejan en la empresa, son las festividades de Día de Muertos, Posadas y Navidad, Fiestas Patrias. Otras reuniones de costumbre son las específicas de la labor, como por ejemplo las reuniones anuales por cada puesto de trabajo enfocadas directamente al esparcimiento. Muchas otras, sin ser oficiales, van a depender de cada distrito, de cada región. Por ejemplo, hay una gran diferencia entre los trabajadores de ZMCQ y de la Celaya, siendo en esta última, gente muy cálida a pesar de los problemas sociales de la zona. En Celaya, por ejemplo, se ha dado el caso de que se forman grupos informales de compañeros que se conocen en las capacitaciones, que forman sus grupos de WhatsApp sin tener que ver con sucursales o con rutas de Asesor Comercial y que conversan acerca de los temas propios de la cultura, además de la comunicación de detalles propios de la actividad. Incluso en Celaya se juntaron e hicieron un Festival de la Cajeta a inicios de año, donde la empresa les autorizó el uso del nombre. Algo muy diferente en las zonas de Querétaro y San Juan del Río, donde la

cotidianidad de la zona urbana borra las tradiciones y la cordialidad entre compañeros de trabajo.

Conductas deseadas. El ideal de toda organización es que sus colaboradores al ingresar ya tengan en sí los valores propios de la organización, por lo que se ha trabajado intensamente para que se tenga claro que “si no cumples con los valores de la persona, no ingresas con nosotros”. Sin embargo, están las conductas no deseadas, que son aquellas muy relacionadas al tema económico, como robos, fraude, etc. Por otro lado, están las conductas que tienen que ver con situaciones relacionadas con la calidad en el servicio, donde existen los diversos mecanismos de evaluación y control ya descritos en apartados anteriores, así como la posibilidad de los clientes de notificar a la empresa, mediante un número telefónico especial, alguna situación con algún empleado de tienda.

Símbolos que identifican. Hay un lenguaje específico para muchos de las cosas que suceden en la tienda, por ejemplo, ATAS (Asignación de Tareas Asignadas), TMCB (tiendas maduras comparativas base), PROMO (publicidad en las sucursales acerca de los productos en promoción), PRoS (programa de responsabilidad social = acciones comunitarias y sociales), PRO (programa de redondeo), el cascadeo (bajar, permear la información desde los niveles altos a los bajos), apalancamiento (apoyo), alambrar (compartir información para que todos hagan lo mismo, crear sinergia), Líderes rotones (quienes muestran altos índices de rotación de personal en sus sucursales).

Comunicación. La comunicación formal se da de una manera totalmente estructural y vertical, tal como se descrito en apartados anteriores, desde el Gerente de Distrito, los Gerentes de Departamentos, Coordinadores y Asesores Comerciales, el Líder de tienda y Encargados/cajeros y Ayudantes de Piso. Por otro lado, se da la comunicación informal horizontal que se ha construido a partir de los nexos y red de apoyo, no necesariamente de amistad, entre los Líderes de tienda de la zona, donde a través de grupos de WhatsApp se comunican e intercambian información acerca del recorrido de proveedores, el transporte de valores TAMEME o, incluso, del Asesor Comercial.

Distancia al poder. El manejo de los puestos jerárquicos es muy estricto en la empresa y se refleja en el flujo de las comunicaciones, no sólo las informativas, sino además la formativa, tanto en dirección ascendente como en la descendente. En el primer caso, a nivel de la sucursal, tanto Ayudantes de piso como Encargados/cajeros se reportan directamente al Líder de tienda, quien es el encargado de llevar la voz de la sucursal ante el Asesor Comercial para todo lo relativo a las operaciones de la misma, siendo éste último quien entabla la comunicación con los proveedores y el resto del staff dentro de la empresa, incluyendo Recursos Humanos, Informática, Mercadeo, etc. En el segundo caso, el de la formación, las capacitaciones son manejadas por el Jefe directo, así, el Gerente de Recursos Humanos forma a sus Coordinadores de RH, quienes, a su vez, forman a los encargados de los procesos de RH, incluyendo a los Asesores Comerciales de tienda, formando a los Líderes de tienda, quienes finalmente capacitan a los Encargados/cajeros y Ayudantes de piso en sucursal.

Colectivismo grupal. El trabajo en equipo y la colaboración representan dos de los principales factores de éxito en la empresa. Esto se logra a través de diversas capacitaciones y dinámicas, así como de concursos que involucren la competencia de equipos de trabajo (venta de promociones, servicios e indicadores).

Orientación al rendimiento. Existen por temas de indicadores hay premiación anual (viaje nacional para 2 personas, todo incluido) a los mejores líderes de cada distrito. También hay rifa de casas a los líderes con mejor calificación, reconocimientos por antigüedad, talleres y certificaciones externas (Certificaciones formando Líderes impartida por TecMilenio, el Programa interno de desarrollo de líderes de tienda -Prodeli), etc. hay premios por aprendizaje de la cultura. Asimismo, hay reconocimientos por ser *Equipo Entrenador Certificado*.

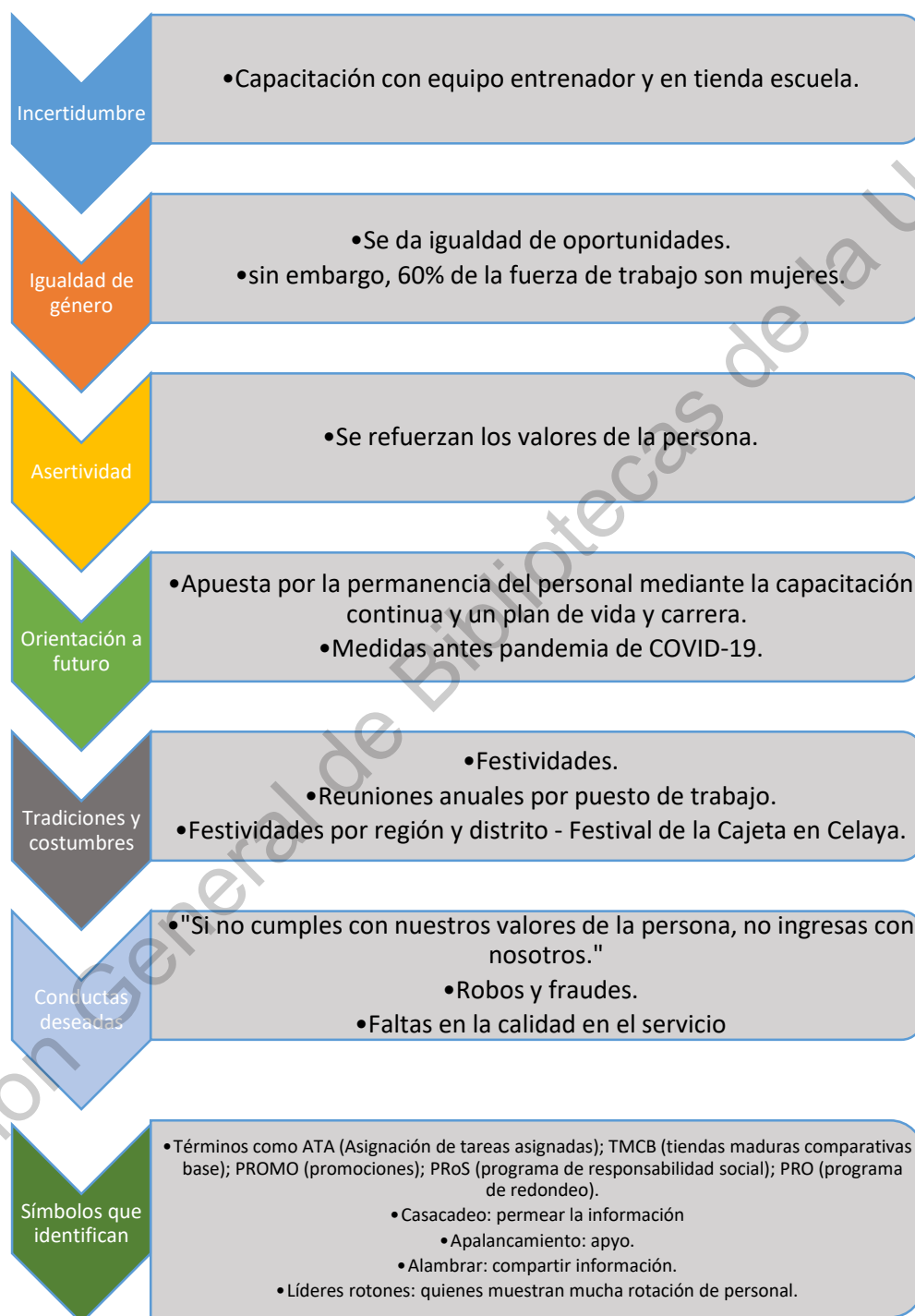
Orientación humana. En este punto está integrado como parte de los denominados *Valores de persona* que aparecen en la declaratoria de Misión, Visión y Valores de la empresa. Como ya se mencionó anteriormente, son criterios que influyen desde los procesos de reclutamiento y selección, pero, además, forman parte de las temáticas intensamente

enseñadas durante todo el proceso de capacitación, sea ésta de inducción, continua y la específica para las promociones a puestos superiores. Son valores que se asimilan, no por altruismo, sino por la misma eficacia del negocio.

Un resumen de los principales rasgos de la Cultura Organizacional se muestra en la Figura 9.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Figura 9: Principales rasgos de la Cultura Organizacional de la empresa

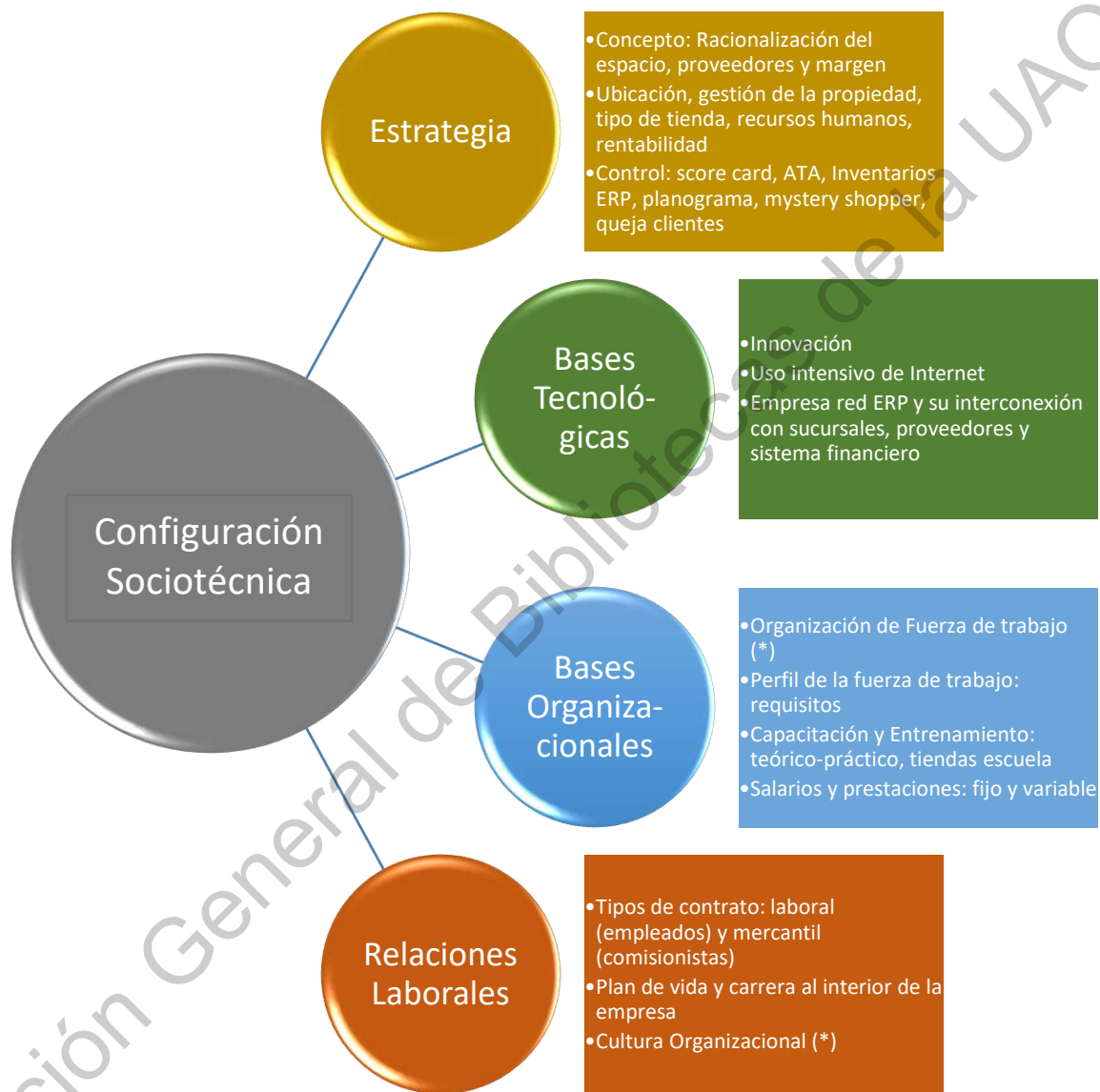




Nota. Elaboración propia.

De manera esquemática, la Configuración Sociotécnica de las tiendas de conveniencia, se muestra en la Figura 10.

Figura 10: Configuración Sociotécnica de las tiendas de conveniencia



(*) Ver apartado específico.

Nota. Elaboración propia.

C. TRABAJO NO CLÁSICO

Las *tiendas de conveniencia* pueden definirse como un concepto de negocio complejo, innovador, en donde las relaciones entre los medios de producción, la tecnología, el poder y el control del proceso de trabajo, constituyen lo que pudiese llamarse el *componente objetivo* del negocio, pero, no sólo es eso, también se constituye por todas aquellas relaciones de subjetividad de los actores (trabajadores y, especialmente, clientes), de la construcción de significados a través de los códigos cognitivos, emocionales, estéticos que el propio proceso de trabajo y el producto (material o inmaterial) que se mercantiliza, generan. Para fines de este trabajo de investigación, se describe este inciso que conforma el llamado Trabajo No Clásico de forma separada, pero bajo el entendido que los conceptos estudiados quedan implícitos en la actividad laboral.

Por la naturaleza propia del negocio, la interacción que se da entre el trabajador y el cliente es cara a cara, se desarrolla en un instante de tiempo muy pequeño, que es lo que dura el proceso de cobro de producto o la prestación del servicio financiero solicitado, pero, a pesar de ello, es una interacción intensa que no siempre resulta desarrollarse en buenos términos, ya sea por el sentido de molestia o frustración de alguno de los actores, quedando a prueba las capacidades de ambos respecto a cómo tratar la situación. Esta interacción con los clientes, no está determinada, pero sí puede llevar a una ruptura entre ambas partes, donde el cliente no regrese a la sucursal donde tuvo la situación y el trabajador puede ser reportado y afectado en su situación laboral.

1. SÍMBOLOS, SIGNOS Y SIGNIFICADOS EMOCIONALES

El trabajar en una *tienda de conveniencia* se enfrenta a una relación cara a cara con clientes, que no solamente van a adquirir los bienes de consumo para su vida cotidiana, sino que, en una mezcla única, requiere y solicita una serie de servicios financieros, que nada tendrían que ver con la idea original de una tienda: “de día es un banco y de noche es un bar”, señala alguno de los trabajadores.

a) Interacción emocional con el cliente.

En nuestra cultura, el cliente que solicita un servicio tiende a tratar al empleado de una manera muy despectiva, siempre considerando que éste debe estar pendiente de la mínima atención. Lo mismo sucede en bancos, supermercados y, cualquier otro establecimiento comercial en que el componente de la atención al cliente resulte esencial para lograr una venta. “El cliente siempre tiene la razón”, dice el refrán. En algunas ocasiones, el empleado reacciona de una manera igual, situación que en caso de un ambiente comercial y de ventas, no es la manera óptima de actuar.

El trabajo emocional no es un tema específico desde la capacitación, pero indudablemente que queda implícito en toda esta relación cara a cara con clientes y otros actores de la vida cotidiana. Es un punto tratado en las capacitaciones de forma intensiva a través de la asimilación de los *Valores* de la empresa, donde se trata que el trabajador esté convencido de la labor que realiza al “solucionar las necesidades del cliente” y, es a través del protocolo de servicio y los guiones de diálogo, que el trabajador se concentra en la parte que le corresponde respecto a esta interacción y, así, tratando de minimizar el efecto que pueda tener la actitud del cliente hacia el negocio, hacia la obtención del producto o servicio y hacia el propio trabajador como persona.

b) El cliente y el emotional labor.

Es bien sabido que todo negocio buscará llegar al cliente no sólo por la oferta de productos y servicios, sino por la creación de símbolos y códigos emocionales que logren un impacto en la subjetividad de los clientes, logrando así el acercamiento de éstos al negocio y su posterior lealtad en el consumo. En el caso de las *tiendas de conveniencia*, hay varios aspectos que están diseñados para lograr este impacto, el principal viene desde la declaración de los Valores, al darle la prioridad a la cercanía (al espacio de cliente) y la rapidez (la racionalización del tiempo del cliente) para poder dar solución rápida a las necesidades

inmediatas en el consumo (de productos y servicios). Otro aspecto importante es la venta de la imagen, ya que se trata de un lugar con una ubicación clave, un gran número de sucursales y el uso de colores y logos perfectamente identificables que logran un efecto de *metonimia*³⁶, con una exigencia a sus trabajadores de mantenerlo bastante ordenado, limpio y con los anaqueles debidamente surtidos y, al mismo tiempo, la imagen misma de los trabajadores en su decoro personal y el uso de uniformes.

Esta presencia de una imagen fuerte impacta en la subjetividad de cliente, quien puede identificar a todo un espacio (colonia urbana, centro comercial, carreteras, etc.) como avanzado, progresista o completo, al contar con negocios como el de la tienda de estudio, ya que de esta manera identificará que está garantizado un suministro de productos de consumo y la disponibilidad de servicios financieros.

c) El trabajador y el *emotional work*.

Los trabajadores de estas tiendas se enfrentan a dos situaciones, el cliente y los riesgos que trae consigo el manejo de mercancía, dinero en efectivo, proveedores, todo al mismo tiempo. Cualquier error significa una pérdida económica para la tienda, pero, debido a la forma en que se ha organizado el negocio, no es una pérdida para la empresa, sino lo es para el Líder y su equipo.

En las tiendas de conveniencia, hay un protocolo de servicio, donde el empleado debe saludar al cliente, ofrecer el servicio, llevar a cabo la venta sugerida y despedirse de la mejor manera. Para ello han sido capacitados y son evaluados constantemente, como ya se ha mencionado. Sin embargo, no siempre el cliente está dispuesto a corresponder de la misma manera, por lo que los empleados de este tipo de tiendas han desarrollado una serie de conductas, con el fin de poder sobrellevar el ritmo de trabajo que les ha sido impuesto por este nuevo modelo de negocio. Como ejemplos de esto, se mencionan los siguientes casos:

³⁶De hecho, la *tienda de conveniencia* de estudio es un perfecto ejemplo de metonimia, o sea, que el nombre de la marca se generaliza al nombre del producto.

- Negar el servicio financiero, argumentando fallas en el sistema informático. Este recurso lo aplican los trabajadores en varias situaciones, cuando el cliente está siendo descortés con el empleado, cuando el cliente va a realizar un pago pequeño con billetes de alta denominación, cuando se ha juntado un número considerable de personas en la fila para pagar y llega alguien con muchos movimientos financieros. También se aplica este recurso cuando el efectivo en caja está siendo grande y se convierte en un riesgo o, cuando el personal no está lo debidamente preparado tanto para el manejo de los servicios, como para las funciones de corte y balance de caja.
- La venta cantada. Es un recurso que el empleado de caja utiliza para concentrarse y, además, hacer evidente, de la cantidad de dinero cobrada, recibida y de cambio, ya que hay personas que, en medio de la ocupación del empleado, lo engañan respecto al dinero entregado.
- Solicitar credencial IFE/INE. Este recurso se usa como medida de aplacamiento cuando los clientes que compran bebidas alcohólicas o cigarrillos son descorteses con el trabajador y, además, cuando muestran ser muy jóvenes, sin que necesariamente sean menores de edad.
- Desconfiar de todos. En una época como la que se vive actualmente, el tema de los robos es mucho más común, por lo que cualquier persona que entra a una tienda es potencialmente alguien con la intención de realizar un ilícito. Una Líder dice: “yo les enseño a mis empleados a desconfiar hasta de la viejita de bastón y más, de la jovencita con bebé en brazos”, mientras que una clienta dice: “qué pena es ver que los papás les están enseñando a sus hijos a entrar a la tienda y robar lo que deseen”.

Adicional a lo anterior, el trabajador sabe que está monitoreado durante toda su actividad, no sólo a través del sistema informático, sino, además, por medio de una cámara de video instalada en una esquina de la sucursal justificada por las medidas de seguridad, pero, igualmente utilizadas para observar comportamientos de trabajadores y clientes en

momentos específicos. Las reacciones a esta situación son variadas, para algunos trabajadores resulta molesto y, presión adicional, es sentirse monitoreado en todo momento, otros, simplemente no piensan en ello, mientras que otros, principalmente los Líderes de tienda, consideran que no es molesto estar vigilados, ya que sienten que la clave de esto es la seguridad que la persona tiene de sí misma y de la forma correcta y eficiente en que se está realizando el trabajo. Rasgos de personalidad, conocimiento del negocio y experiencia en el trabajo, son variables moduladoras de esta percepción.

d) El emotional management.

Como se menciona en la declaratoria de *Valores*, el fundamento es la persona, la orientación al oficio y el enfoque al cliente, los cuales son ampliamente manejados durante la capacitación inicial y continua, como ya se ha explicado anteriormente. Esto trae consigo que los trabajadores desarrollen la denominada *dramaturgia no sincera pero útil*, ya que su trabajo rutinizado así lo permite. Esto queda claro en los protocolos de servicio, donde se pide al trabajador ser amable, cortés, saludar, despedir, realizar la venta sugerida, etc.

Sin embargo, la interacción con el cliente podría llegar a situaciones donde el cliente emite una queja por las vías empresariales para ello, en donde el Asesor Comercial interviene en la mediación. Al ser el cliente (y su poder de compra, claro), lo importante para la empresa, esta mediación exige que el trabajador tenga el temple necesario que asegure una buena resolución del conflicto.

2. SÍMBOLOS, SIGNOS Y SIGNIFICADOS ESTÉTICOS.

La generación de símbolos estéticos puede darse a través del uso del cuerpo como signo, de la vestimenta, así como ciertos elementos de la comunicación, o sea, los 3 niveles de lenguaje: *verbal* (qué se dice), *paraverbal* (cómo se dice) y *corporal* (gestos, ademanes y lo que se hace cuando se dice). Además, aunque no necesariamente relacionado con la corporeidad, el uso de colores y símbolos institucionales, el diseño del mobiliario y de la publicidad, así

como el orden estricto en que deben estar muebles y productos y, por último, la limpieza de todo el espacio, tienen un alto contenido estético, que busca que el cliente se sienta a gusto en el interior y convierta su visita en una *experiencia de compra*, como lo mencionó un ejecutivo de la empresa, dando paso a una muy estrecha relación entre este trabajo estético y el trabajo emocional, ya que los signos estéticos provocan emociones.

a) El uso de uniforme.

En el contexto de las *tiendas de conveniencia*, al igual que un sinnúmero de negocios e instituciones, el uso del uniforme por parte de los trabajadores constituye uno de los aspectos más importante de la imagen corporativa, ya que, al ser el trabajador el puente de enlace entre la organización y el cliente, éste último percibe que aquella se preocupa por su fuerza de trabajo y la profesionaliza. Los uniformes pueden ser un elemento que participa en la conformación de identidades, no sólo como trabajadores de una empresa, sino como algunos otros uniformes, según el diseño (saco y corbata, por ejemplo), pueden referir una identificación de estatus.

En el caso de la tienda de conveniencia de estudio, el uso del uniforme es obligatorio para todo el personal (y es proporcionado por la empresa) y así lo reportó la muestra de clientes encuestada, donde mencionó que el personal sí se presenta a trabajar cuidando un decoro personal satisfactorio, donde la mayoría de los trabajadores usa el uniforme en condiciones adecuadas y la mayoría de las veces, aunque, hay personal que no lo usa. En este sentido, se observó que quienes no usan los uniformes son, generalmente, Líderes de tienda (comisionistas en especial), quien otorga el significado al uniforme como un trabajador y no como un patrón, imagen que se da a sí mismo en este modelo de negocio y contratación.

b) El servicio al cliente.

En este aspecto, el trabajo estético queda visibilizado en cómo el trabajador desempeña el contenido del trabajo y en cómo, el cliente lo percibe. El trato cortés, amable, no servil, cuidando los detalles del saludo y despedida, de la venta sugerida y otras recomendaciones, provocan que el cliente experimente emociones de agrado y satisfacción que lo hagan regresar a dicha sucursal. Como el lenguaje es multinivel, es importante no sólo cuidar el qué se dice, sino el cómo se dice y el qué hacer cuando se dice, siendo ejemplos de ellos el tono de voz, la velocidad de las palabras, la forma de recibir y entregar el dinero, incluso la mirada. Por supuesto que no todo es imputable al trabajador, sino que, en la interacción, hay signos y símbolos que adquieren significados muy diversos dependiendo de variables moduladoras, tales como la edad, el sexo y género, la escolaridad y, en general, el contexto sociocultural en que se desarrolle la actividad comercial y laboral.

3. SÍMBOLOS, SIGNOS Y SIGNIFICADOS COGNITIVOS

El trabajo cognitivo consiste en la formación de conceptos y pensamientos útiles para el trabajo y la producción del bien o servicio.

a) La capacitación.

El trabajo cognitivo se muestra a partir de todo el desarrollo del negocio y que como una amplia inducción y capacitación constante se da a los trabajadores en este negocio, tanto de productos como de las actividades propias de la operación. Debido a la amplia gama de productos y servicios, es muy necesario que el trabajador conozca preferentemente acerca de todos los productos que se venden ahí, ya sea aquéllos con una muy alta demanda, así como, ciertos productos que son muy especializados y, por tanto, son de poco movimiento, tales como, por ejemplo, los artículos relacionados con la tecnología, como teléfonos celulares y sus accesorios, incluyendo el dispositivo que sirve de terminal para tarjetas de crédito a través

del teléfono celular. El Líder de tienda es el principal responsable de que el equipo tenga el nivel de conocimiento de los productos, ya que es un criterio especial para la sucursal.

Asimismo, el conocimiento acerca del funcionamiento de una sucursal es tan importante, que como parte del desarrollo profesional que va teniendo un ejecutivo de la empresa en puestos administrativos, éste debió haber pasado un tiempo directamente en tienda, para conocer el negocio desde su propia base de funcionamiento.

b) Aprendizaje por experiencias, emociones y vivencias propias.

Una característica de los equipos de trabajo es que, al ser muy pequeños, son unos y otros quienes se van apoyando en la operación cotidiana, por lo que hay una constante retroalimentación de las actividades día a día y que, en forma de conocimiento tácito, se incorpora al aspecto tecnológico y operativo. Asimismo, los equipos de trabajo notifican constantemente a la empresa acerca de errores o malfuncionamientos de los sistemas o cualquier otra incidencia en la operación diaria, los cuales se van corrigiendo, ya sea por medio de adecuaciones al sistema informático, como a algunos cambios en los procedimientos operativos. Por otro lado, algunas operaciones de dudosa procedencia por parte de los equipos de trabajo y que el Asesor Comercial detecta, también se van reportando al Corporativo, quien va emitiendo las respectivas correcciones al proceso.

4. RELACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO

a) La relación cliente-trabajador y el control de éste.

La totalidad de la interacción, cara a cara entre el cliente y el trabajador, se da en un espacio determinado y privado, o sea, la sucursal, donde ingresa el público que está interesado en adquirir un bien o servicio y que considera que lo ahí encontrará. La participación del cliente en este proceso es hacer el recorrido dentro de la tienda para elegir el producto que requiere y llevarlo a caja para que se le cobre; no hay carrito despachador, ni

empaquetadores, por lo que todo el manejo de materiales corre por su cuenta. En el caso de los servicios, es muy importante que el cliente tenga la información correcta que el propio sistema, a través del trabajador, le solicitará en cada momento del proceso, como, por ejemplo, los recibos del servicio a pagar y, además, dentro de las fechas especificadas para ello, o los números de cuentas bancarias a las cuales se dirigen los depósitos efectuados. En suma, tanto en productos o servicios, hay un protocolo establecido en el que el cliente tiene una participación activa.

Como toda interacción simbólica, se construyen los significados mediante una combinación del poder, de los códigos subjetivos (emocionales, estéticos, cognitivos, sean socialmente aceptados o no). Hay una disputa del poder en la interacción, por un lado, el cliente es la persona a quien está enfocada toda la estrategia del negocio y, lo sabe bien, por el otro lado, hay un trabajador que, a pesar de encontrarse en un proceso de trabajo tan acotado, tiene la posibilidad de negar un servicio si el cliente no proporciona la información correcta o, incluso, en los casos en que el cliente sea descortés con el trabajador. En la vida cotidiana, el público en general ha desvalorizado enormemente el trabajo de los servicios, dando un significado de que un *servidor* es una extensión de *servidumbre*, donde es frecuente que el cliente pretenda mostrar un aparente estatus mayor que el del trabajador, otorgando un trato no digno, como el reportado en una sucursal, donde un cliente permitió que su niño desacomodara los productos de un mostrador, mientras que al propio Líder de la tienda le manifestaba que los “empleados de servicios están para acomodar”, denotando que son de un nivel de *servidumbre*. Caso especial, a consecuencia de la pandemia de COVID-19, el cliente exige que el trabajador de la tienda traiga puesto cubrebocas, pero para sí, no siente la misma responsabilidad y no lo usa, pero, en el caso de que el trabajador lo exija, es fuertemente agredido por el cliente. En muchas ocasiones, el nivel de exigencia de los clientes no está dirigido hacia la calidad en el servicio, sino hacia la persona en particular.

En este tema del trato al trabajador de servicios, merece hacer un paréntesis, se trata de una relación asimétrica, donde el aspecto económico y el objetivo de la ganancia de una empresa subordina al trabajador, la satisfacción laboral deja de ser importante y abre paso a la satisfacción del cliente. Y es en esta situación, en que el cliente lo sabe y ejerce su poder

de rol, pero parecería que lo lleva más allá y es entonces que se visibiliza un término llamado *pigmentocracia*³⁷, o sea, el papel que desempeña el color de la piel en la determinación de las relaciones de poder. En México, este fenómeno se ha relacionado en diversas encuestas como, por ejemplo, en la Encuesta Nacional sobre Discriminación de 2017 realizada por el Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación (CONAPRED), por el INEGI y por otras dependencias gubernamentales. En estas encuestas el color de piel se relaciona con la escolaridad (piel más clara, mayor escolaridad), tipo de puestos de trabajo (piel más clara, más trabajos administrativos y directivos), los trabajos en los servicios personales predominan personas con piel más oscura, nivel de ingresos (piel más blanca, mayores ingresos), etc. En México, la cultura, por su pasado colonial, ha mantenido al racismo dentro del inconsciente de las personas, donde lo blanco es bueno y lo moreno es malo, se maneja como un racismo de asimilación (aunque no de segregación) que aparenta ser inofensivo, pero que es suficiente para afectar la autoestima de una persona (Patiño et al., 26 de junio de 2020).

En un universo tan grande, desde la perspectiva del número de operaciones al día, es que se dan situaciones tanto positivas como negativas. Por un lado, se logra un acercamiento y confianza social entre cliente y trabajador debido a la cotidianeidad de las visitas de aquél a la tienda, al trato amable de ambas partes, pero, por otro lado, también se dan situaciones de desconfianza, donde la intención del cliente es incluso engañar y robar tanto mercancía como dinero en efectivo (el *cambio* de la compra). El trabajador está consciente de que el trato con la gente es muy importante, ganársela para el beneficio de la interacción es clave, pero eso no debe estar en oposición al respeto hacia su trabajo o hacia su propia persona.

Asimismo, dentro del proceso, más que un control, el cliente ejerce una presión que depende del tipo y número de bienes de consumo o servicios financieros que solicita, determinando de alguna manera los tiempos de operación de los empleados tanto en piso, como en caja y, como consecuencia, la ocurrencia o no de filas de clientes para pagar. Es en

³⁷ Término introducido por el investigador chileno Alejandro Lipschutz, a mediados del siglo XX.

ocasiones como éstas y, al sentirse rebasados, algunos cajeros recurren al famoso “no hay sistema” para disminuir el flujo de clientes en caja y, evitar las distracciones que facilitarían errores en la operación, e, incluso, los robos en los pasillos. La situación en piso es similar, el flujo de clientes determina las operaciones de resurtido de algunos productos, especialmente los de auto-preparación, como es el caso de café y comida rápida, donde se requiere una habilitación previa por parte de los empleados de la tienda.

Hay muchas anécdotas de los trabajadores acerca de ciertas situaciones con los clientes, por ejemplo, personas que entran con la naturalidad de una compra normal, pero que, con algunas habilidades, sustraen mercancía o argumentan que se les cobró mal o se les dio el cambio incompleto. Clientes diversos como es el caso de señoras con bebés en brazos y que sustraen productos escondiéndolos en el cobertor del bebé, personas que se acercan a la fila y de repente salen corriendo de la tienda, personas que hacen cambio de billetes a escondidas para reclamar cambio incompleto, etc. Reportando a la empresa en tiempo y forma, queda solucionado.

Desde el punto de vista del cliente, como se mencionó en el apartado metodológico, se realizó un cuestionario de diferentes personas que son visitantes habituales de las tiendas de conveniencia y usuarios de sus productos y servicios. El número de personas que respondieron fue de 51, con un 86% mujeres y 14% hombres, con un rango de edad de entre 21 y 66 años (un promedio de edad de 33.8 años y una mediana de 29), la escolaridad registrada fue de 2% con educación media superior, 65%, con educación superior y 33% con posgrado³⁸. Esta muestra reporta que, en general, acuden a la tienda de conveniencia una vez a la semana, siendo la principal razón la cercanía y la disponibilidad de productos y servicios, su adecuada configuración, incluso manifiestan que el trabajador ofrece un buen trato. Por supuesto que hay momentos de experiencias negativas, que van desde la molestia, el fastidio hasta la frustración de que no se obtenga el servicio solicitado debido a la falla del sistema, principalmente por lo relativo al tiempo perdido y al tiempo que representa ir a otra sucursal.

³⁸ El muestreo fue intencional, dentro de la red de amistades del investigador, por lo que se explica el nivel de escolaridad. Para estudios posteriores y específicos acerca de las conductas del cliente, será necesario un muestreo que capte una mayor diversidad de clientes y usuarios, no sólo en su escolaridad, sino en general la mayor cantidad de variables sociodemográficas.

Algunas otras personas ya tienen identificada alguna otra sucursal donde “nunca se va el sistema.” Respecto a la segunda caja cerrada, aun cuando provoca la molestia en los clientes por el tiempo perdido en fila, ya lo ven como algo más cotidiano.

En estas situaciones entre cliente y trabajadores de sucursal, el Asesor Comercial es una pieza fundamental y tiene un papel decisivo en el caso de un conflicto. Al final, el objetivo principal de la empresa es la venta y que el cliente se vaya satisfecho, pero también es muy importante mediar y que ambas partes estén bien. Es por ello que el Asesor es la persona que más capacitación recibe sobre todo en tópicos de servicio, aunado a que una parte importante de su labor es conocer muy bien a los Líderes y empleados bajo su supervisión, para estar en posición de saber qué parte es del trabajador y qué parte es del cliente. Lo importante es lograr la mediación con el cliente primero, sin que el trabajador salga afectado cuando así proceda, aunque hay ocasiones que algún Líder o empleado ya tengan algún historial de situaciones semejantes o, sea complemento a alguna otra falla en su operación de la sucursal respectiva. La política de la empresa es atender la queja del cliente en menos de 24 horas antes de que escale a la Gerencia de Plaza, por lo que es igualmente una presión para el Asesor Comercial.

b) Relación al interior de la empresa: compañeros, proveedores, supervisores.

La relación social entre los miembros del equipo es muy importante, ya que no se perciben como empleados, sino más bien como un equipo en donde si le va bien a uno, les va bien a todos. No se categorizan a sí mismos de acuerdo a un puesto de trabajo, sino se ven desde la igualdad, en donde todos hacen todo con un fin común. Al compartir la actividad cotidiana de acomodo, caja, se hace participar a todos en la venta y, por consecuencia, en los bonos correspondientes, evitando así el ambiente de división y envidias.

La camaradería igual es considerada como una ventaja, hay identificación del equipo como tal, sobre todo si se ha ido consolidando a través del tiempo. De la misma forma, hay equipos de trabajo en los que esa camaradería se transforma en apoyo y cierta

permisibilidad por parte del Líder de tienda, quien les permite el consumo de ciertos productos de la propia venta, como comida rápida o refresco, sumando a fin de mes una cantidad que el trabajador reembolsa o le es descontado de su sueldo.

Por supuesto hay situaciones negativas, como, por ejemplo, cuando alguno de los miembros del equipo no está en disposición de colaborar en el mismo ritmo que el resto de los compañeros, por lo que la habilidad de Líder de tienda para consolidar el equipo es de suma importancia. Otro caso delicado consiste en trabajadores cuya intención inicial es el robo hormiga.

Con los proveedores, es un asunto muy delicado. Uno de los riesgos que puede haber durante el proceso de suministro de los materiales viene del sistema, que en ese momento se paralice y entonces la captura de los materiales o se haga de manera adecuada, duplicando la entrada de inventarios. Hay ocasiones en que los proveedores traen productos con poca variedad, caducos, o incluso, hay grupos de proveedores que traen mercancía fuera de pedidos, por lo que pondría en riesgo el inventario de la tienda. Esto se reporta en la empresa y, por medio del sistema, el folio de reporte le llega tanto al encargado de Marketing de la empresa, así como al Jefe de Ventas del proveedor. Un riesgo más común es que durante la visita del proveedor y el surtido de producto, éste haga conteos erróneos e intencionales, para entregar en físico cantidades diferentes a las dadas de alta en sistema.

Por último, la interacción con el Asesor es clave y requiere que la relación sea de respeto y honesta, a que éste tiene la facultad para poder hacer los movimientos de mermas y robos en los inventarios, así como llevar la relación con los proveedores lo mejor posible: “un asesor te puede ayudar o tronar un inventario”.

c) Relación con otros agentes de la vía pública.

Las relaciones sociales que se dan a partir de un negocio como el estudiado, van más allá de las personas que interactúan dentro de la sucursal, como por ejemplo los vínculos de amistades que puedan darse con empleados de los negocios contiguos, o, incluso con

transeúntes y público en general en las áreas urbanas, como, por ejemplo, durante una visita a sucursal se pudo observar a grupos de migrantes que cotidianamente se ubican en el mismo crucero y durante el día piden ayuda a los conductores de los vehículos durante el lapso de la luz roja en los semáforos, concluyendo su día con entrar a la sucursal para comprar algunos productos de consumo.

Otro grupo social que, sin ser parte del proceso, desafortunadamente interviene, es el de los delincuentes, de los cuales, en las sucursales entrevistadas, se mencionó que no habían tenido problemas con ello, pero una de las entrevistas a empleados propios se vio pospuesta precisamente porque el día concertado para llevarla a cabo, la sucursal sufrió un desafortunado asalto y el equipo de trabajo fue enviado a las oficinas centrales.

Solamente un Líder de los entrevistados sí manifestó el peligro que representan los asaltos, principalmente debido a la ubicación de la tienda, ya que, al ser la tienda de la colonia, también a los empleados de la misma les permite identificar de inmediato cuando hay algún vecino nuevo, así como qué intenciones puede tener. La postura del Líder en cuestión es firme, al argumentar que él viene de origen humilde y rudo en Toluca, EdoMex., reconoce fácilmente personas con malas intenciones y se ha enfrentado a los grupos de la zona, negociando; él dice que prefiere que le pidan a que le roben, prefiere atender a esas personas en la calle que dejarlas entrar a la tienda.

5. CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA OCUPACIÓN

a) Mercado de trabajo.

De acuerdo al Diagnóstico del Mercado Laboral en el Estado de Querétaro 2019 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2020), el sector del Comercio al por menor registra 119,738 trabajadores y se constituye por un 49.5% de trabajadores en la informalidad y un 50.5% de trabajadores en el sector formal, siendo éste uno de los sectores que más importancia cobran en el Estado debido a la presencia de un importante número de microempresas, los cuales ven satisfechas sus necesidades de consumo (de productos y

servicios) en este tipo de negocios. El nivel salarial del sector del Comercio al por menor es generalmente de nivel salarial bajo, donde dos terceras partes de los trabajadores reportaron menos de 2 salarios mínimos.

El mercado laboral está definido por dos aspectos, por un lado, la ZMCQ presenta su mayor dinamismo económico y, de empleos, en el sector industrial de la manufactura, así como el sector del Comercio. Por otro lado, el nivel de escolaridad promedio en el Estado de Querétaro, para la población de 15 años o más, es de 9.6 años, lo que equivale a poco menos de la secundaria terminada (INEGI, s.f.). Estos dos factores definen un perfil de empleos como ayudantes generales, poco cualificados y con salarios bajos. De esta manera, las *tiendas de conveniencia* ofrecen una opción viable tomando en cuenta el perfil general que presenta el queretano promedio y, que la empresa define en sus requisitos para ser considerados en los procesos de reclutamiento y selección. Además, la empresa apuesta a que cuenta con un proceso robusto de formación que ayudará al trabajador ir ascendiendo en su nivel de desarrollo y, finalmente, de sueldo.

La empresa accede al mercado laboral desde diversas estrategias. Una de ellas, la más tradicional, por medio de reparto de publicidad directa en diversas zonas de la ZMCQ, el tradicional *volanteo*, considerando, además, que los perfiles a quienes la empresa está dirigiéndose es al de Ayudante de piso. También hay otras técnicas, una de ellas es la publicidad en las sucursales, donde se invita al público a formar parte del equipo y “administrar su propia tienda”, propia para futuros Líderes de tienda; otra técnica es el uso de plataformas en Internet de bolsa de trabajo, como por ejemplo, la llamada *Indeed*³⁹, la cual ofrece servicios de bolsa de trabajo, tanto para empresas anunciantes, como para personas en búsqueda de algún empleo. Esta plataforma cuenta, además, con una sección donde trabajadores o extrabajadores externan su opinión acerca de su experiencia por haber trabajado en las empresas anunciantes. Un caso especial dentro de este mercado laboral lo tienen las tiendas de tipo C, sobre todo las ubicadas en las estaciones de servicio en carretera, donde la infraestructura de los transportes (y su costo) hacen poco atractivo que un trabajador

³⁹ <https://mx.indeed.com/>

venga desde zonas urbanas importantes, por lo que el grupo más cercano para reclutar son los habitantes de las poblaciones más cercanas o, incluso, los mismos trabajadores que despachan gasolina, ya que al estar en el sitio, cubren un turno en la estación gasolinera y otro en la *tienda de conveniencia*.

b) Redes de amistad.

Como se ha especificado en lo relativo a la Estrategia del Negocio en cuanto a la constitución de los Recursos Humanos, en el caso de los equipos formados por el Líder comisionista es donde puede darse el caso las redes de amistad sean determinantes para que una persona se integre o no al equipo de trabajo. Por supuesto que esto es decisión del Líder que debe definir qué es lo que valora más, si la confianza basada en esas relaciones sociales de cercanía (familiares, amistades directas, amistades de familiares, etc.) o, la confianza en su proceso de reclutamiento y selección que le permita elegir al miembro del equipo que ofrezca las mejores expectativas en su desempeño. Es importante aclarar que, en este concepto de equipo, al momento del proceso de reclutamiento y selección de Líder, a éste se le pide que ya tenga conformado un equipo de trabajo, pero eso no significa que sean familias necesariamente, aunque pueden existir ciertas variantes en el proceso de acuerdo a la oficina de distrito que se trate. En la ZMCQ no se requieren familias completas para conformar los equipos.

Por otro lado, en el concepto de empleados propios de la empresa, los equipos son conformados por la propia empresa y no se incluyen los criterios de amistad para ello. Más bien las redes de amistad se van construyendo en los cursos de capacitación y, posteriormente, en el propio centro de trabajo.

c) Subjetividades del oferente y demandante del trabajo.

Los significados que los trabajadores le otorgan a este trabajo son muy variados y dependerá de la historia personal de cada uno de los actores, así, puede considerarse que el

principal punto a considerar es acerca de las ventajas que los trabajadores de estas tiendas encuentran en su actividad laboral. En cuanto a los Líderes de tienda, la principal ventaja que encuentran es que hay una aceptación total de la edad, ya no hay límite, la sensación de ser su jefe propio y el manejo cómodo de los horarios de trabajo, tanto de descansos en la jornada como de días libres o vacaciones. Además, una tienda bien manejada ofrece ganancias muy buenas. Para el caso del Líder comisionista, sus ingresos dependen de las comisiones que generan las ventas y los servicios, o sea que no hay un sueldo topado. Para el resto del grupo sí hay sueldo fijo más bonos, de los cuales, los bonos por venta y venta sugerida los paga la empresa mientras que el Líder les paga un bono por los resultados de los inventarios.

Otros trabajadores encuentran que este trabajo les da la ventaja de que, al ser habitantes de la zona, no pagan transporte y hay mucha flexibilidad para lo relativo a permisos, cambios de turno, etc., además de que esto se refuerza con que los compañeros igual sean de la zona. En cuanto a sueldo, la ventaja de trabajar en ventas, son los bonos que se dan.

Las expectativas son diversas, desde no querer cambiar de trabajo por el solo hecho de sentirse a gusto en el sitio y considerarlo estable, aunque no haya planes de seguir estudiando. Sin embargo, para otros empleados, su expectativa es seguir estudiando y aprovechar la infraestructura que la empresa tiene para ello, lo que les posibilita ser promovidos para ocupar puestos en el Corporativo. Otra expectativa muy importante, sobre todo para los Encargados/cajeros es que, si son muy cercanos al Líder, éste los puede recomendar como *brazo derecho* y son personas candidatas a ser ascendidas a Líder y administrar su propia tienda. Hay otro grupo de trabajadores que, además, son estudiantes y encuentran en este tipo de trabajo una excelente opción que les dé la flexibilidad en horario que requieren.

El trabajo en estas tiendas es pesado y esclavizado, la intensidad está en función de la afluencia de clientes por lo que se requiere mucha atención en cada uno de las actividades y, ya que los equipos constan de pocas personas, el impacto en el resultado puede ser significativo. Debido a esto, algunos Líderes de tienda dan a sus empleados la oportunidad

de comer en la sucursal, incluso del mismo producto que se vende y, al final de la semana, lo pagan. El problema es cuando el apoyo lleva al abuso.

Hay muchas opiniones acerca de la experiencia de trabajar en una tienda de conveniencia y, con el concepto de plataformas en Internet, como *Indeed* ya mencionada anteriormente, puede accederse a un sinnúmero de opiniones acerca del trabajo de las tiendas de conveniencia. Calificativos por parte de Encargados/cajeros y Ayudantes de piso como “agradable ambiente (pero dependiendo del equipo)”, “divertido”, “ambiente súper organizado”, “sin tiempo para comer”, “muchas oportunidades de crecimiento”, “ambiente de trabajo muy pesado y bajo mucha presión”, “desconfianza en el líder y sus manejos económicos”, “falta de capacitación por el Líder”, etc. Estas opiniones coinciden en la muy estructurada organización del trabajo, se desarrolla la proactividad, aunque es un trabajo muy intenso, casi sin descansos, con relaciones complicadas tanto con el Líder como, en especial, con los clientes. En cuanto a opiniones de Líderes, hablan de las buenas prestaciones, el trabajo intenso, el aprendizaje en delegar responsabilidades, en el orgullo de tener una sucursal limpia y ordenada y, además, ser una persona apreciada por clientes y proveedores, aunque con asaltos muy seguido y sin posibilidad de tomar vacaciones tranquilas.

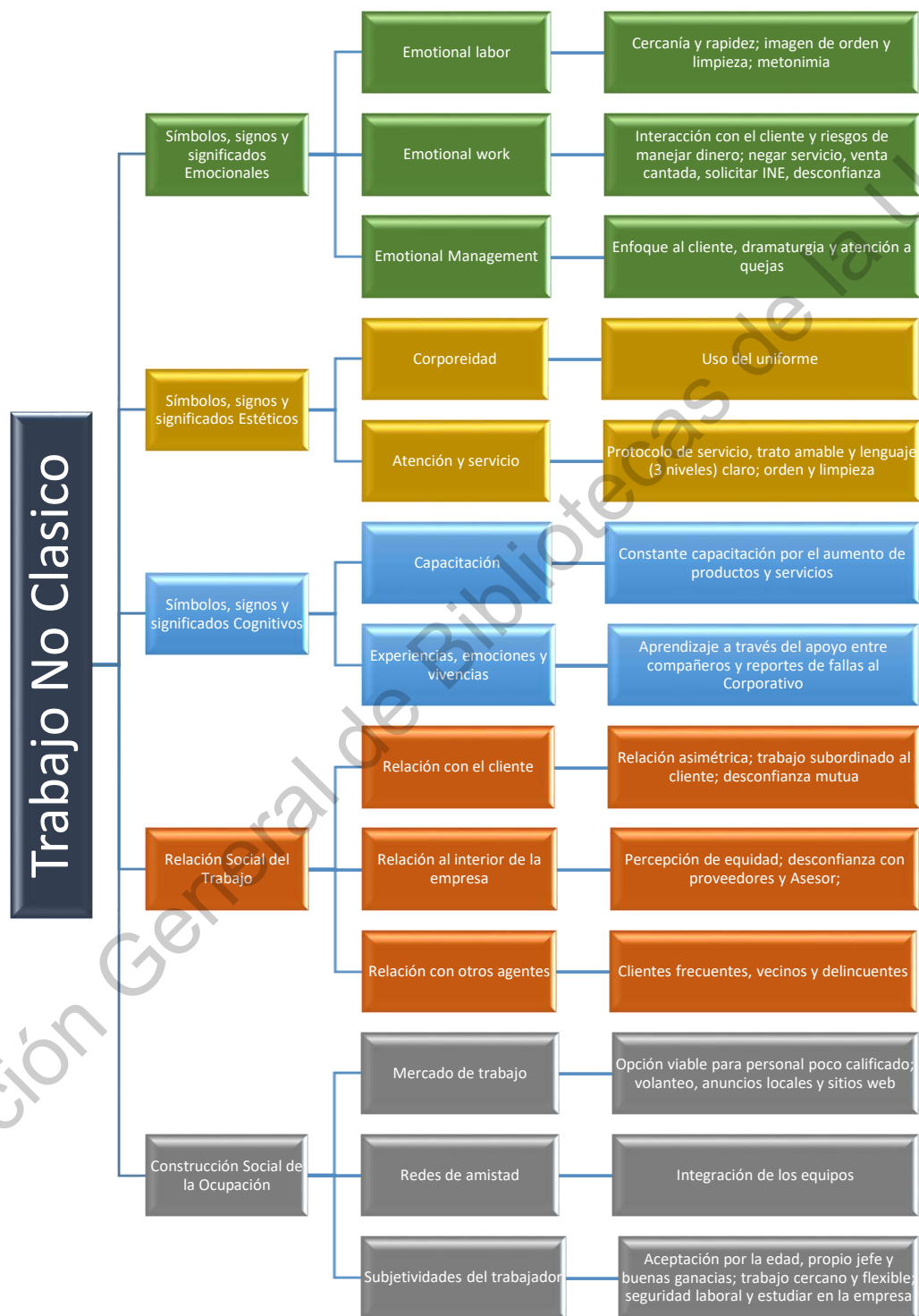
En la ZMCQ muchos de estos trabajadores, especialmente los Ayudantes de piso, consideran su paso por las tiendas de conveniencia más una razón de actividad temporal, mientras se da el brinco a otro lado o mientras sus actividades de estudio les exige una flexibilidad en el trabajo. Como contraste, en Celaya, lo ven como una oportunidad más real y dentro de la preparación que tienen, una forma más digna que para los queretanos. Son contextos muy diferentes, en Celaya, se han cerrado muchos negocios debido a la inseguridad, mientras que no lo han hecho en las *tiendas de conveniencia*, por eso es que este tipo de empleos les da seguridad. Como ejemplo de esto último, es lo que sucede en las 2 sucursales tipo D en la planta de Honda en Celaya, donde mismos trabajadores de Honda preguntan si hay vacantes o piden estar en listas de espera por ellas. Son 2 tiendas, una con 7 empleados y otra con 2, que existen desde hace 2 años. El trabajador celayense es gente muy agradecida, gente que respalda mucho a la organización y es interesante ver el contraste, trabajadores que en un momento dado cambian un nivel salarial (aquí valdría la pena ver bajo

qué condiciones contractuales se encuentran) por un ambiente que les ofrezca más seguridad. En la ZMCQ, nunca podrá verse, ahí se van por una diferencia salarial de 20 pesos, incluso a otra tienda con otro Líder, pero dentro de la misma empresa.

Con la implementación de la nueva cultura organizacional algo está pasando que la gente ya se está quedando en la empresa y se está yendo gente que quizá no empieza a compartir los ideales de la cultura y, aun cuando ya tenían tiempo en la empresa (quizá porque era la única opción que tenían y no porque quisieran estar). Todavía no es posible que un niño desde chiquito diga “yo quiero ser Líder de tienda de conveniencia”, este trabajo sigue siendo considerado como una imagen poco atractiva, pero quizá en estos tiempos ya nadie se imagina ser policía o algún otro servidor público, el individualismo es enorme, sin embargo, la empresa considera estar cerca de dar la figura que representa un lugar donde la gente pueda trabajar dignamente y ganar el dinero que requiera para vivir.

De manera esquemática, los conceptos del Trabajo No Clásico se resumen en la Figura 11.

Figura 11: Principales conceptos del Trabajo No Clásico



Nota. Elaboración propia.

D. ASPECTOS DEL TERRITORIO

1. EL ACTOR TERRITORIALIZADO

Las *tiendas de conveniencia*, como un establecimiento relacionado con la reproducción de la vida cotidiana, puede verse desde los 3 enfoques del actor territorializado, o sea, en las zonas residenciales, en las comerciales y en los exteriores, en donde el *sujeto-cuerpo* lleva a cabo sus prácticas cotidianas y el *sujeto-sentimiento* es producto de la subjetividad de esas mismas prácticas, para luego, entretorse con las del grupo social. Así, las *tiendas de conveniencia* pueden definirse como el espacio donde convergen los siguientes escenarios urbanos: 1) es el espacio donde el *sujeto-cuerpo* desarrolla sus prácticas laborales, donde trabaja, mientras que otro *sujeto-cuerpo*, consume y satisface una necesidad; 2) es el espacio donde el *sujeto-cuerpo*, el cliente, es objeto de desplazamiento, desde o hacia su hogar, su centro de trabajo o estudio, el espacio-tiempo es un trayecto temporal y de transcurso temporal; 3) el *sujeto-cuerpo* alcanza una identidad, el permanecer en un lugar configura al *sujeto-sentimiento* y, así, el trabajador, quien vive cerca de su centro de trabajo o se queda a trabajar en el mismo sitio, queda asociado al lugar, pero también, el cliente, quien frecuenta la sucursal e, incluso, entabla redes de amistad con los trabajadores.

2. EL ESPACIO URBANO COMO UN PRODUCTO Y UN MEDIO DE PRODUCCIÓN

El espacio urbano es un espacio de generación de valor y, en el caso de las *tiendas de conveniencia*, este valor se cristaliza en el momento de decidir la ubicación de la sucursal, no es un sitio al azar, sino que es un punto estratégico en las áreas urbanas residenciales, comerciales, de vías de transporte, en donde confluyen personas en movimiento, con necesidades cotidianas y, también, tiempos de recorrido acotados. La apertura de una *tienda de conveniencia* es una operación de consumo de espacio (compra, arrendamiento, etc.), pero al mismo tiempo, esta apertura significa que este espacio, antes desocupado, es ahora un medio de producción, ya que la presencia de una tienda de conveniencia impacta económicamente sobre el espacio, por un lado, se genera una plusvalía, ya que la zona se

complementa con zonas de abastecimiento y consumo de bienes y servicios y, por otra, hay un impacto negativo en los negocios tradicionales de la tienda de barrio.

3. LA RUTINA DIARIA Y LA DISCIPLINA DEL TIEMPO

Las *tiendas de conveniencia* ofrecen productos de consumo común, no son muy sofisticados ni tampoco son de marcas muy especializadas, el negocio está pensado para abastecer productos básicos, a precio competitivo y, en una escala que le permita al cliente hacer su operación lo más rápido posible, en un sitio de paso, o sea, que se encuentre en el trayecto de la casa al centro de trabajo o estudio y viceversa. Respecto a los servicios que se ofrecen, la colaboración se basa en que los clientes de los servicios financieros tengan las alternativas para cumplir con sus compromisos y que no haya obstáculos como pocas sucursales, lejanas y en horarios incómodos. Asimismo, los clientes prefieren acudir a las tiendas de conveniencia y, por \$10 de comisión en su movimiento, se ahorran en tiempo de las filas en las sucursales bancarias o en las organizaciones comerciales o gubernamentales respectivas, considerando, además, del tiempo que implique acudir a una de ellas. Ejemplo son las zonas residenciales, donde las personas son trabajadores de oficinas, escuelas, oficinas de gobierno, etc., con horarios de trabajo fijo y con pocas posibilidades de salir para hacer sus pagos.

Por supuesto que esto genera una concentración de usuarios en determinadas horas y días llamados *pico*, los cuales varían de acuerdo al tipo y ubicación de la sucursal, ya que, en zonas comerciales, depende de los horarios de los negocios aledaños o de las plazas comerciales, mientras que en las zonas residenciales son los horarios en que sus habitantes salen y regresan de su centro de trabajo o estudio lo que impacta en la afluencia de consumidores. Por ejemplo, se tiene identificado que los principales pagos de servicios son los primeros 5 días del mes, mientras que los depósitos bancarios se distribuyen de manera uniforme durante los días de la semana y en horarios diurnos, mientras que, por la noche, el principal movimiento lo tiene la venta de cerveza, cigarrillos, bebidas alcohólicas, hielo y desechables, con una clientela predominantemente de jóvenes.

4. EL ESPACIO VIVIDO

Las tiendas de conveniencia son también un espacio vivido, un espacio donde hay símbolos e imágenes que los habitantes de la zona, sean clientes usuarios o no, van creando en torno a ellas. Ejemplo de ello, las tiendas de conveniencia, a pesar de haber muchas en las zonas urbanas, sirven como puntos de referencia y ubicación para llegar a otros espacios de negocio o de esparcimiento. Son símbolo de un tipo de establecimientos comerciales nuevo, con un poderoso respaldo económico que llega a la zona en una competencia desleal con las tradicionales tiendas de barrio, las cuales se verán afectadas en sus ingresos y, quizá, hasta desaparezcan, apelando a sus habitantes a la lealtad a este tipo de tiendas y a sus dueños y trabajadores que han sido vecinos por generaciones. Así, representa progreso y, como tal, significa la desaparición de hábitos y tradiciones.

Para el cliente, es el espacio del abasto, también es un espacio de un esparcimiento, corto y efímero, donde habrá una charla con alguno de los trabajadores de la sucursal acerca de lo acontecido en el día o con las expectativas de la semana. No hay mucho tiempo, ni para el cliente acotado por el tiempo, ni para el trabajador vigilado y controlado por el proceso de la propia tienda.

Para el trabajador, es el espacio de día a día, para algunos, significa el inicio del día, para otros es el final del día. Es el espacio donde se vive, se trabaja, se come, o incluso se descansa ocasionalmente, los horarios no permiten desplazamientos a otros sitios. Es un espacio de encuentro, compañeros de trabajo, una naciente o creciente red de amistades (incluso de amor) de la zona formada por clientes frecuentes.

De manera esquemática, los Aspectos del Territorio se muestran en la Figura 12.

Figura 12: Aspectos del Territorio en las tiendas de conveniencia

Nota. Elaboración propia.

VIII. CONCLUSIONES

Las *tiendas de conveniencia* se han convertido en un hito de esta época. Muestra de ello es el enorme crecimiento que han experimentado en los últimos 10 años, tanto en número de cadenas como de sucursales, convirtiéndose en un establecimiento de referencia que va más allá de ser sólo un punto de venta de insumos básicos para la vida cotidiana, sino que, en esta flexibilidad, se ha transformado en un establecimiento capaz de ofrecer un sinnúmero de servicios, tales como la venta de artículos de telefonía, punto de almacén y entrega de empresas de ventas por Internet y, lo más significativo, es un espacio cada vez más importante para una amplia gama de operaciones financieras cotidianas para la población, como lo son el pago de los servicios públicos y del hogar, así como pagos y depósitos a cuentas bancarias personales e, incluso, empresariales. Lo anterior convierte a las *tiendas de conveniencia* en un establecimiento que se ha transformado a través del tiempo, desde la pequeña tienda ubicada en las estaciones de gasolina a pie de carretera, a un negocio exitoso, con una capacidad organizacional y tecnológica robusta, un fuerte poder de negociación con proveedores y asociados, que logra una amplia penetración en el mercado y, que transforma el espacio urbano.

Esta versatilidad que representan las tiendas de conveniencia implica un complejo entramado de relaciones sociales que se genera, no sólo hacia su interior, sino que trasciende más allá de la sucursal, impactando al espacio público. Por ello, se decidió que la mejor manera para abordar estas relaciones entre estructuras, subjetividades y, finalmente, acciones resultado de esta interacción entre los actores involucrados, es precisamente la *Metodología Configuracionista*, siendo el enfoque de la *Configuración Productiva* que, como guía heurística, no intentará describir un modelo universal, sino de algo abierto, en constante transformación, con relaciones duras y blandas, propias de actores en interacción y bajo condiciones históricamente determinadas y que hacen posible la existencia y funcionamiento de este tipo de unidades económicas.

La Configuración Productiva.

Como se ha mostrado en este trabajo, se ha propuesto una Configuración Productiva a partir de la unión de 3 componentes, la Configuración Sociotécnica, el Trabajo No Cásico y los Aspectos del Territorio, los cuales describen a detalle cómo es que un negocio, denominado *tienda de conveniencia*, cuya misión primaria es la de ofrecer bienes de consumo básico al menudeo, se inserta en el Sistema Financiero Mexicano y sus estrategias de Inclusión Financiera y Bancarización y, bajo el concepto de *corresponsal bancario*, también es capaz de ofrecer servicios tan específicos, logrando así entrelazar actividades de dos giros: el comercio al menudeo y el financiero.

En este doble rol y en su compleja operación, se construye un denso entramado de relaciones que van más allá de los límites de una sucursal, de sus trabajadores y supervisores, clientes, proveedores y demás agentes del espacio público que la rodea. Prácticamente no hay límite, ya que las innovadoras TIC conectan a esta sucursal a un vasto universo físico y virtual, tan grande como el propio Sistema Financiero lo permita.

Dentro de la *Configuración Sociotécnica*, es de resaltar cómo la Estrategia del negocio busca ser la opción primera en este tipo de tiendas imponiendo un control total en todos ellos, ya que no son sólo los trabajadores y sus métodos de trabajo los que quedan perfectamente acotados, sino son, además, los proveedores, los dueños de los inmuebles y el consumidor en general, quienes también se ven presionados en sus decisiones y acciones. Las Bases Tecnológicas aprovechan al máximo el desarrollo de las TIC para lograr ese control operativo en tiempo real donde quedan incluidas las sucursales y la cadena de suministro y, además, de una manera sumamente práctica, se integran a la complejidad de las instituciones financieras, compartiendo información, costos y riesgos, mientras que controla y delimita el proceso.

Respecto a las Bases Organizacionales, la fuerza de trabajo se organiza en un complejo proceso de trabajo totalmente mediado por las TIC, el cual, como es el caso en el sector de los servicios, muestra una hibridación de otras configuraciones y modelos productivos de la industria. Al ser un establecimiento de comercio al menudeo, básicamente

su proceso es similar al de Walmart, pero con variantes, ya que, en este caso, el tipo de establecimiento es más pequeño, el número de artículos para venta es más reducido, los equipos de trabajo son mucho más pequeños y las actividades que deben realizar están dictadas, por puesto, día y hora, a través del sistema informático y de los diferentes controles y listas de cotejo. La interacción con el cliente puede llegar a ser mayor en las *tiendas de conveniencia*, por el mismo tamaño de negocio, el número de trabajadores que atiende en la sucursal (incluso puede ser una sola persona) y, las operaciones financieras solicitadas. La fuerza de trabajo está formada por equipos de trabajo polivalentes y bajo el flujo tenso, compartiendo las responsabilidades y presionándose entre ellos, con un líder de equipo que los auto-organiza. Se trata de un justo a tiempo en lo que respecta a los proveedores, quienes están integrados en red para monitorear las necesidades de la sucursal. Generalmente, el perfil de la fuerza de trabajo es poco calificada y con sueldos bajos, pero con un muy intenso y estricto programa de capacitación y evaluación del desempeño y control de calidad en el servicio, no sólo a nivel individual, sino de toda la sucursal.

Las Relaciones Laborales son igualmente estructuradas y variadas, en esencia por medio de relaciones mercantiles entre la empresa y el Líder y éste, a su vez, mediante relaciones laborales con su equipo de trabajo. Una relación un tanto ambigua, donde el Líder cumple una función patronal, pero con un poder de decisión y de acción igualmente acotado por la empresa, quien, además, es la encargada de capacitar, desarrollar, controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores con quienes de manera formal no tendría ninguna relación. Actualmente esta relación está cambiando, la empresa está apostando a las relaciones laborales directas, motivadas por aspectos de la Cultura Organizacional y, seguramente, cambios en los procesos a futuro. Centrándose en el rol del Líder de tienda, ya que es la persona que cumple una función patronal sobre el equipo de trabajo, a la vez que es el responsable del óptimo funcionamiento de la sucursal, de las relaciones con los proveedores, Asesores y demás equipo ejecutivo de la empresa. De igual manera, el Líder se ve a sí mismo desempeñando un rol de emprendedor (en el caso del equipo Comisionista), pero sin el riesgo de una inversión patrimonial.

Un punto central en esta estrategia laboral, consiste en la Cultura Organizacional y en la intensa capacitación y constante evaluación acerca de ella, siendo, entonces, el medio por el cual la empresa desarrolla y fortalece los valores que considera necesarios para que un trabajador dé su mejor esfuerzo y transforme sus actitudes frente al servicio, de una manera que la empresa se vea favorecida en sus resultados de ventas y de preferencia de los clientes. Desde el reclutamiento y selección, se busca identificar a los futuros trabajadores que ya cuenten con las bases para estos valores, valores que también le ayuden a enfrentar la intensidad propia de este tipo de trabajo. A final de cuentas, es a través de la introyección de la Cultura Organizacional en los trabajadores, que la empresa busca transformar la cultura del cliente y sus hábitos como consumidor y usuario.

Se trata de una Configuración Sociotécnica muy específica, que da cuenta de un tipo de negocio cuya naturaleza trasciende su origen y en su evolución se inserta en dos giros, una Configuración que podría ser llamada **Configuración de Comercio Bancarizado**.⁴⁰

Para definir la Configuración Productiva, es necesario entonces hacer un mapeo de las estructuras, subjetividades y acciones en esta compleja relación sujeto-objeto.

Las estructuras

En un nivel *macro*, indiscutiblemente que todo inicia con la implantación del modelo *Neoliberal* y la *Reestructuración Productiva* que fue necesaria para revertir las variables económicas producto de la crisis del modelo taylorista-fordista, a través de la maximización de los beneficios (del capital, por supuesto) en la relación capital-trabajo, la intensificación de la productividad de dicha relación y la globalización de toda actividad económica, ya sea la producción, la circulación, los mercados y, por supuesto, los intercambios financieros, todo ello posible por la introducción de nuevas tecnologías (especialmente las de Información y Comunicación), nuevas formas de gestión y organización de la mano de obra, flexibilidad en

⁴⁰ Se opta por un nombre genérico para no afectar los Acuerdos de Confidencialidad con la empresa estudiada.

las relaciones laborales y productivas, nuevas calificaciones y cambios en la sociodemografía de la mano de obra, nuevas culturas laborales y gerenciales, así como nuevas relaciones entre clientes y proveedores. Como parte de esta transformación, se gestó un incremento significativo en el trabajo del sector servicios, en el cual también se aplicaron estas transformaciones fragmentando así el sector, entre servicios precarios, tradicionales y modernos con un alto contenido tecnológico, lo cual, de manera implícita definió una segregación que se ha hecho de la sociedad, en su espacio y en sus prácticas de vida cotidiana, incluidos los hábitos de consumo.

Esta dinámica también presionó a la creación o transformación del espacio urbano, donde surgieron nuevos centros financieros en algunas zonas exclusivas o, incluso, en la transformación de los *centros históricos* de las ciudades, a través de una nueva imagen, que se difundió como el signo de una nueva época y el ingreso de la sociedad a una economía global, boyante, con la aparición de nuevos espacios y modalidades comerciales. La plusvalía del espacio creció y, como consecuencia, modificó la dinámica urbana al enviar a muchos de sus habitantes a las periferias, a zonas de un valor menor pero que podían costear. Las áreas urbanas crecieron, la migración de las áreas rurales a las urbanas crece aún más, provocando zonas sobrepobladas y una mayor movilidad y desplazamientos, con una alta demanda de servicios y fuentes de abasto.

En este escenario globalizado, el sector financiero emerge como el más dinámico y el punto de referencia para la gran actividad económica que verían los países del mundo en esta nueva concepción del intercambio comercial y los beneficios que se supone iba a traer consigo. Justamente las instituciones financieras son quienes definen nuevos espacios en las zonas urbanas a través de su infraestructura con nuevos edificios, entre ellos los más altos en las ciudades. En el caso de México, la que alguna vez fue la orgullosa banca nacional tradicional, en 1982 fue expropiada y pasó formar parte de las denominadas Sociedades Nacionales de Crédito, dando paso a un período de transición que duró 10 años, durante los cuales tuvieron lugar fusiones y desapariciones de bancos, cuando, finalmente, en los primeros años de la década de 1990, el gobierno mexicano neoliberal dio inicio a procesos para la reprivatización de los bancos, mismos que quedaron en poder de los principales

bancos internacionales. El Sistema Financiero Mexicano quedó, así, integrado al sistema financiero internacional.

En este capitalismo financiero del siglo XXI, la integración e interacción de las finanzas en el mundo requirió de estrategias para lograr que los capitales, especulativos principalmente, se concentraran en las principales capitales financieras del mundo y, así financiar actividades como los bienes raíces, impactando sobre el espacio, el desarrollo de fuentes de energía, incluso el desarrollo de armas y la guerra. En concordancia con esta necesidad, los Estados Nacionales, México entre ellos, fueron los encargados de implementar medidas *regulacionistas*, tales como todo aquello que ha ayudado a disminuir los flujos de dinero en efectivo y privilegie los pagos electrónicos, con el fin de controlar el dinero circulante en sus respectivos países y, así encauzarlos en una dirección única; estas políticas, a su vez, tienden a llevar el control de la actividad económica y elevar los niveles de recaudación fiscal, mismas que se logran con los pagos de nómina a través de cuentas bancarias, facturación electrónica, traspasos electrónicos como pago por servicios personales, uso de la banca por Internet, la generalización de aplicaciones a través del teléfono celular, la infraestructura de cajeros automáticos, etc., medidas todas que hacen uso del dinero electrónico. No es una medida implementada oficialmente por los gobiernos, pero, incluso, la misma inseguridad pública ha contribuido a la adopción de las operaciones virtuales.

Aun así, sigue existiendo un número importante de personas cuyos ingresos siguen siendo en dinero en efectivo (los trabajadores en la informalidad, los pequeños comercios, etc.) y, otros, que independientemente de todo, siguen prefiriendo el dinero físico para sus operaciones cotidianas, por lo que ha sido necesario crear nuevas medidas que ayuden a las instituciones financieras a la captación de nuevos clientes y, por consiguiente, del dinero, pero sin que tuvieran que crecer en infraestructura: se trata, por un lado, de educar a la población hacia una cultura de la inclusión financiera, de la familiaridad y confianza con las instituciones y productos financieros, ya sea a través de los propios bancos, pero también a través de un tercero denominado *corresponsal bancario*, quien, como entidad autorizada por el Sistema Financiero Mexicano, coadyuva en la concentración del dinero en efectivo que se

envía a las instituciones financieras, transformándolo en dinero virtual para el público en general y para las organizaciones beneficiarias de este proceso. Este *corresponsal bancario*, a su vez, se inserta en el espacio-tiempo de los usuarios, ya que se trata del mismo sitio para el abasto de bienes de consumo y para las operaciones financieras cotidianas, incluso bajo indicaciones de las mismas instituciones bancarias de que los pagos se hagan a través de estas corresponsalías.

Las estructuras en el nivel *meso* lo conforman las *tiendas de conveniencia*, como un concepto nuevo de amplio crecimiento y cuya estrategia es la amplitud de horarios de servicio y la presencia cercana a los clientes potenciales, insertándose en el espacio-tiempo y entre sus rutas de desplazamiento en la vida cotidiana, sean en las áreas urbanas o, incluso, en las vías de comunicación interurbanas. Las cadenas de *tiendas de conveniencia* ofrecen una gama de productos y servicios que en ningún momento son los mismos, ya que depende del origen propio de la empresa, así como de las negociaciones (y su estilo propio) que cada corporativo haga con los diferentes proveedores, tanto nacionales como locales. Igualmente, la gama de servicios financieros que ofrecen las tiendas de conveniencia van a variar dependiendo de la cadena, ya sea por el interés de la institución financiera, gubernamental o comercial, por su propio poder de negociación, así como por la zona geográfica donde se ubiquen.

Al abordar las estructuras en el nivel *micro*, es importante señalar que la ZMCQ ofrece un excelente semillero para este concepto de las *tiendas de conveniencia*, debido principalmente a su vertiginoso crecimiento que ha experimentado en los últimos 30 años, tanto en población como en área urbana, lo que significa un incremento importante en la demanda de servicios. Asimismo, debido al crecimiento en la actividad económica industrial, a su cercanía con la Ciudad de México, al centro geográfico que representa dentro del territorio nacional y, además, a su importancia cultural⁴¹ la ZMCQ se caracteriza por tener un nivel de calidad de vida alto y, por consiguiente, costo de vida también es alto por lo que

⁴¹ El Centro Histórico de la Ciudad de Querétaro ha sido declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1996, sumando así 3 Patrimonios Culturales de la Humanidad, otros sitios Patrimonio Inmaterial y 5 Pueblos Mágicos en el Estado de Querétaro.

es considerada como la cuarta ciudad más cara del país (por debajo de Monterrey, Cancún y Los Cabos). Asimismo, la ZMCQ se ha consolidado como la octava más grande en el país, donde su crecimiento ha sido de manera rápida, desordenada y desequilibrada, donde cada año se van presentando afectaciones cada vez mayores en lo que respecta a la movilidad, ya que cada vez son más las personas que requieren desplazarse en un área urbana cada vez más extensa, con nuevos asentamientos humanos, alejados unos de otros y con un muy lento crecimiento en la infraestructura vial; no sólo se trata de desplazamientos hacia centros de trabajo, sino que hay que incluir, desplazamientos para las actividades para la reproducción de la vida, como por ejemplo, el abasto de bienes y servicios. En la misma dinámica urbana, los grandes centros comerciales le están dando paso a conceptos de negocio comercial más pequeños, pero más próximos a las actividades de la población, naturalmente contribuyendo a cambios en los hábitos de consumo y a la transformación y encarecimiento del mercado inmobiliario. De esta manera, las *tiendas de conveniencia* se han posicionado como una opción importante para la atención al público, no sólo a través de las sucursales en zonas residenciales o en las principales zonas y plazas comerciales, sino, además, dentro de empresas e instituciones educativas.

Al ser un sitio atractivo para vivir, la ZMCQ recibe un portante flujo de inmigración no sólo de diferentes puntos del país, sino incluso del exterior, por lo que el mercado laboral puede considerarse amplio cuantitativamente, pero no así cualitativamente. Por un lado, existen puestos de trabajo a nivel directivo o especialista profesional, los cuales se ofrecen a perfiles con alta o muy alta cualificación y con niveles salariales competitivos entre las empresas transnacionales que hay en la zona; puestos que son los menos en cantidad. Por otro lado, la mayoría de los puestos que se ofrecen son de nivel operativo, ayudantes o generales, de profesionistas jóvenes con poca experiencia laboral o, incluso, para estudiantes en prácticas profesionales; son puestos generalmente bajo condiciones contractuales precarias, tanto en lo salarial, lo temporal y lo contractual, situación que queda relacionada con el nivel de escolaridad que reporta el Estado de Querétaro, donde ni siquiera se completa la Educación Secundaria. De esta manera, las *tiendas de conveniencia* ofrecen un amplio mercado laboral para este segmento, donde el nivel de calificación requerido es bajo, al igual

que los salarios, confiando en la formación que las robustas estrategias para Cultura Organizacional y sus Valores puedan garantizar.

Las subjetividades

La subjetividad es una construcción histórico-cultural y es vivida en relación con los otros y, después, con uno mismo. Como toda relación compleja, la construcción de significados es amplia y de impacto en las acciones de los diferentes actores que interactúan con las estructuras que se entretajan de las tiendas de conveniencia.

El cada vez mayor uso de las operaciones financieras a través de las instituciones, presiona a consumidores, clientes y usuarios, a acercarse a las diferentes opciones que el mismo Sistema Financiero Mexicano ofrece, ya sean los medios electrónicos o canalizar las operaciones hacia los *corresponsales bancarios*. En ambos casos, se da implícita la promoción de los pagos electrónicos y el uso del dinero virtual, situación que puede abordarse desde diversas ópticas. Primero, esta presión se traduce en una imposición del gobierno o de cualquier otra autoridad, por lo que hay un rechazo a tener que someterse a una dinámica desconocida para muchas personas, ya sea por un tema de brecha generacional o analfabetismo digital, o por la desconfianza en los sistemas electrónicos debido al propio desconocimiento de las opciones tecnológicas, por fallas y otras vulnerabilidades o, simplemente, por el hecho de sentirse vigilados por la autoridad fiscal. Segundo, en contradicción con el punto anterior, la misma dinámica generada por la inseguridad y la delincuencia, el ciudadano común acepta opciones de dinero virtual para así poder mitigar el riesgo de asaltos en sus operaciones cotidianas. Tercero, el cliente se ve presionado, además, a ser el responsable de la eficiencia y eficacia de sus operaciones bancarias al tener que llevar a cabo el movimiento financiero, ya sea a través de algún dispositivo electrónico o, al no contar con el recurso tecnológico o cognitivo requerido, recurre a la *tienda de conveniencia*, donde, aun así, no se deslinda de su responsabilidad.

La *tienda de conveniencia* se instala en un espacio determinado y, su sola presencia, también implica procesos de significación para quienes habitan o transitan la zona, opuestos incluso. Para algunos, puede interpretarse como un símbolo de esa modernidad y progreso, un espacio que adquiere un nuevo estatus más allá de su valor económico, un establecimiento con imagen más ordenada y limpia y, sobre todo, un comercio que asegura el abasto de bienes de consumo básico, así como la cobertura de servicios financieros cotidianos, aun cuando esta imagen se refleje en el nivel de precios de los productos y en el cobro de comisiones de los servicios que se ofrecen. Para otros, esta presencia puede representar una amenaza a lo tradicional y lo local, ya que se sabe por experiencia colectiva que, cada *tienda de conveniencia* aperturada contribuye a la desaparición de un número importante de tiendas de abarrotes de barrio. Por costumbre cultural, la carga afectiva de la población suele estar del lado de quien pierde, por lo que, a pesar del incremento en las sucursales de las tiendas de conveniencia, está aún lejos de alcanzar la cobertura de las tiendas tradicionales, claro, en lo que a bienes de consumo se refiere. Sin embargo, no se puede negar las ventajas que ofrece un negocio de éstos en cuanto a comodidades tales como estacionamiento, clima acondicionado, orden y variedad en los productos que facilitan el autoservicio, la amplitud de horarios de servicios, proximidad, opciones de compra y servicios financieros posibles, con una rapidez asegurada en la compra y en el cobro.

Al interior de las sucursales en la cadena de tiendas de estudio, la creación de significados, como resultado de esta compleja interacción, dependerá del papel en que el agente en cuestión se inserta en la Configuración Productiva de este tipo de negocio. En primer lugar, es importante señalar que, para el *cliente*, la tienda de conveniencia es un sitio para obtener satisfactores básicos necesarios para el día a día, así como una serie de operaciones financieras, con la facilidad de realizar todo al mismo tiempo y en el mismo lugar. La gran cantidad de sucursales de esta cadena en específico, al estar a una distancia cercana en las trayectorias diarias, han hecho posible que el nombre de esta empresa se haya incluso transformado en una metonimia para referirse a las tiendas de conveniencia en general. El cliente, como ser humano, es capaz de experimentar un sinnúmero de emociones y expresarlas, algunas veces matizadas, otras no, llegando incluso a tomar ventaja de su

posición de poder que le da el ser quien paga y, de la preferencia que la propia empresa le da como la razón de ser en esta dinámica comercial. Trato descortés, incluso agresivo, el cliente en nuestra cultura mexicana da cuenta del desprecio que siente hacia los trabajadores en los servicios, no sólo en las tiendas de conveniencia, sino en muchos otros similares, a quienes considera de un nivel social, económico, incluso racial, inferior.

En lo que respecta para el *trabajador*, las *tiendas de conveniencia* representan una actividad bajo una intensidad considerable, sin pausas en el transcurso del día y prácticamente sin descansos en la semana y, generalmente con sueldos bajos. Sin embargo, esta percepción puede verse mediada por las ventajas que se ofrecen, como, por ejemplo, no se requiere un perfil cualificado para ingresar, o el tener la comodidad de un trabajo temporal que les ofrece la ventaja de llevar a cabo algún otro proceso en curso, como por ejemplo el estudio. Para otros, este trabajo, aun con sueldos bajos, puede representar un trabajo estable y con prestaciones, aunque mínimas, algo que es muy valorado en nuestros días dadas las características de los empleos actuales. Por supuesto que hay trabajadores con una visión de futuro, quienes ven el trabajo en esta empresa como la oportunidad para un desarrollo, ya sea como futuro Líder de tienda, o siguiendo la oferta educativa en preparatoria o universidad que la propia empresa ofrece.

Para el trabajador, definitivamente lo más complicado en su labor cotidiana es el trato del cliente, ya que la empresa, al igual que muchas otras, lo privilegian sobre el propio trabajador, obligándolo a realizar la actividad siguiendo conductas específicas, guiones de conversación, etc., con la mayor cortesía posible, aun cuando aquél ofrece al prestador de servicios un trato lejos de ser el ideal y, además, con la presión de saber que en cualquier momento puede ser reportado por alguna falta en sus protocolos de servicios. Se trata entonces de la realización de un trabajo bajo la total indefensión para el trabajador.

La satisfacción laboral, tan ampliamente estudiada en los estudios laborales, ha cedido ante la satisfacción del cliente, como meta más importante de las unidades económicas.

Dentro de la fuerza de trabajo, el papel del *Líder de tienda* muestra aspectos importantes, sobre todo el Comisionista. Por un lado, la empresa lo ve como el responsable de la operación exitosa de la sucursal, quien lidera al equipo, la persona que está en constante comunicación con la empresa y con los proveedores. Tiene una función múltiple, ya que, en sus actividades diarias, lo mismo realiza aquéllas relacionadas con la gestión administrativa de la unidad, así como las más elementales de acomodo y manejo de materiales, sobre todo en sucursales pequeñas o en horarios donde se encuentra solo. Sin embargo, es un trabajo que ofrece sus ventajas, indudablemente económicas, pero también en lo que respecta a la edad, o en el espíritu emprendedor de la persona quien desarrolla sus roles empresariales, aunque sumamente acotados, pero donde el riesgo económico es de la empresa, no de la persona.

Las Acciones

Los procesos de bancarización e inclusión financiera en México siguen adelante, son cada vez más operaciones financieras que se tramitan y efectúan a través de los sistemas electrónicos, cuyo pago se realiza igualmente en línea o a través de las *corresponsalías*, razón por la cual la población en general ha tenido que irse adaptando a estas regulaciones, ya sea acudiendo a las corresponsalías o aprendiendo el uso de los dispositivos móviles; variables como la edad, son muy importantes moduladores en este proceso. Por su lado, las instituciones bancarias dirigen sus estrategias de crecimiento hacia las áreas de autoservicio y, al interior de las sucursales, son menos cajas y menos ejecutivos de atención al cliente, además de un cada vez mayor cobro de comisiones bancarias por los servicios prestados, sobre todo si los usuarios no son clientes de dicho banco o, si son clientes, no tiene el tipo de cuentas bancarias que dan mayor flexibilidad en las operaciones a efectuar. Ejemplo de ello es la creciente apertura de cuentas por parte de personas físicas y morales, clientes y proveedores, patrones y trabajadores, para los depósitos de nómina, pagos de honorarios profesionales, pagos por compras de bienes y servicios, etc., que, en un inicio, obedecieron

a motivos de seguridad, pero que, con el tiempo, ha llegado a ser requisito fiscal para el pago de sueldos y salarios, estando ligados a la facturación electrónica.

Queda pendiente que el Sistema Financiero Mexicano y las autoridades fiscales completen su labor, integrando a un número importante de profesionales que prestan sus servicios y que, por obligación, facturan por ello, pero que lo hacen de tal forma que sus procesos no cumplen los requisitos para que puedan ser deducibles para sus clientes y usuarios, siendo el ejemplo más claro, médicos y abogados.

En lo que respecta a las *tiendas de conveniencia* son cada vez más, tanto el número de cadenas, como el de sucursales que se instalan en un espacio determinado y que, además, tienen la capacidad cada vez mayor de realizar una amplia gama de operaciones financieras y ofrecer diversos tipos de servicios. Mientras que, por un lado, las ciudades crecen, la población aumenta y los tiempos de recorrido se incrementan y, por el otro, las sucursales bancarias ofrecen menor capacidad de atención a operaciones rutinarias, la acción se dirige hacia las corresponsalías, encontrando al usuario dispuesto a pagar una comisión y evitar, así, el consumo de tiempo que representa acudir a la sucursal correspondiente y, hacer el movimiento requerido.

Asimismo, el cliente encuentra en las *tiendas de conveniencia* un amplio espectro de posibilidades de compra, llegando incluso a determinar los días y horas pico para determinados productos y servicios, incluso segmentando los propios horarios, como lo mencionó uno de los trabajadores entrevistados: “de día es banco y de noche es bar”. Por supuesto que esta segmentación también va está correlacionada con la edad de los clientes y usuarios, como se ha mencionado en otros apartados de este trabajo.

Al interior de la sucursal, en la empresa de estudio, el proceso de trabajo se desarrolla de manera intensa, acotada y controlada, con muy poca capacidad de agencia de los trabajadores, sobre todo, por la presencia del cliente, quien demanda el servicio de manera inmediata y, por ser una de las estrategias del negocio: la rapidez. El trabajador afronta este proceso y lo manifiesta en las diferentes estrategias que ha desarrollado para poder resistir y no perder el ritmo que le ha impuesto este flujo tenso y, además, los riesgos propios que una

organización comercial puede presentar. Negar servicios bajo el argumento del cambio, del funcionamiento del sistema, de la minoría de edad de los clientes, etc., son sólo un ejemplo de ello. Sin embargo, es muy común que estas manifestaciones de resistencia no sean suficientes y, aunado a los bajos salarios que se perciben, lo que el trabajador decide es renunciar y buscar otras opciones laborales.

Reflexión final: el futuro del trabajo en las tiendas de conveniencia

A partir de lo expuesto en este trabajo, queda visibilizado el proceso que ha estado viviendo el mundo a partir de los procesos de Globalización, donde se busca que el alcance del modelo económico y los instrumentos de los que se hacen uso, sean a nivel planetario, centralizando cada vez más el flujo de capitales hacia un cada vez menor número de organizaciones a lo largo y ancho de los países. Se trata de un proceso que pareciera llevar al mundo a un modelo muy similar al conocido durante la Edad Media, un feudalismo donde un número muy reducido de personas, eran dueños de la totalidad de las tierras, de lo que había en ellas y de lo que sucedía en ellas. En esta propiedad, quedaban incluidos los siervos, las personas que trabajaban. La diferencia entre aquél feudalismo y el que se gesta hoy en día, es su alcance global y la inmediatez de las transacciones, apoyadas por las TIC, ampliamente comentadas en esta investigación.

El objetivo principal del modelo capitalista sigue siendo el mismo, o sea, la acumulación de capital, la cual, al día de hoy, es posible a través de las transacciones electrónicas que envían y reciben capitales a y desde cualquier lugar del mundo en fracción de unos cuantos minutos (o menos, incluso). Por otro lado, el poco poder que les queda a los gobiernos nacionales en este proceso consiste en el control tributario sobre los ciudadanos comunes, la gente que trabaja y consume, por lo que es muy importante generalizar las actividades financieras e integrar a la mayor cantidad de habitantes al Sistema Financiero, mediante un cada vez mayor uso de operaciones electrónicas y un cada vez menor dinero en efectivo en circulación. Las empresas *FinTech* están de moda buscando la intermediación

financiera entre los muy diversos sectores de la población, mientras que las *ciudades del futuro* ya no usarán dinero en efectivo.

En el mundo del trabajo, de igual manera, la bancarización no es algo nuevo, primero fue el pago con cheques, pero el punto de inflexión se da inicios de la década de 1990 cuando las nóminas se harían a través de transferencias electrónicas desde la cuenta de cheques del empleador a la cuenta de cheques del trabajador. Por supuesto que el proceso no fue inmediato para todos los trabajadores, ya que el nivel de educación de la población trabajadora y su arraigado uso del dinero en efectivo no lo permitió. Sin embargo, hoy en día la meta es la totalidad de la población trabajadora, incluso quienes trabajan en la informalidad, como es el caso de las trabajadoras domésticas.

Estos procesos de inclusión financiera y bancarización han tenido un muy importante impulso durante el último año 2020 y lo que va de 2021, debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, la cual ha contribuido al argumento de realizar la mayor cantidad de operaciones desde casa (incluyendo el *trabajo en casa* o comúnmente llamado *home office*), no acudir a lugares concurridos (bancos entre ellos), realizar comprar a través de sitios de Internet, etc. y, por supuesto, pagar con dinero electrónico. En estas circunstancias, las *tiendas de conveniencia* han tenido un papel muy importante, ya que contribuye al abasto al menudeo de productos básicos que requiere la población, a través de sucursales cercanas a las zonas habitacionales y de trabajo, que, además, son centros de entrega para algunas plataformas de compras en línea y, sobre todo, puntos de operación capaces de ofrecer los servicios financieros cada vez más indispensables.

De esta manera, las *tiendas de conveniencia* están cubriendo una labor muy significativa, ya que es un punto de operación en donde el dinero en efectivo se entrega y se integra al Sistema Financiero Mexicano, transformándose así en dinero electrónico para las operaciones subsecuentes. Funciona como un *centro de acopio*, si vale la expresión, del dinero en efectivo que sigue circulando en la economía cotidiana de la población, ya que, además, sus propios procesos van permitiendo que los clientes y usuarios tengan la posibilidad de pagar los productos de consumo por medio de opciones electrónicas en las

diversas sucursales, al igual que otros tipos de establecimiento de menor tamaño se están viendo forzados a iniciar la integración de opciones de cobro que incluyan el uso del dinero virtual. Así, las *tiendas de conveniencia* fungen como una muy importante estrategia en esta transición del dinero físico al dinero electrónico.

La época actual es un cambio de época, no hay marcha atrás hacia las transformaciones que han tenido los procesos productivos, de circulación y de consumo, lo mismo la realidad del trabajo. Ejemplo de ello es la reciente reforma al Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo y que entró en vigor el 13 de enero de 2021, que modifica lo definido como el *teletrabajo*, pero no lo ha hecho como una medida que mitigue los daños ocasionados por esta contingencia sanitaria por COVID-19, sino que lo hace porque, debido a ésta, hay una cantidad muy importante de empleos y trabajos que han mostrado su viabilidad de realizarse en casa y no se contempla ya su regreso a los centros de trabajo.

En las *tiendas de conveniencia* sucede lo mismo, cada paso hacia adelante en la innovación, representa uno hacia atrás en su existencia. Las propias *tiendas de conveniencia* han sido objeto de los procesos de automatización de esta modernidad, ya se han instalado, primero a modo de prueba, los cobros sin contacto, también llamado autopago, en donde el mismo cliente pasa su mercancía por el dispositivo apropiado, paga mediante su medio electrónico y concreta su operación, sin la intervención de trabajador alguno. Esta automatización irá restringiendo cada vez más los puestos de trabajo de Encargado / Cajero, lo que significa que irá desapareciendo el puesto medio de la sucursal, con capacidad y opciones de futuro dentro de la empresa, dejando únicamente al Ayudante de piso, en su labor de mantener el suministro de los productos del almacén a los estantes y mostradores, mientras que en el caso del Líder, éste será quien entonces se encargue de los servicios financieros y el manejo del dinero en efectivo, que en teoría, será cada vez menor. Será necesario seguir el cauce de este último para saber si hay o no relación de la futura transformación del puesto y la paulatina desaparición de los equipos comisionistas.

Los almacenes inteligentes existen, con todas las características que define a la Industria 4.0, los cuales utilizan software de última generación, recursos de Internet y del Big

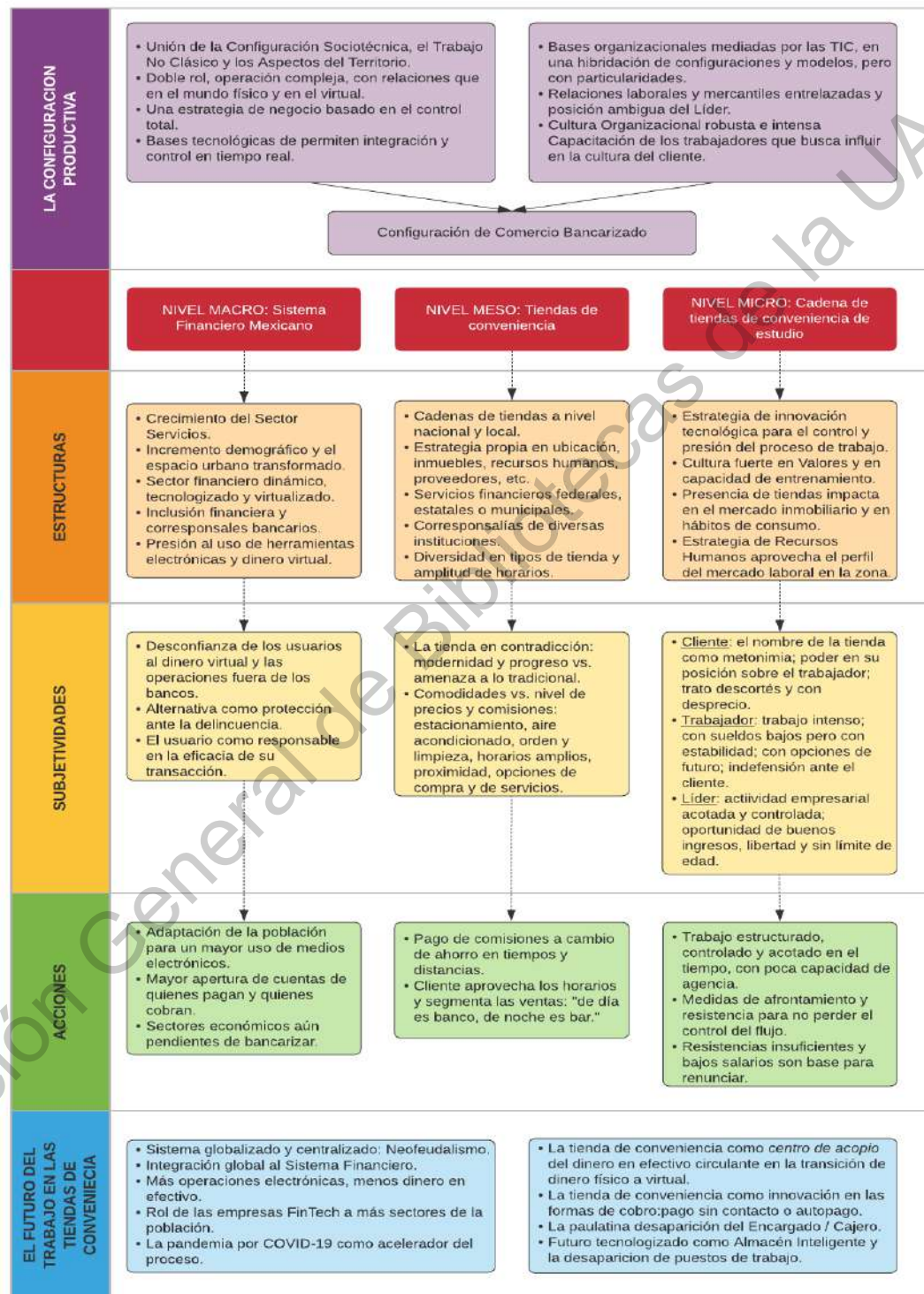
Data y, también, la presencia de robots, tanto colaborativos como autónomos, ejemplo de ello es en la industria farmacéutica y otras, donde los procesos de selección y empaque han sido automatizados y se desarrollan actividades completas sin la intervención del ser humano. Actualmente son instalaciones cuya inversión es muy alta, pero, en este mundo de innovaciones tecnológicas, cabe la posibilidad de que se racionalicen aplicaciones para los volúmenes pequeños y, al igual que en otros momentos, se vea la desaparición de más puestos de trabajo en las sucursales.

La Figura 13 muestra de manera esquemática lo anteriormente expuesto.

A través de estos diferenciadores, podría iniciarse un estudio más profundo acerca de la vida de los trabajadores de las tiendas de conveniencia al interior de la sucursal, cómo es el día a día con los compañeros de trabajo, con los clientes frecuentes y, sobre todo, consigo mismos.

De esta manera, una vez más se constata que el trabajo es un proceso de relaciones complejo y dinámico, que se va adaptando a los diversos requerimientos del mundo económico en su devenir histórico, nada es permanente y, las formas de trabajo que en un momento se conocen y estudian, son en realidad transiciones de una época a otra. El trabajo en las *tiendas de conveniencia* no es la excepción y, así como se ha visto un enorme crecimiento en este tipo de comercios, seguramente llegará al límite y se transformará en otro, quizá más automatizado, quizá más pequeño, pero definitivamente, seguirá configurando ese entramado de relaciones sociales, de poder y de control, que trae implícita cada forma de trabajo. El trabajador entonces, seguirá en este constante proceso, el de su propia reinención para seguir viviendo.

Figura 13: Conclusiones



Nota. Elaboración propia.

IX. REFERENCIAS

- Aglietta, M. (1979). Las transformaciones del proceso de trabajo. En *Regulación y Crisis del Capitalismo* (pp. 88-107). Siglo XXI.
- Alonso-Fernández, F. (1997). *Psicopatología del Trabajo*. Editorial EdikaMed.
- Aibar, E. (2008). Las culturas de Internet: la configuración sociotécnica de la red de redes. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 4(11), 9-21.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92441102>
- Alcocer-García, O y Campos-Alanís, J. (julio-diciembre, 2014). El formato de tiendas de conveniencia como medio de proximidad de servicios y abastecimiento en áreas urbanas. *Quivera*, 16, 63-84. <http://www.redalyc.org/pdf/401/40136960004.pdf>
- Alcover de la Hera, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2015). *Introducción a la Psicología del Trabajo* (2ª Edición). McGraw-Hill Interamericana de España.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/50320?prev=bf>
- Así funcionará el servicio de pedir en Amazon y recoger el paquete en Oxxo (15 de mayo de 2018). *Expansión*. <https://expansion.mx/tecnologia/2018/05/15/asi-funcionara-el-servicio-de-pedir-en-amazon-y-recoger-el-paquete-en-oxxo>
- Asmundson, I. (Marzo, 2011). ¿Qué son los servicios financieros? *Finanzas y Desarrollo*.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2011/03/pdf/basics.pdf>
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD] (2010). *El bicentenario del comercio en México*.
<http://www.antad.net/1/ElBicoenMe/#/1/zoomed>
- Ayala, ML. (23 de marzo de 2018). México: interesa a FEMSA llevar Oxxo a oficinas. *El Financiero*. <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-interesa-a-femsa-llevar-oxxo-a-oficinas/>
- Báez, J. (19 de enero de 2021). ¡Adiós a la segunda caja cerrada! Llega la tienda de autopago Oxxo Smart. *Dinero en Imagen*.
<https://www.dineroenimagen.com/empresas/adios-la-segunda-caja-cerrada-llega-la-tienda-de-autopago-oxxo-smart/130191>
- Bamba (s.f.). Recuperado el 27 de marzo de 2021 de <https://vivebamba.com>

- Banda, L. (11 de julio de 2019). Ya somos 2,239,112 habitantes en Querétaro. *Diario de Querétaro*. <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/ya-somos-2239112-habitantes-en-queretaro-3882859.html>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] (7 de junio de 2018). *¿El fin del dinero en efectivo?* <https://www.bbva.com/es/fin-dinero-efectivo/>
- _____ (13 de noviembre de 2019). BBVA México fortalece el uso de la IA para mejorar la experiencia del cliente. <https://www.bbva.com/es/mx/bbva-mexico-sigue-fortaleciendo-el-uso-de-ia-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente/>
- Bancos pedirán geolocalización de clientes cuando usen servicios digitales: ABM (17 de marzo de 2021). *Milenio*. <https://www.milenio.com/negocios/bancos-pediran-localizacion-clientes-usen-banca-movil-abm>
- Berardi, F. (2009). *Precarious Rhapsody. Semiocapitalism and the pathologies of the post-alpha generation* [Rapsodia Precaria, Semiocapitalismo y las patologías de la generación post-alfa]. Minor Compositions.
- Bonazzi, G. (1993). Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas. *Sociología del Trabajo, Nueva Época* (18), 3-22.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2013). *Los modelos productivos* (1ª Edición). Omagraf, S.L. <http://freyssenet.com/files/Los%20modelos%20productivos.pdf>
- Braverman, H. (1983). *Trabajo y capital monopolista* (6ª Edición). Editorial Nuestro Tiempo.
- Cabrera, MG. (2 de noviembre de 2018). *¿El fin del dinero en efectivo en México?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/el-fin-del-dinero-en-efectivo-en-mexico/>
- Carreón, A. (23 de junio de 2014). 5 factores clave en el crecimiento de las tiendas de conveniencia. *Merca2.0*. <https://www.merca20.com/5-factores-clave-en-el-crecimiento-de-las-tiendas-de-conveniencia/>
- Castells, M. (2011). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen 1: La sociedad red* (1ª Edición). Siglo XXI Editores.
- Castro, R. (1996) En busca del significado: supuestos, alcances y limitaciones del análisis cualitativo. En: I. Szasz y S. Lerner (Coords.), *Para comprender la subjetividad. Investigación cualitativa en salud reproductiva y sexualidad* (pp. 57-85). El Colegio de México.
- China prueba una nueva moneda digital estatal. (4 de mayo de 2020). *Newsweek*. <https://newsweekspanol.com/2020/05/china-moneda-digital-estatal/>

- Cierran 108 Oxxos por bajo rendimiento (2 de noviembre de 2020). *El Financiero*.
https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/de-jefes/cierran-108-oxxos-por-bajo-rendimiento?fbclid=IwAR1foSzwIypHZukzWBEKjIzg7DqP8_5Avboo0sXXWyxptoIDPovx5KMdldQ
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV] (s.f.). *¿Qué hacemos?*
<https://www.gob.mx/cnbv/que-hacemos>
- _____. (2017). *Corresponsables bancarios*.
<https://www.gob.mx/cnbv/articulos/corresponsales-bancarios-114482?idiom=es>
- _____. (2020). *Panorama Anual de Inclusión Financiera. Con datos al cierre de 2019*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/581089/Panorama_IF_2020.pdf
- Compra FEMSA la cadena OK Market, los “oxxos” de Chile (9 de octubre de 2020) *Aristegui Noticias*. https://aristeguinoticias.com/0910/dinero-y-economia/compra-femsa-la-cadena-ok-market-los-oxxos-de-chile/?fbclid=IwAR3fGvHJLfqRv_AKIzqytHXU0mbDHBhlysy6-ZOmCMBh1gKT_WxXJEIPoSA
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera [CONAIF] (2018). *Reporte Nacional de Inclusión Financiera 9*.
- Consejo Nacional de Población [CONAPO] (2018). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2015*. [Documentos].
<https://www.gob.mx/conapo/documentos/delimitacion-de-las-zonas-metropolitanas-de-mexico-2015>
- Constantini, L. (18 de abril de 2016). Bancos y tecnologías se preparan para el fin del dinero en efectivo. *El País*.
https://elpais.com/economia/2016/04/18/actualidad/1460980579_071131.html
- Contreras, S. (s.f.). Capitalismo financiero: características y consecuencias. *Lifeder.com*.
<https://www.lifeder.com/capitalismo-financiero/>
- ¿Cuántas tiendas Oxxo hay en México? (1 de noviembre de 2017) *Dinero en imagen*.
<https://www.msn.com/es-mx/dinero/noticias/¿cuántas-tiendas-oxxo-hay-en-méxico/ar-AAufvKv?li=AAggxAT>
- Cuevas, A. (julio-septiembre, 2004). La epistemología y el conocimiento útil. *Ciencia y sociedad*, XXIX(3), 329-365. <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029302.pdf>
- De La Garza, E. (1998). *La flexibilidad del trabajo en México. Una visión actualizada*. Universidad de Columbia.

- _____ (2000). El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. En De la Garza (Ed.), *Tratado de Sociología del Trabajo*, 15-33. Fondo de Cultura Económica; Universidad Autónoma Metropolitana; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- _____ (2001). La Epistemología Crítica y el concepto de Configuracionismo. *Revista Mexicana de Sociología*, LXIII (1), 109-127.
<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/articulos/configuraciones.pdf>
- _____ (2002). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En De la Garza (Ed.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, 148-177. Fondo de Cultura Económica; Universidad Autónoma Metropolitana; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Tratadolatinoamericanodesociologiadeltrabajo/Flexibilidaddeltrabajo.pdf>
- _____ (2003). La configuración como alternativa al concepto estándar de teoría. En Zemelman, *Epistemología y sujetos*. UNAM; Plaza y Valdés.
- _____ (julio de 2004). *Reestructuración productiva, cambio tecnológico y recursos humanos* [Presentación de paper]. IV Congreso Europeo CEISAL de Latinoamericanistas, Bratislava, Eslovaquia.
http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/reestructuracion%20productiva_cambio%20tecnologico.pdf
- _____ (2006). Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado. En De la Garza (Coord.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques* (pp. 7-22). Anthropos Editorial; UAM Iztapalapa.
- _____ (2009) Los estudios laborales en América Latina al inicio del siglo XXI. *Ciencia@UAQ*. 2(2), 3-24.
- _____ (2010). La metodología marxista y el configuracionismo latinoamericano. En De la Garza y Leyva (Eds.) *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (pp 236-266). Fondo de Cultura Económica; Universidad Autónoma Metropolitana.
- _____ (2018). *La metodología configuracionista para la investigación social*. Universidad Autónoma Metropolitana; Editorial Gedisa.
- _____ (2018a). *Configuraciones productivas y circulatorias y Trabajo no clásico en los servicios*.
<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/TeoriaReestru2/ModProdServs.pdf>

- De la Garza, E., Garabito, G., Hernández, J.J., Rodríguez, J. y Olivo, Miguel A. (2009). *Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de construcción social de la ocupación: los "otros trabajos"*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- De Mattos, C.A. (2015). Lefebvre, producción del espacio, revolución urbana y urbanización planetaria. En De Mattos, C. A. y Link, F. (Eds.), *Lefebvre revisitado: capitalismo, vida cotidiana y el derecho a la ciudad* (pp. 37-56). RIL Editores; Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales.
<https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/67444?prev=bf>
- De Sousa, B. (2006). *Conocer desde el Sur. Para una cultura política emancipadora* (1ª Edición). Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales UNMSM.
- Deutsche Welle [DW] (20 de noviembre de 2018). Un mundo sin billetes ni monedas – El fin del dinero en efectivo. *TV ZONADOCU*. <https://www.dw.com/es/un-mundo-sin-billetes-ni-monedas-el-fin-del-dinero-en-efectivo/av-46368148>
- Durand, J. (2011). *La cadena invisible* (1ª Edición). Fondo de Cultura Económica; Universidad Autónoma Metropolitana.
- Edgecliffe-Johnson, A. (4 de mayo de 2019). El futuro del capitalismo preocupa a los CEO. *Expansión*.
<http://www.expansion.com/empresas/2019/05/04/5ccd81f9468aeb657e8b45b2.html>
- Erosa, V. y Arroyo, M. (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. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://scielo.org.mx/pdf/cya/n233/n233a3.pdf>
- Espinosa, E. (7 de agosto de 2017). Oxxo permitirá pagar tus compras de Mercado Libre al instante. *Dinero en Imagen*. http://www.dineroenimagen.com/2017-08-07/89561?utm_source=dineroenimagen_desktop&utm_campaign=relacionados&utm_medium=article
- Estrella, V. (12 de febrero de 2019). Buscan ampliar Zona Metropolitana de Querétaro. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Buscan-ampliar-Zona-Metropolitana-de-Queretaro-20190212-0045.html>
- _____ (25 de enero de 2021). Querétaro agregó 540,530 habitantes a su población entre 2010 y 2020. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Queretaro-agrego-540530-habitantes-a-su-poblacion-entre-2010-y-2020-20210125-0114.html>
- Fernández, H. O. (6-7 de junio de 2002). *Construir el acontecimiento a través de conceptos ordenadores*. [Sesión de Conferencia] IX Encuentro de Cátedras de

Ciencias Sociales y Humanísticas para las Ciencias Económicas, Mar del Plata, Argentina. <http://nulan.mdp.edu.ar/910/1/fernandez.2002.pdf>

Fintech México (s.f.). Afiliados y Marco Legal. Recuperado el 4 de marzo de 2021, de <https://www.fintechmexico.org/es/afiliados>

Flores, C., Castillo, R. y Rodríguez, M. (enero-junio, 2013). La importancia del sector servicios en la economía mexicana: un análisis de series de tiempo. *Paradigma económico* 5(1), 5-27.
http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/p501/La_importancia.pdf

Foro Económico Mundial (WEF) (s.f.). *Fourth Industrial Revolution* [La cuarta revolución industrial].
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RIhBEAW?tab=publications>

Freeman, Ch (2003) La Naturaleza de la Innovación y la Evolución del Sistema Productivo. En Chesneis, F. & Neffa, J.C. (Comp.) *Ciencia, Tecnología y Crecimiento Económico* (pp. 35-57). CEIL-CONICET.

Fuentes, M., Moliner, B., Servera, D. y Gil, I. (2020). ¿Cómo varían los efectos de la innovación en el comercio minorista? Un análisis por categoría de producto. *Cuadernos de gestión*, 20(2), 97-122. <https://doi.org/10.5295/cdg.191081mf>.

García, M.A. (7 de octubre de 2017). El fin del dinero en efectivo. *El País*.
https://elpais.com/elpais/2017/10/07/eps/1507327537_150732.html

Garduño, M. (26 de marzo de 2021). Esta plataforma bancariza y promueve prestaciones para trabajadoras del hogar. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/emprendedores-trabajadoras-hogar-plataforma-bancariza-promueve-prestaciones/>

GEINFOR (s.f.). ¿Qué es la Industria 4.0? <https://geinfor.com/blog/industria-40/>

González, F. (10 de agosto de 2020). De Cinépolis Klic a Spotify: Nuevos servicios llegan a Oxxo y podrían salvar a la marca. *Merca2.0*. https://www.merca20.com/de-cinopolis-klic-a-spotify-nuevos-servicios-llegan-a-oxxo-y-podrian-salvar-a-la-marca/?fbclid=IwAR0FMOTfItg9vLNT1vaeGM4MLTn3BS08iQj_EC16KuYG8A9iUVlrvvdBQ4

González, F. (11 de septiembre de 2020). Oxxo se prepara para vender fruta, verdura y carne: Walmart podría estar en aprietos. *Merca2.0*. https://www.merca20.com/oxxo-se-prepara-para-vender-fruta-verdura-y-carne-walmart-podria-estar-en-aprietos/?fbclid=IwAR1QDKH3g3HqZa-D_jQHeuujxad0tVXs1FbvQdpYfRbr8PQnmqoVC7GgnYM

- González, F. (26 de octubre de 2020). Quieren que por ley trabajadores de marcas como Oxxo, ganen 14 mil pesos mensuales. *Merca2.0*. <https://www.merca20.com/quieren-que-por-ley-trabajadores-de-marcas-como-oxxo-ganen-14-mil-pesos-mensuales/?fbclid=IwAR3dO5w4nffhI6lDgiQWR-5LNI2PO1CVanYKLqJ4mo1kfZloX6R1zZmQpXM>
- González, R. y Polanco, M. (2015). Análisis de la elección del consumidor entre tiendas de conveniencia y tiendas de abarrotes en Colima. *Paradigma económico* 7(2), 27-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5926409>
- Guba, E.G y Lincoln, Y.S. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa, en Denman, C. & Haro, J.A. (Eds.) *Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp 113-145). El Colegio de Sonora.
- Gutiérrez, J. (28 de septiembre de 2020). Oxxo, el mayor corresponsal bancario del país, reporta la CNBV. *La Jornada*. https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/09/28/oxxo-el-mayor-corresponsal-del-pais-reporta-la-cnbv-5342.html?fbclid=IwAR0vSWhLePGNtD7xF0AglxqDvm2sg9Kdy8fVRZ1uUgemxh_d9wmDcWd-5T8
- Hernández, O. (8 de abril de 2019). Colón se integra a la Zona Metropolitana de Querétaro. *AM Querétaro*. <https://amqueretaro.com/queretaro/2019/04/08/colon-se-integra-a-la-zona-metropolitana-de-queretaro/>
- Hernández, Y. (1 de diciembre de 2011). El enfoque teórico-metodológico del configuracionismo aplicado al análisis del proceso de decisión de las estrategias empresariales. *Revista Digital Universitaria*. 12(12). <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num12/art126/art126.pdf>
- Hiernaux, D. y Lindón, A. (1993). El concepto de espacio y el análisis regional. *Secuencia*, (25), 89-110. <http://dx.doi.org/10.18234/secuencia.v0i25.411>
- Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C. [IMESFAC] (2009). *Sistema y mercados financieros. Manual del participante*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2010). *Población, hogares y vivienda*. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484>
- _____. (2014). Tiendas de Conveniencia en México. *Censos Económicos 2014*. http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/ti_econ_v_ce14.pdf
- _____. (s.f.). *Cuéntame*. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/queret/poblacion/educacion.as>

- López, M. y Guerola, E. (2013). Control cuantitativo de la calidad en una empresa del sector servicios. *Pecunia, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales*, 0(16/17), 197-215. Universidad de León.
<http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i16/17.1341>
- López, P. (31 de enero de 2019). En siete municipios, 80% de la población queretana. *Diario de Querétaro*. <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/en-siete-municipios-80-de-la-poblacion-queretana-2995685.html>
- Luna, E. (2016). *La tercerización y el mundo laboral de hoy. Una mirada desde la salud mental*. Editorial Académica Española.
- Marx, K. (1975). *El Capital, T. I, Capítulo V, "Proceso de trabajo y proceso de valorización"* (7ª Reimpresión). Fondo de Cultura Económica. (Original publicado en 1867).
- _____ (1972). Fragmento sobre las máquinas. *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858*. <https://edoc.pub/fragmento-sobre-las-maquinas-k-marx-pdf-free.html>
- Medina, M. (1995). Tecnología y filosofía: más allá de los prejuicios epistemológicos y humanistas. *ISEGORÍA Revista de filosofía moral y política*, (12), 180-197.
<http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/249/249>
- Merlin, N. (22 de febrero de 2019). Semiocapitalismo: el big data en reemplazo del contacto humano. *América Latina en movimiento*.
<https://www.alainet.org/es/articulo/198345>
- México necesita avanzar en bancarización: Arturo Herrera (21 de marzo de 2019). *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/mexico-necesita-avanzar-en-bancarizacion-arturo-herrera/1303204>
- Mill, J. S. (s.f.). *El Utilitarismo*.
<http://www.ateismopositivo.com.ar/John%20Stuart%20Mill%20-%20El%20Utilitarismo.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (s.f.). *Impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo*. <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/chernobilsky/images/nuevas.pdf>
- Mira, J.M., Moreno, A. y Espinosa, A. (2009) Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos del territorio. *Papeles de geografía*, 49(50), 101-113.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40712345009>

- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa – Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Montoya, O. (Agosto, 2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*. X(25), 209-213. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>
- Morales, A. (14 de mayo de 2018). Oxxo quiere implementar un sistema de ‘pago sin contacto’. *Ciudad y poder*. <http://www.ciudadypoder.mx/oxxo-quiere-implementar-un-sistema-de-pago-sin-contacto/>
- Morales, L. (2012). *Los conceptos de espacio, lugar y territorio (en Henry Lefebvre, Erving Goffman, Michel de Certeau y Marc Augé)*. FLACSO. <https://www.flacsoandes.edu.ec/agora/62831-los-conceptos-de-espacio-lugar-y-territorio-en-henry-lefebvre-erving-goffman-michel-de>
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez, M., Rodríguez-Carvajal, R. y Garrosa, E. (2010). Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 63-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880006&idp=1&cid=59696>
- Neffa, J.C. (2006). Evolución conceptual de la Teoría de la Regulación. En De la Garza. (Coord.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques* (pp. 183-206). Anthopos Editorial; Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Noguez, O. (29 de octubre de 2020). Oxxo farmacia, ¿el nuevo negocio de FEMSA? *Merca2.0*. https://www.merca20.com/oxxo-farmacia-el-nuevo-negocio-de-femsa/?fbclid=IwAR3-6Cvn7eQvbAzSRjIW_c1p31-tsrbuyyJM6pRE_RowIWs_PJjqa4P_hhc
- Noguez, R. (2 de marzo de 2021). Oxxo se estrena como fintech: lanza app para enviar y recibir dinero. *Forbes México* [Negocios]. <https://www.forbes.com.mx/negocios-oxxo-fintech-app-enviar-recibir-dinero/>
- _____. (15 de abril de 2021). Citibanamex dice adiós a Oxxo: tiendas ya no recibirán depósitos para el banco. *Forbes México* [Negocios]. <https://www.forbes.com.mx/oxxo-dejara-recibir-depositos-citibanamex/>
- Nueva Zona Metropolitana de Querétaro (29 de enero de 2019). Noticias. <https://noticiasdequeretaro.com.mx/2019/01/29/nueva-zona-metropolitana-de-queretaro/>
- Obregón-Biosca, S. y Betanzo-Quezada, E. (2015). Análisis de la movilidad urbana de una ciudad media mexicana, caso de estudio: Santiago de Querétaro. *Economía, Sociedad y Territorio*, XV(47), 61-98. <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v15n47/v15n47a4.pdf>

- Oliveira, M. (15 de noviembre de 2011). Tiempo y espacio en la vida cotidiana de la metrópolis. *Revista bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. XVI (949). <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-949.htm>
- Ortiz, A. (2013). *Configuralogía, Paradigma epistemológico y metodológico en las ciencias humanas y sociales*. Casa Editorial Antillas. https://www.researchgate.net/publication/315844425_CONFIGURALOGIA_PARA_DIGMA_EPISTEMOLOGICO_Y_METODOLOGICO_EN_LAS_CIENCIAS_HUMANAS_Y_SOCIALES
- Ortiz-González, Y. y González-Gaitán, I. (2018). Control estadístico de procesos de organización del sector servicios. *Respuestas*, 23(51). 42-49. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1500>
- Oxxo (s.f.). *Oxxo*. <https://www.oxxo.com/>
- Oxxo Premia (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <https://oxxopremia.oxxo.com/faq>
- Oxxo lanza su propio celular: cuesta 599 pesos y tiene acceso a Facebook y WhatsApp (27 de agosto de 2020). *El Financiero*. https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/incursiona-oxxo-en-telefonía-celular?fbclid=IwAR0FMOTfItg9vLNT1vaeGM4MLTn3BS08iQj_EC16KuYG8A9iUVIvrvdBQ4
- Patiño, D. (25 de julio de 2017). La inflación cambia hábitos de compra según nivel de ingreso. *Expansión*. <https://expansion.mx/economía/2017/07/24/la-inflacion-cambia-habitos-de-compra-segun-nivel-de-ingreso>
- Patiño, D., Velásquez, M. y Toro, M. (26 de junio 2020). Pigmentocracia o cómo el color de piel de los mexicanos determina las oportunidades que tienen. *CNN en español*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/26/pigmentocracia-o-como-el-color-de-piel-de-los-mexicanos-determina-las-oportunidades-que-tienen/>
- Pedraza, Y. (25 de agosto de 2015). *Entre el canal tradicional y la tienda de conveniencia*. <https://www.amai.org/blog/uncategorized/entre-el-canal-tradicional-y-la-tienda-de-conveniencia/>
- Pedrosa, S. (s.f.). Bancarización. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/bancarizacion.html>
- Pérez, F. (2015). Los aportes de Henri Lefebvre en los estudios sobre la vida cotidiana en la ciudad contemporánea. En De Mattos, C. A. y Link, F. (Eds.) *Lefebvre revisitado: capitalismo, vida cotidiana y el derecho a la ciudad*. (pp. 195-205). RIL Editores;

Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales.

<https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/67444?prev=bf>

Prieto, F., Zormoza, A., Orengo, V. y Peiró, J. (1996). Trabajo y Nuevas Tecnologías de la Información. En Peiró, J. y Prieto, F. (Eds.) *Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen 1 La actividad laboral en su contexto* (pp. 93-123). Editorial Síntesis.

¿Qué consumimos en Querétaro? (30 de agosto de 2017). *Códice Informativo*.

https://codiceinformativo.com/codice_economico/que-consumimos-en-queretaro/

Querétaro, con 2 millones 368 mil habitantes, reporta censo del 2020 (25 de enero de 2021). *Códice Informativo*. <https://codiceinformativo.com/2021/01/queretaro-con-2-millones-368-mil-habitantes-reporta-censo-del-2020/>

Quirós, J. (27 de octubre de 2020). La última comisión de los bancos: adiós a retirar dinero gratis en ventanilla. *Yahoo Business*.

<https://espanol.yahoo.com/finanzas/noticias/punto-final-opcion-retirar-dinero-gratis-ventanilla-180045677.html>

Reygadas, L. (2011). Introducción: trabajos atípicos, trabajos precarios ¿dos caras de la misma moneda? En Pacheco, E., De la Garza, E. y Reygadas, L. (Coords.) *Trabajos atípicos y precarización el empleo* (pp. 21-45). El Colegio de México Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.

Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea* (1ª Edición). McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Romero, J. (2011). *El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a las empresas intensivos en crecimiento*.

<http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>

Salas, L. (1 de octubre de 2018). Oxxo llega a Perú y abrirá 300 tiendas los próximos dos años. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/oxxo-llega-peru-abriria-300-tiendas-proximos-dos-anos-noticia-563225>.

Salinas, R. (2012). *La configuración industrial del sector aeronáutico en el Estado de Querétaro, México* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana].

Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano [SEDATU], Consejo Nacional de Población [CONAPO] e Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2018). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2015*.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/305634/Delimitacion_Zonas_Metro_politanas_2015.pdf

Servicio Postal Mexicano [SEPOMEX] (s.f.). *Servicios en Línea Consulta de Códigos Postales*. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de

<https://www.correosdemexico.gob.mx/SSLServicios/ConsultaCP/Descarga.aspx>

Smith, C. (1989). Especialización Flexible, Automatización y Producción en Serie. Especialización Flexible, *Revista Sociología del Trabajo*, Otoño 1989(7), 35-60.

Standing, G. (2011). *The Precariat* [El precariado]. Bloomsbury Academic.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS] (2020). *Diagnóstico del Mercado Laboral del Estado de Querétaro, 2019*.

<https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Queretaro.pdf>

Super Q (s.f.). Recuperado el 4 de marzo de 2021, de <https://www.superq.com.mx/>

Tiendas de conveniencia (s.f.). Recuperado el 15 de abril de 2019, de

<https://tiendasdeconveniencia.org/>

Toledo, D., Lima, O. y Carrieri, A. (2016). Aesthetics and commodity-labor: Analysis of the Lukacsian aesthetic properties in business magazines [Estética y trabajo como mercancía: análisis de las categorías estéticas de Lukacs en las revistas de negocios]. *Revista de Administração*, 51(2), 137-150. <https://doi.org/10.5700/rausp1230>

Van por digitalización de 850 mil tiendas de la esquina (29 de octubre de 2020). *Aristegui Noticias*. Recuperado de https://aristeguinoticias.com/2610/dinero-y-economia/van-por-digitalizacion-de-850-mil-tiendas-de-la-esquina/?fbclid=IwAR1o3hMKpy-Oe3irHqe0Scqh3z18_LUCiYn82Vn7JZdnJFxb1OoMm_djAXs

Vela, L. (13 de octubre de 2017). 8 cosas que puedes hacer en Oxxo y no sabías. *Dinero en Imagen*. <http://www.dineroenimagen.com/2017-10-13/75352>

Wolf, T. (2006). Book Review Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [Libro revisión de Cultura, Liderazgo y Organizaciones: el estudio GLOBE en 62 organizaciones]. *The Journal of Applied Christian Leadership*, (2), 55-71.

[https://www.staff.ncl.ac.uk/david.harvey/MKT3008/Culture/WolfGLOBE\(2004\).pdf](https://www.staff.ncl.ac.uk/david.harvey/MKT3008/Culture/WolfGLOBE(2004).pdf)

Zazueta, J. (31 de julio de 2014). Bancarización, gran oportunidad para las Pymes. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/bancarizacion-gran-oportunidad-para-las-pymes/>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

X. ANEXOS

ANEXO I. MAPAS CARTOGRÁFICOS

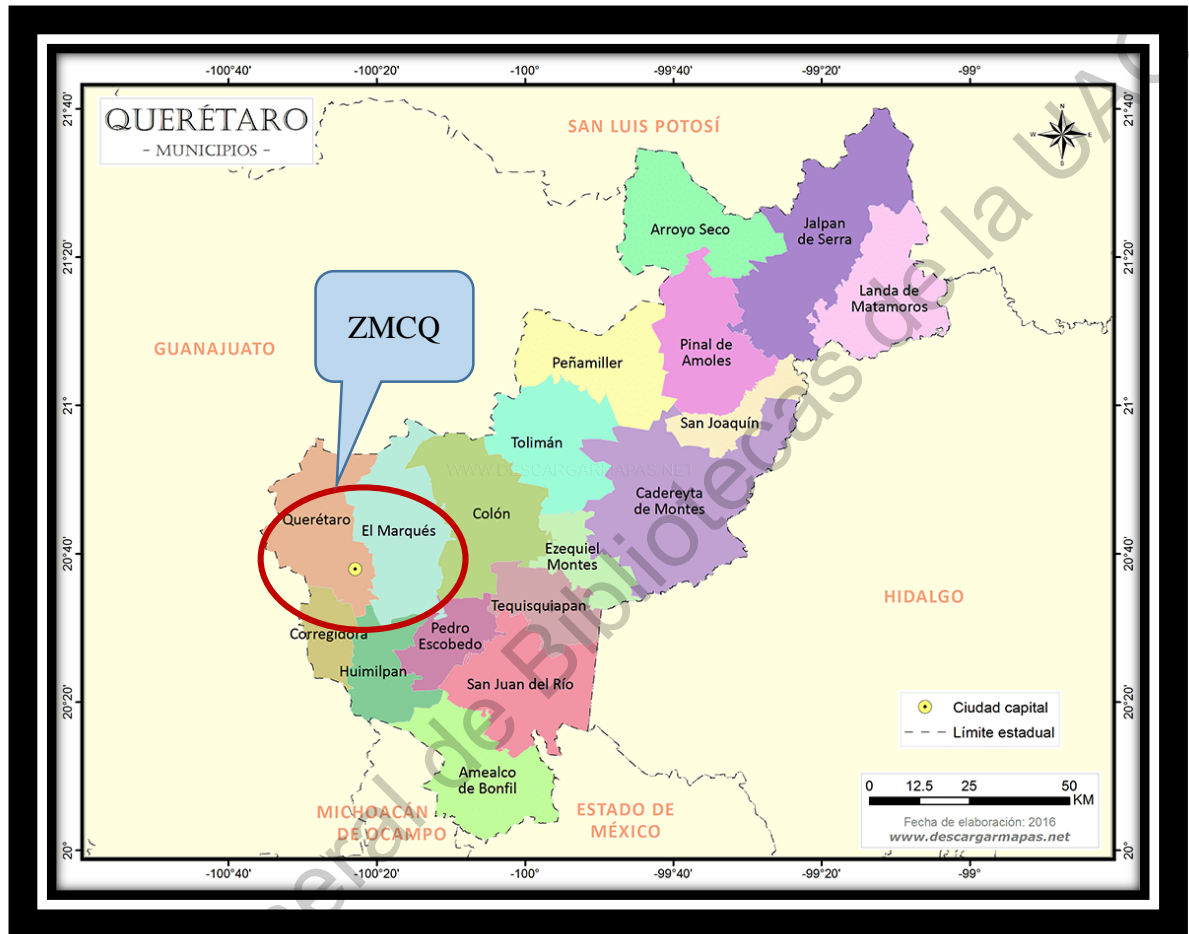
Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Figura 14: *Ubicación del Estado de Querétaro dentro del territorio nacional*



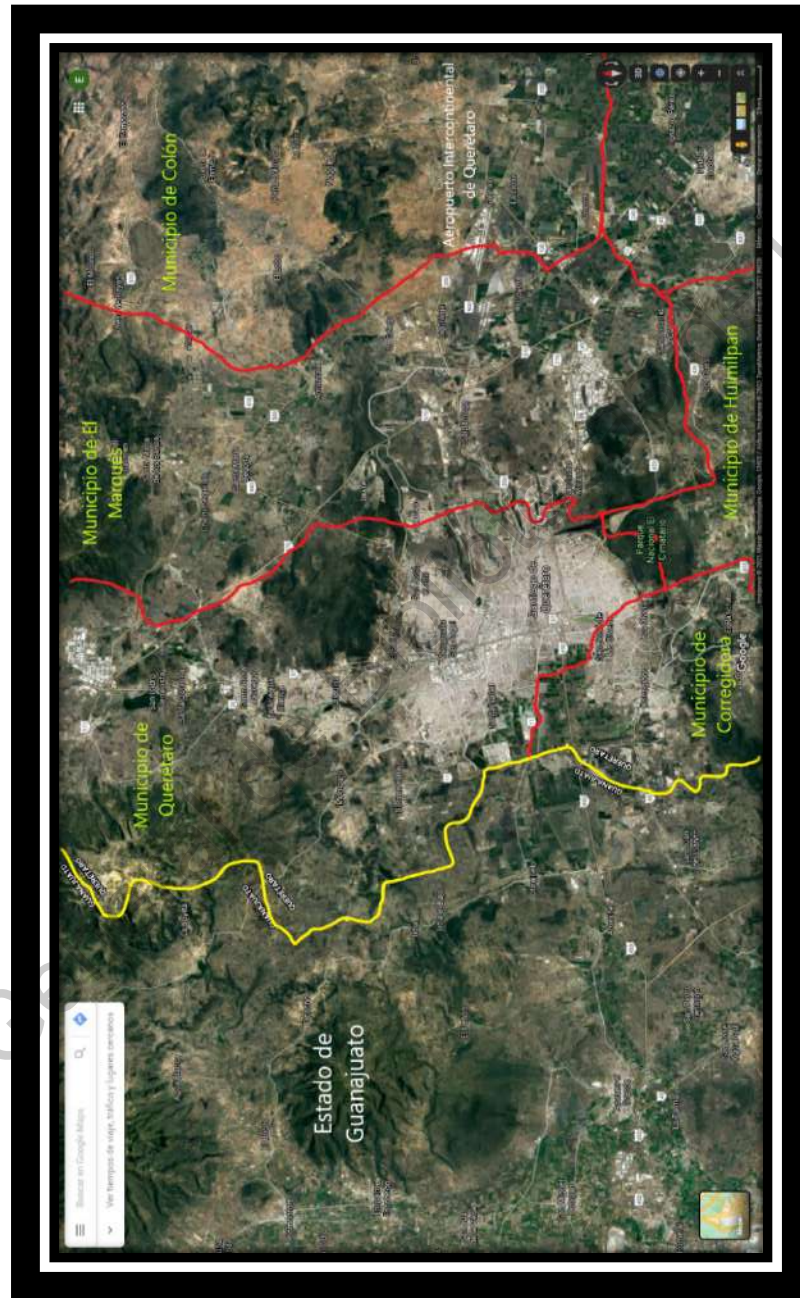
Nota. Mapa donde se muestran la ubicación del Estado de Querétaro dentro del territorio nacional, por DescargarMapas.net, 2021, (<https://descargarmapas.net/mexico/mapa-mexico-estados-y-capitales>)

Figura 15: División política del Estado de Querétaro



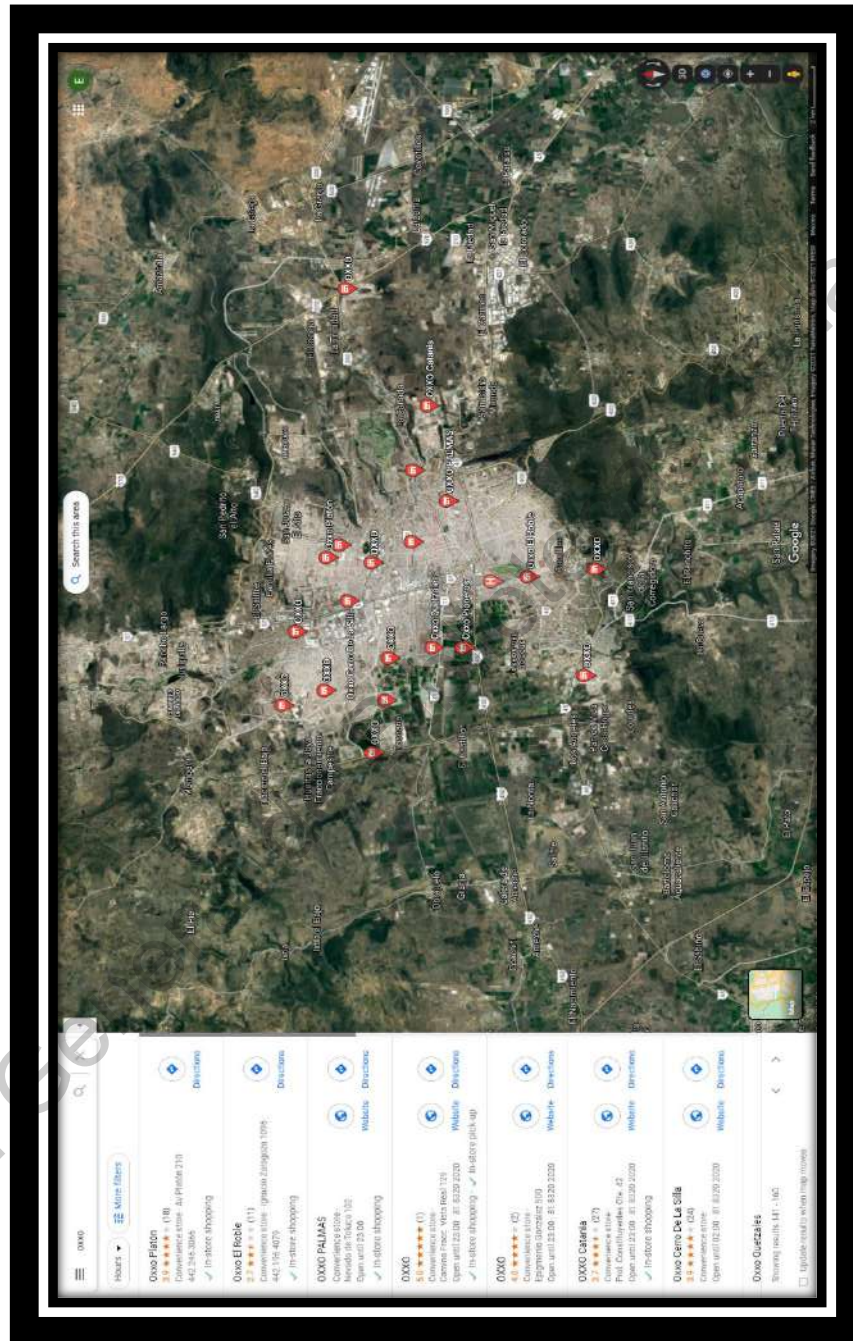
Nota. Mapa donde se muestra la ZMCQ respecto a los 18 Municipios que conforman el Estado de Querétaro, por DescargarMapas.net, 2021, (<https://descargarmapas.net/mexico/queretaro/mapa-estado-queretaro-municipios>).

Figura 16: La ZMCQ y su inserción en los Municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués, Huimilpan y Colón



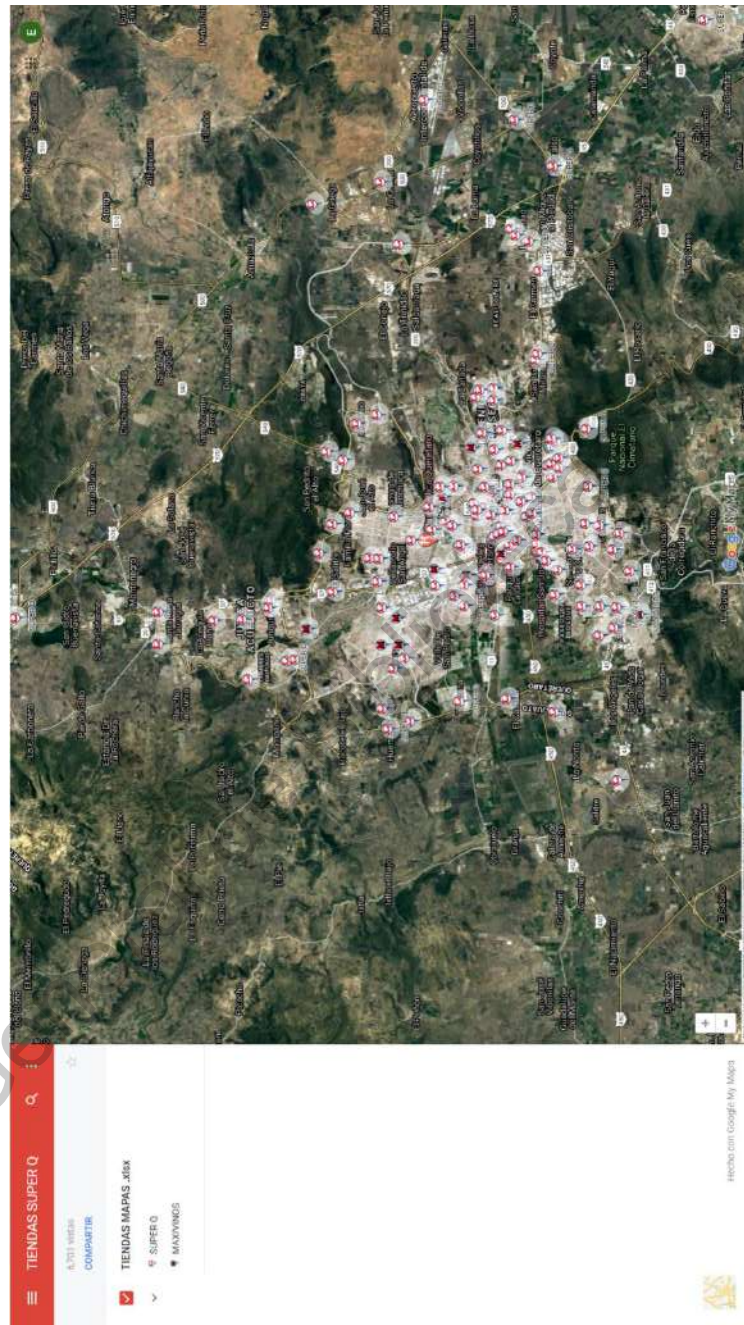
Nota. Adaptado de la imagen satelital donde se muestra el área correspondiente a la ZMCQ dentro de los Municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués, Huimilpan y Colón, por Google Maps, 2021, (<https://www.google.com/maps/@20.6008128,-100.4159381,37923m/data=!3m1!1e3?hl=es-419&authuser=0>)

Figura 17: Ejemplo de ubicación de tiendas Oxxo en la ZMCQ



Nota. Obtenido de la imagen satelital donde se muestran la ubicación de las opciones 141-160 de tiendas Oxxo en la ZMCQ, por Google Maps, 2021, (<https://www.google.com.mx/maps/search/oxxo/@20.5890488,-100.437569,20591m/data=!3m1!1e3?hl=es-419&authuser=0>)

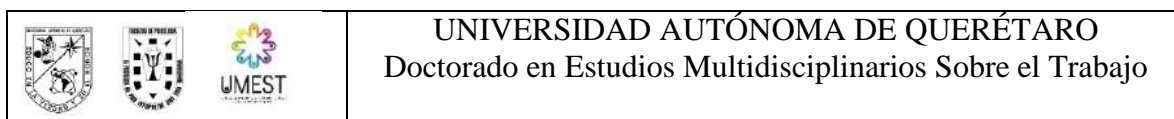
Figura 18: Ejemplo de ubicación de tiendas Super Q (y Maxivinos) en la ZMCQ



Nota. Obtenido de la imagen satelital donde se muestran la ubicación de las tiendas Super Q (y Maxivinos), por Google Maps, 2021, (<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1UpiCcDWrgLsHy3CN1LgflHYjdJqLSHhB&il=20.624301271412147%2C-100.40016654090338&z=12>)

**ANEXO II. FORMATO PARA EL ACUERDO Y CARTA DE CONSENTIMIENTO
INFORMADO**

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ



ACUERDO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del Proyecto: **La configuración productiva de las tiendas de conveniencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro: el trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero.**

Nombre del aplicador responsable:

Nombre: MPST Ing. Eduardo Luna Ruiz

Cargo: Estudiante y tesista del Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo y Coordinador de la Licenciatura en Psicología del Trabajo.

Profesión: Ingeniero Civil y Maestro en Psicología del Trabajo

Cédula Profesional: 1252943 (Licenciatura) y 6393456 (Maestría).

Centro o lugar donde se realiza la aplicación:

Nombre del centro de trabajo: Oficinas Corporativas de (la cadena de tiendas de estudio) Querétaro y Tiendas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

1. Objetivo General de la Investigación.

La presente investigación tiene como Objetivo General determinar el modelo explicativo, con bases teórico-metodológicas, de cómo se configuran las bases sociotécnicas de las tiendas de conveniencia, que están en operación en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

2. Consideraciones éticas.

- a) **Participación voluntaria.** Se establece que la participación de los trabajadores y empleados de la empresa es absolutamente voluntaria y, bajo ninguna circunstancia, serán presionados u obligados para tal fin. Los trabajadores y empleados de la empresa están en su derecho de tomar la decisión de no participar y su negativa en ningún momento tendrá consecuencias que les afecten como persona o como trabajador.
- b) **Riesgos posibles y beneficios potenciales a los participantes.** La presente investigación, en el campo de las ciencias sociales, es considerada como aplicación sin riesgo conforme al Reglamento de la Ley General de Salud, en materia de Investigación para la Salud, Título Segundo, de los Aspectos Éticos de la Investigación en Seres Humanos. Además, no está vinculada a ningún aspecto de la

salud, ni en términos físicos ni emocionales, por lo que, para el desarrollo de esta investigación, no se requiere someter a ninguno de los trabajadores y empleados de la empresa a ningún tipo de experimentación o presión. Esto significa que no existe ningún elemento o circunstancia que pueda incidir en su salud, así como en la aparición de cualquier riesgo que puede afectar su calidad de vida cotidiana, tanto personal como laboral.

- c) **Confidencialidad de los datos de la empresa y de la identidad de los participantes.** En esta investigación, se asegura y garantiza que los datos que se proporcionen serán total y absolutamente confidenciales, por lo que existe la total seguridad de que siempre SE MANTENDRÁ EL ANONIMATO DE LA EMPRESA, ASÍ COMO DE SUS TRABAJADORES Y EMPLEADOS. Esto significa que la información personal de los participantes, tales como edad, sexo, escolaridad, estado civil, etc., solamente serán utilizados para fines estadísticos. Por otro lado, de ser necesario, algunos términos propios de la empresa (tales como tipo de tienda, puestos del personal, productos propios, etc.) se cambiarán para que no sea posible la identificación de la misma.
- d) **Uso de la información.** La información proporcionada por trabajadores y empleados de la empresa relativa a los procesos de trabajo, se analizará y discutirá únicamente para fines académicos de la tesis de doctorado mencionada y de los artículos de divulgación científica que de ella derive, pero siempre asegurando la confidencialidad de la empresa y de sus trabajadores y empleados y, bajo el concepto de un estudio teórico-metodológico de las Ciencias Sociales, específicamente en el campo de los Estudios Laborales en el sector de los servicios.

3. Carta de Consentimiento Informado.

Dado lo anterior y, previo a cada entrevista, se procederá a leer a cada uno de los participantes la Carta Consentimiento Informado, con la siguiente explicación:

Buenos días (tardes), mi nombre es Eduardo Luna Ruiz, de profesión Ingeniero Civil y Maestro en Psicología del Trabajo, con cédula profesional 1252943 (Licenciatura) y 6393456 (Maestría), siendo estudiante del Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo, así como el responsable de la tesis-investigación titulada *La configuración productiva de las tiendas de conveniencia en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro: el trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero*, cuyo objetivo primordial es el de determinar el modelo explicativo, con bases teórico-metodológicas, de cómo se configuran las denominadas tiendas de conveniencia, que están en operación en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

Solicito a Usted su colaboración para poder llevar a cabo esta entrevista acerca de cómo se ofrecen los servicios financieros en las tiendas de conveniencia, como para la que Usted labora.

Es mi deseo aclarar que su participación es absolutamente voluntaria y, bajo ninguna circunstancia, debe sentirse presionado para participar en ella. Usted está en su derecho de tomar la decisión de no participar y su negativa no tendrá consecuencias que le afecten como persona o como trabajador

Por la naturaleza de la entrevista y del tema en cuestión, le comento que no existen riesgos que pudieran afectar el ritmo ni la calidad de vida cotidiana, tanto personal como laboral.

Le damos la garantía de que los datos proporcionados serán total y absolutamente confidenciales. Puede tener la absoluta seguridad de que nunca será identificado y siempre se mantendrá el anonimato y confidencialidad tanto de la empresa, de su identidad personal, así como de la información que nos proporcione.

Muchas gracias.

Posteriormente se procederá firmar la Carta de Consentimiento Informado, en donde, el trabajador y empleado de la empresa que haya decidido participar en la investigación, se le dará la opción de que sus palabras sean grabadas en audio o no.

Se anexan los siguientes documentos:

- Formato de Carta de Consentimiento Informado.
- Guía de entrevista para Ejecutivo de Operaciones.
- Guía de entrevista para Ejecutivo de Recursos Humanos.
- Guía de entrevista (3) para personal de tienda bajo el esquema de Empleados de la Empresa.

MPST ING. EDUARDO LUNA RUIZ
Alumno del DEMST



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio hago constar que el (la) Mtro(a). _____, identificándose mediante Cédula Profesional No. _____, me ha explicado su interés de llevar a cabo una entrevista conmigo como parte de la Tesis de Doctorado que lleva por título **LA CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO: EL TRABAJO, ENTRE EL SECTOR COMERCIO Y EL SECTOR FINANCIERO**, cuyo objetivo es determinar el modelo explicativo, con bases teórico-metodológicas, de cómo se configuran las denominadas tiendas de conveniencia.

He sido informado(a) que no existe ningún tipo de riesgo sobre mi salud, sea de índole física o emocional.

Por otro lado, con el conocimiento de que nunca seré identificado(a) y siempre se mantendrá el anonimato y confidencialidad tanto de los datos de la empresa, así como de mi identidad personal, acepto que los datos demográficos, incluidos nombre (opcional), edad, sexo, profesión, estado civil, escolaridad, etc., así como la información proporcionada en la entrevista, sean analizados y discutidos **UNICAMENTE PARA FINES ACADÉMICOS Y DE LA TESIS DE DOCTORADO MENCIONADA**.

Asimismo, estoy de acuerdo en que la entrevista sea grabada sólo en audio (opcional) y autorizo el uso de la información para su publicación, considerando únicamente como un estudio teórico-metodológico del proceso de trabajo en el sector de los servicios.

HE LEIDO LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA, ESTOY DE ACUERDO Y, DE MANERA VOLUNTARIA, DOY MI CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN ESTA INVESTIGACIÓN.

Entrevista: con grabación _____ sin grabación _____

Nombre: _____

Firma: _____

Confirmando que el participante ha dado su consentimiento libremente.


Nombre del aplicador: _____

Firma: _____


Fecha: _____

ANEXO III. GUÍAS GENERALES DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO


Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	EJECUTIVO DE INSTITUCIÓN FINANCIERA
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Desde cuándo opera la Institución Financiera? 2. ¿Cuál es el nicho de mercado que atiende la Institución Financiera? 3. ¿Qué ventajas ofrece esta Institución Financiera sobre las demás? 4. ¿Qué opina acerca del futuro inmediato de las instituciones financieras en México? Infraestructura, servicios, inclusión financiera 5. ¿Cuál es su opinión acerca de la participación de esta Institución Financiera sobre la Inclusión Financiera? 6. ¿Qué opina Usted sobre la desaparición del dinero en efectivo? 7. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento de esta Institución Financiera para los próximos años? 8. ¿Cómo selecciona esta Institución Financiera a las tiendas de conveniencia con quien trabajar? 9. Al ser operaciones de pago las que se delegan a las tiendas de conveniencia y desde el punto de vista de RH: <ol style="list-style-type: none"> a. Además de personal de caja ¿qué otras funciones de sucursal quedan incluidas en la labor de la tienda de conveniencia? b. ¿podría decirse qué básicamente lo que se sustituye es la operación del cajero? 10. Si es así, ¿qué requerimientos se deben cumplir para ser cajero en esta Institución Financiera? 11. ¿Cómo se cuida el desempeño de los cajeros propios –eficiencia, honestidad, etc.? 12. ¿En qué rango de sueldo y de prestaciones se maneja un cajero de banco en sucursal, así como su supervisor directo? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS DE LA CADENA DE TIENDAS DE ESTUDIO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Del Universo de sucursales en la ZMCQ ¿cuántas sucursales son del tipo A, B, C y D? 2. Al día de hoy ¿cuántas tiendas nicho ya se consideran establecidas en la ZMCQ? 3. En cuanto a la formación de los equipos y desde la óptica de la empresa ¿qué ventajas o desventajas ofrecen los esquemas de comisionistas o empleados propios? ¿Cuál es la tendencia de la empresa? 4. En una gestión por competencias ¿cuáles se consideraría competencias de ingreso de los candidatos y cuáles son las competencias necesarias para manejo de tiendas? 5. ¿En qué consiste la Capacitación Continua de los equipos de tienda? 6. ¿Cómo se da la Capacitación acerca de las diferentes gamas de servicios ofrecidos por la empresa? Ejemplo, microseguros, almacén AMAZON, boletos de autobús, etc. 7. ¿Considera Usted que la calidad en el servicio es clave para el modelo de negocio de las tiendas? 8. ¿Qué características tienen la mayoría de su cartera de candidatos? 9. ¿Cuál cree Usted que es la principal causa de la rotación de personal? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	EJECUTIVO DE OPERACIONES DE LA CADENA DE TIENDAS DE ESTUDIO
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en la empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 2. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 3. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 4. ¿Cuál considera Usted que es la principal ventaja del concepto de tienda de conveniencia? 5. ¿Cuántos tipos de tienda tiene la empresa? 6. ¿Cuántas tiendas tiene a su cargo Usted y de qué tipo son? 7. ¿Cuál es su función en la operación de las sucursales? 8. ¿Qué puntos son los que regularmente se revisan en las tiendas? 9. ¿Cuál es su opinión acerca de la participación de la tienda en operaciones financieras? 10. ¿Cuáles son los contratiempos más usuales en las operaciones financieras a través de las tiendas de conveniencia? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	EJECUTIVO DEL ÁREA JURÍDICA DE LA CADENA DE TIENDAS DE ESTUDIO
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se determina la ubicación de las sucursales en las tiendas de conveniencia? 2. ¿Cómo se organiza la propiedad de los inmuebles en las tiendas de conveniencia? 3. ¿En qué condiciones se dan los contratos para los inmuebles? 4. ¿Es posible que la empresa decida cerrar alguna sucursal por causas del contrato de arrendamiento? 5. En caso de cierre de alguna sucursal ¿qué garantías hay para el arrendatario? 6. ¿En qué condiciones se entrega el inmueble? 7. ¿Qué sucede con el personal que labora en las sucursales? 8. En esta época de pandemia por COVID-19 ¿se han hecho modificaciones a los contratos de arrendamiento? 9. Desde la perspectiva jurídica ¿cómo ha apoyado la empresa al personal de sucursales en esta época de pandemia por COVID-19? 10. Para Usted como empleada de la empresa, ¿qué significa trabajar en ella? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	PROFESIONAL EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál ha sido su experiencia en el mundo de la TIC? 2. ¿Cómo define Usted lo que significa innovación tecnológica? 3. ¿Existen en Querétaro/México mucha oferta de trabajo para diseño e implementación de sistemas de información? ¿Qué perfil de profesionales se requiere para este tipo de trabajo? 4. ¿Cómo define Usted a la 4ª Revolución Industrial? El Internet de las cosas, la nube, el big data. 5. ¿Cómo podría definir lo que son las TIC? 6. ¿Cómo podría definir lo que es un trabajo en red? Conexión cliente-proveedor. 7. ¿Qué se necesita para diseñar un sistema de información? 8. ¿En qué momento se considera al futuro operador de los sistemas de información? 9. ¿Cómo considera Usted el trabajo de los sistemas de información en las tiendas de conveniencia? Comunicación tienda-bancos-proveedores. 10. El público desconfía de los movimientos financieros por Internet ¿cómo se logra la seguridad del movimiento? 11. En cuanto a la operación de los sistemas de información: 12. ¿Qué tipo de mantenimiento requieren? 13. ¿Es posible que, en el mismo sistema, dos terminales muestren información diferente? 14. ¿Bajo qué circunstancias “se cae el sistema”? 15. ¿Qué se requiere para escalar o ampliar los sistemas? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	LÍDER DE TIENDA (EMPLEADO)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Esta sucursal se considera A, B o C? 2. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en esta empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 3. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 4. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 5. ¿Qué ventajas ofrece su trabajo actual sobre otros? 6. ¿Cómo es que le fue asignada esta sucursal? 7. ¿Cómo conformó a su equipo de trabajo? 8. ¿Tiene mucha rotación de personal? ¿En qué puesto principalmente? ¿Qué tan seguido renuncian? ¿Qué los motiva a renunciar? 9. ¿Qué tan demandados son los servicios financieros en la sucursal? ¿en qué proporción de las ventas? 10. ¿Cuáles son las principales operaciones financieras de la sucursal? 11. ¿Cuáles considera Usted que son los puntos más sobresalientes en la operación de la sucursal? 12. ¿Cómo es la operación del sistema? 13. ¿Cuán importante considera Usted que es la participación del Ejecutivo de Operaciones de la empresa en las actividades a realizar en la sucursal? 14. De acuerdo a su opinión ¿Cuáles son los principales riesgos en la operación? <ol style="list-style-type: none"> a. Proveedores b. Robos 15. ¿Cómo se mide el desempeño de la sucursal y del personal? 16. ¿Cuál es su percepción del seguimiento que se hace de la operación de la tienda?

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Guía General de Entrevista	ENCARGADO / CAJERO DE TIENDA (EMPLEADO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en esta empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 2. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 3. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 4. ¿Qué ventajas ofrece su trabajo actual sobre otros? ¿Cuáles son sus expectativas? 5. ¿Cómo es que Usted fue asignado a esta sucursal? 6. ¿Cómo se integró a su equipo de trabajo? 7. ¿Cómo fue su Capacitación? <ol style="list-style-type: none"> a. Por la empresa b. Por el Encargado de Tienda 8. ¿Qué tan demandados son los servicios financieros en la sucursal? ¿en qué proporción de las ventas? 9. ¿Cuáles son las principales operaciones financieras de la sucursal? 10. ¿Cuáles considera Usted que son los puntos más sobresalientes en el desempeño de sus funciones 11. ¿Cómo es la operación del sistema? 12. ¿Cuáles son los principales riesgos en la operación? <ol style="list-style-type: none"> a. Proveedores b. Robos 13. ¿Cómo se organiza y mide su desempeño en su trabajo? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------


Guía General de Entrevista	AYUDANTE DE PISO (EMPLEADO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en esta empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 2. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 3. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 4. ¿Qué ventajas ofrece su trabajo actual sobre otros? ¿Cuáles son sus expectativas? 5. ¿Cómo es que Usted fue asignado a esta sucursal? 6. ¿Cómo se integró a su equipo de trabajo? 7. ¿Cómo fue su Capacitación? <ol style="list-style-type: none"> a. Por la empresa b. Por el Encargado de Tienda 8. ¿Cuáles considera Usted que son los puntos más sobresalientes en el desempeño de sus funciones? 9. ¿Cuáles son los principales riesgos en la operación? <ol style="list-style-type: none"> a. Proveedores b. Robos 10. ¿Cómo se organiza y mide su desempeño en su trabajo? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Guía General de Entrevista	LÍDER DE TIENDA (COMISIONISTA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Esta sucursal se considera A, B o C? 2. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en esta empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 3. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 4. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 5. ¿Qué ventajas ofrece su trabajo actual sobre otros? 6. ¿Cómo es que le fue asignada esta sucursal? 7. ¿Cómo conformó a su equipo de trabajo? 8. ¿Tiene mucha rotación de personal? ¿En qué puesto principalmente? ¿Qué tan seguido renuncian? ¿Qué los motiva a renunciar? 9. ¿Qué tan demandados son los servicios financieros en la sucursal? ¿en qué proporción de las ventas? 10. ¿Cuáles son las principales operaciones financieras de la sucursal? 11. ¿Cuáles considera Usted que son los principales problemas de operación de la sucursal? 12. ¿Cómo es la operación del sistema? ¿Falla constantemente? ¿Tiene soporte adecuado por parte de la empresa? 13. ¿Cómo es la relación con el Ejecutivo de Operaciones? 14. ¿Cuáles son los principales riesgos en la operación? <ol style="list-style-type: none"> a. Ejecutivo de Operaciones b. Proveedores c. Robos (empleados, clientes, proveedores, asaltos) 15. ¿Cómo se mide el desempeño de la sucursal y del personal? 	

16. ¿Cuál es su percepción de que todo el trabajo diario esté monitoreado en tiempo real?


Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Guía General de Entrevista	ENCARGADO / CAJERO (COMISIONISTA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en esta empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 2. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 3. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 4. ¿Qué ventajas ofrece su trabajo actual sobre otros? ¿Cuáles son sus expectativas? 5. ¿Cómo es que Usted fue asignado a esta sucursal? 6. ¿Cómo se integró a su equipo de trabajo? 7. ¿Cómo fue su Capacitación? <ol style="list-style-type: none"> a. Por la empresa b. Por el Encargado de Tienda 8. ¿Qué tan demandados son los servicios financieros en la sucursal? ¿en qué proporción de las ventas? 9. ¿Cuáles son las principales operaciones financieras de la sucursal? 10. ¿Cuáles considera Usted que son los principales problemas de operación de su puesto de trabajo? 11. ¿Cómo es la operación del sistema? ¿Falla constantemente? ¿Tiene soporte adecuado por parte de la empresa? 12. ¿Cómo es la relación con el Ejecutivo de Operaciones? 13. ¿Cuáles son los principales riesgos en la operación? <ol style="list-style-type: none"> a. Ejecutivo de Operaciones b. Proveedores c. Robos (empleados, clientes, proveedores, asaltos) 14. ¿Cómo se organiza y mide su desempeño en su trabajo? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Guía General de Entrevista	AYUDANTE DE PISO (COMISIONISTA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue que inició su carrera laboral en esta empresa? ¿Desde hace cuánto tiempo? 2. ¿Cuál es su experiencia previa al ingreso a esta empresa? 3. ¿Inició en el puesto actual o cuál ha sido su trayectoria? 4. ¿Qué ventajas ofrece su trabajo actual sobre otros? ¿Cuáles son sus expectativas? 5. ¿Cómo es que Usted fue asignado a esta sucursal? 6. ¿Cómo se integró a su equipo de trabajo? 7. ¿Cómo fue su Capacitación? <ol style="list-style-type: none"> a. Por la empresa b. Por el Encargado de Tienda 8. ¿Cuáles considera Usted que son los principales problemas que tiene en la operación de su trabajo? 9. ¿Cuáles son los principales riesgos en la operación? <ol style="list-style-type: none"> a. Ejecutivo de Operaciones b. Proveedores c. Robos (empleados, clientes, proveedores, asaltos) 10. ¿Cómo se organiza y mide su desempeño en su trabajo? 	

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO Doctorado en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuestionario	CLIENTES Y USUARIOS DE TIENDAS DE CONVENIENCIA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántas veces acudes a una tienda de conveniencia? 2. ¿Encontró lo que buscaba en cuanto a producto/marca? 3. ¿Por qué motivo acude a este tipo de tiendas? 4. ¿Cuánto tiempo tarda Usted dentro de la sucursal en hacer una compra en tienda de conveniencia? 5. ¿Qué opina de la configuración de estas tiendas –orden, limpieza, iluminación, aire acondicionado, tipo de productos? 6. ¿Suele pagar en efectivo? ¿Generalmente tiene cambio? 7. ¿Su pago fue electrónico? ¿Funcionó la terminal correctamente? 8. ¿El personal que lo atendió usaba su uniforme en buen estado? 9. ¿Cómo fue el trato del cajero? ¿El cajero indicó en voz alta la cantidad de dinero recibida y el cambio entregado? ¿Le sugirió alguna compra o recarga? 10. ¿Qué tan frecuente realiza pagos o depósitos en las tiendas de conveniencia? ¿Qué tipo de pagos o depósitos realiza? 11. Cuando acude a realizar un pago o depósito ¿generalmente puede hacerlo? 12. ¿Le ha sucedido que “no haya sistema” en la sucursal? 13. ¿Cuál su reacción cuando “no hay sistema”? 14. ¿Le ha tocado hacer fila por mucho tiempo? 15. ¿Le ha tocado que la 2ª caja no esté en operación? ¿Cuál es su reacción cuando no funciona la 2ª caja? 16. En general ¿cómo califica su experiencia de compra/servicio en estas tiendas de conveniencia?

ANEXO IV. LISTADO DE ENTREVISTAS

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

LISTADO DE ENTREVISTAS

Entrevista #1:

Nombre: Sr. EMO	Profesión: Maestro en Administración	Edad: 35
Puesto: Subdirector de Finanzas	Organización: Libertad Servicios Financieros	Fecha de entrevista: 2/05/2019 y 16/10/2019

Entrevista #2:

Nombre: Sr. JAOC	Profesión: Licenciado en Administración	Edad: 37
Puesto: Gerente de Sucursal	Organización: BBVA Plaza Constituyentes	Fecha de entrevista: 26/10/2019

Entrevista #3:

Nombre: Sr. IRM	Profesión: Licenciado en Psicología	Edad: 31
Puesto: Coordinador de Recursos Humanos	Organización: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio	Fecha de entrevista: 11/09/2019, 11/02/2020, 23/04/2020, 16/10/2020 y 21/10/2020

Entrevista #4:

Nombre: Sra. MDP	Profesión: Licenciada en Psicología	Edad: 28
Puesto: Reclutadora de campo	Organización: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio	Fecha de entrevista: 15/08/2019

Entrevista #5:

Nombre: Sr. JDPRA	Profesión: Licenciado en Administración	Edad: 30
Puesto: Asesor Comercial (en promoción)	Organización: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio	Fecha de entrevista: 11/02/2020

Entrevista #6:

Nombre: Sr. GB	Profesión: Licenciado en Administración	Edad: 42
Puesto: Ex Asesor Comercial	Organización: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio	Fecha de entrevista: 28/09/2019

Entrevista #7:

Nombre: Sra. MZA	Profesión: Maestra en Derecho	Edad: 44
Puesto: Ejecutiva Jurídica	Organización: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio	Fecha de entrevista: 23/04/2020 y 31/10/2020

Entrevista #8:

Nombre: Sr. RC	Profesión: Ingeniero en Sistemas	Edad: 26
Puesto: Ingeniero de Sistemas	Organización: Sucursal La Capilla	Fecha de entrevista: 28/9/2020

Entrevista #9:

Nombre: Sr. JVD	Profesión: N/D	Edad: 38
Puesto: Líder de tienda (empleado)	Organización: Sucursal	Fecha de entrevista: 15/12/2020

Entrevista #10:

Nombre: Sr. LVS	Profesión: Preparatoria terminada	Edad: 35
Puesto: Encargado/cajero de tienda (empleado)	Organización: Sucursal	Fecha de entrevista: 15/12/2020

Entrevista #11:

Nombre: Sr. TCS	Profesión: Preparatoria trunca	Edad: 28
Puesto: Ayudante general (empleado)	Organización: Sucursal	Fecha de entrevista: 15/12/2020

Entrevista #12:

Nombre: Sra. MCRR	Profesión: Técnica-Comercial	Edad: 47
Puesto: Líder de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal El Roble	Fecha de entrevista: 17/04/2019 y 20/10/2019

Entrevista #13:

Nombre: Sra. GLCB	Profesión: Preparatoria	Edad: 65
Puesto: Ex Líder de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal Candiles	Fecha de entrevista: 15/04/2019

Entrevista #14:

Nombre: Sr. JGC	Profesión: Contador Público, Esp. Fiscal	Edad: 60
Puesto: Líder de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal Lluvia	Fecha de entrevista: 11/04/2019 y 15/10/2019

Entrevista #15:

Nombre: Sr. MEA	Profesión: Preparatoria Trunca	Edad: 33
Puesto: Ayudante de piso (comisionista)	Organización: Sucursal Lluvia	Fecha de entrevista: 15/10/2019

Entrevista #16:

Nombre: Sra. NKGH	Profesión: Licenciatura trunca (Derecho)	Edad: 32
Puesto: Encargada/cajera de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal Lluvia	Fecha de entrevista: 15/10/2019

Entrevista #17:

Nombre: Sra. FAG	Profesión: Licenciada en Administración	Edad: 47
Puesto: Líder de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal La Capilla	Fecha de entrevista: 27/10/2019

Entrevista #18:

Nombre: Sr. RICA	Profesión: Preparatoria terminada	Edad: 23
Puesto: Encargado/cajero de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal La Capilla	Fecha de entrevista: 14/06/2019 y 27/10/2019

Entrevista #19:

Nombre: Sra. ARCS	Profesión: Estudiante (Lic. Psicología)	Edad: 21
Puesto: Ayudante de piso (comisionista)	Organización: Sucursal La Capilla	Fecha de entrevista: 14/06/2019 y 27/10/2019

Entrevista #20:

Nombre: Sra. MPF	Profesión: Estudiante (Lic. en Música)	Edad: 21
Puesto: Ayudante de piso (comisionista)	Organización: Sucursal La Capilla	Fecha de entrevista: 27/10/2019

Entrevista #21:

Nombre: Sra. EYAB	Profesión: Preparatoria	Edad: 35
Puesto: Encargada/cajera de tienda (comisionista)	Organización: Sucursal La Capilla	Fecha de entrevista: 27/10/2019

**ANEXO V. CARTA CONSTANCIA DE REVISIÓN DE ABSTRACT POR LA
FACULTAD DE LENGUAS Y LETRAS, U.A.Q.**

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE LENGUAS Y LETRAS

Campus Aeropuerto, 22 de marzo de 2021

FLL/SA/2021/129



Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado, UAQ
Presente

Por este medio, me permito comunicar a usted que se realizó la revisión de la traducción del español al inglés del abstract titulado: LA CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO: EL TRABAJO, ENTRE EL SECTOR COMERCIO Y EL SECTOR FINANCIERO que presenta el C. Eduardo Luna Ruiz exp. 149561, para continuar con los trámites necesarios que le permita obtener el grado de DOCTORADO EN ESTUDIOS MULTIDISCIPLINARIOS SOBRE EL TRABAJO certificando que el contenido en ambos casos es el mismo.

Sin otro asunto de momento, me es grato enviarle un cordial saludo, quedo a sus apreciables órdenes.

Atentamente
"Enlazar Culturas por la Palabra"

Lic. Laura Pérez Téllez
Directora



c.c. Archivo

SOMOS UAQ
EDUCAR CRECER CONSOLIDAR

Campus Aeropuerto, Anillo Vial Fray Junípero Serra S/N, Querétaro, Qto. C.P. 76140
Tel. 442 192 12 00 Dirección Ext. 61010, Secretaría Administrativa Ext.61300, Posgrado Ext. 61140,
Licenciatura Ext.61070, Centro de Lenguas Ext.61050, Secretaría Académica Ext.61100 y Planeación Ext.61110