



Universidad de Navarra

F-755
0-204-008

CIIF

7-Eleven

Introducción a 7-Eleven

Albert Duquesne, director de A&V Partners, una consultora establecida en Richmond (Virginia) especializada en medios de pago, creía haber identificado cambios importantes de medio y largo plazo en el sector al analizar los cajeros automáticos de nueva generación Vcom que la cadena de tiendas de conveniencia 7-eleven estaba incorporando a sus tiendas.

7-Eleven era la mayor cadena mundial de tiendas de conveniencia, con establecimientos abiertos las 24 horas del día, 7 días por semana. Contaba con más de 24.000 establecimientos (propios y en franquicia), de los cuales alrededor de 5.800 estaban en Estados Unidos y Canadá. Estas tiendas recibían una media de 7 millones de consumidores diarios (véase Anexo 1).

7-Eleven nació bajo el nombre de The Southland Ice Company y fue pionera del concepto de tienda de conveniencia en 1927. En ese año, sus tiendas, en principio ideadas para vender hielo, empezaron a vender leche, pan y huevos, con la idea de dar al cliente mayor conveniencia en sus compras. Al

Caso preparado por la Asistente de Investigación Carmen Marcé, bajo la supervisión del Profesor Javier Santomá, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2003.

Caso realizado bajo el patrocinio del CIIF, Centro Internacional de Investigación Financiera, IESE, <http://www.iese.edu/ciif/>

Copyright © 2003, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, envíe un fax al 34 932 534 343, escriba a Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 11/11/03



poco tiempo se inició la venta de gasolina en algunos establecimientos. En el año 1946, la empresa sustituyó el nombre de The Southland Ice Company para sus tiendas por el de 7-Eleven, en referencia al horario de apertura. En los años sesenta iniciaron su expansión por otros estados norteamericanos, y en los setenta empezaron sus franquicias en Reino Unido y Japón.

Para lograr mejores condiciones en la venta de gasolina, 7-Eleven adquirió en 1983 la compañía petrolera Citgo, de la que vendió una participación a la empresa Petróleos de Venezuela, y posteriormente, en 1990, la totalidad, acuciada por graves problemas financieros. En el año 1991, tras conseguir sortear dichos problemas, se produjo la entrada en el accionariado de la empresa de la japonesa Ito-Yokado, que pasaría a controlar el 70% del capital.

En 1998 se iniciaron las pruebas de unos cajeros automáticos localizados en el interior de las tiendas destinados a funciones de banca electrónica; dichos cajeros se desarrollaron bajo el nombre de Vcom, como abreviatura de Virtual Commerce. En 1999, la empresa adoptó finalmente el nombre de 7-Eleven como denominación de la sociedad, y en el año 2000 Ito-Yokado aumentó su participación hasta el 73%.

Misión de 7-Eleven

En palabras de Edward Moneyppenny, director financiero de 7-Eleven, la empresa sólo era una cadena de comercios con el objetivo de atraer consumidores a sus tiendas y darles lo que querían desde la perspectiva de la conveniencia¹.

Para el año 2003, los objetivos de la empresa se centraron en dos líneas de negocio. Por un lado, desarrollar el negocio de los productos alimentarios frescos, y por el otro, desarrollar su negocio de servicios financieros. 7-Eleven había decidido lanzarse de lleno a la prestación de servicios financieros a través de unos novedosos cajeros automáticos. La instalación de estos cajeros en sus establecimientos respondió también a la filosofía de dotar de más conveniencia a las visitas de sus clientes a sus establecimientos. En esos momentos, 7-Eleven poseía una red de 5.200 cajeros automáticos tradicionales en Estados Unidos.

Desarrollo del proyecto Vcom: cajeros de nueva generación

Su filosofía en el mundo «on-line» apostaba por dar acceso al comercio electrónico a todos aquellos que no disponían de acceso a Internet, no mantenían relaciones bancarias o simplemente no se sentían seguros utilizando su tarjeta de crédito «on-line». En la etapa de lanzamiento se preveía que 7-Eleven escogiese entre 10-15 tiendas «on-line» que ofreciesen hasta diez de sus productos más vendidos; se trataba de limitar la oferta para evitar que las terminales estuvieran ocupadas durante un tiempo excesivo.

¹ Edward Moneyppenny, en una entrevista concedida a *The Wall Street Transcript* el 24 de febrero de 2003.

Los comercios entraron en dicho mercado aprovechando esencialmente sus facilidades horarias y su buena ubicación en zonas con muchos consumidores potenciales. Otro factor esencial que impulsó la idea de 7-Eleven fue la conveniencia. En una sociedad en la que se había fomentado el valor del tiempo y de la rapidez, las tiendas de conveniencia respondían a una filosofía arropada por la propia cultura, y 7-Eleven había decidido que dicha filosofía debía llegar más allá de la compra de gasolina o de otros productos; confiaba en que también fuese aplicable a los servicios financieros.

La idea se puso en práctica bajo las siglas del proyecto Virtual Commerce, Vcom, en marzo de 2001. Las terminales (en Estados Unidos llamadas «kiosks» y similares a los cajeros automáticos) fueron preparadas por NCR (principal productor mundial de cajeros automáticos). Vcom ofrecía servicio 24 horas, pantalla táctil fácil de usar unida a todas las capacidades habituales de un cajero automático tradicional, para proveer servicios financieros o de cualquier tipo, y además contaba con un teléfono directo de atención al cliente para resolver cualquier duda que surgiese mientras se realizaba la operación (Anexo 2).

Los ingresos generados por la prestación de servicios supusieron en el año fiscal 2002 el 3% sobre el total de ingresos. En dichos ingresos se incluían los generados por las comisiones de los cajeros, las órdenes de pago («money orders») y la venta de lotería. 7-Eleven, además de ser el comercio con mayor número de cajeros automáticos, era uno de los líderes en órdenes de pago, con un contravalor aproximado de 4.500 millones de dólares.

A 31 de marzo de 2003, la empresa tenía instaladas 575 terminales Vcom, y esperaba llegar a su objetivo de un millar a finales de año. A largo plazo, 7-Eleven estimaba que llegaría a contar con 3.500 cajeros Vcom. La empresa recibía comisiones de sus socios y también una parte de las comisiones que se generaban en las transacciones. En marzo de 2003, 7-Eleven tenía compromisos de pago de sus socios de alrededor de 270 millones de dólares, que recibiría y amortizaría durante la vida de los diferentes acuerdos. El modelo para el desarrollo de las capacidades de Vcom, como en el caso de los propios establecimientos, se apoyaba en la idea de las franquicias.

Como en toda innovación tecnológica, lo difícil fue conseguir que la gente se decidiera a probar el cajero. Para ello, y tal y como los bancos habían hecho al aparecer los cajeros automáticos, 7-Eleven había decidido utilizar personal para explicar a sus clientes el uso de las terminales. La idea era conseguir que el cliente comprobara que los cajeros Vcom disponían de las capacidades de cualquier cajero tradicional, así como de nuevas aplicaciones, como el cobro de cheques. Durante la promoción del servicio se regalaron cupones de 5 dólares al proceder al cobro de cheques. Del mismo modo, los empleados podían cobrar sus cheques sin coste alguno, lo que hacía que cualquier empleado conociese su funcionamiento.

Modelo de franquicias y alianzas en Vcom

Para conseguir que sus «kiosks» dispusieran de gran cantidad de servicios, 7-Eleven se había decidido por el modelo de alianzas con numerosos proveedores de servicios