



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS DE MERCADEO
COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE
GUATEMALA**

Nancy Fabiola Munguía López

Asesorado por la Inga. Wendhy Paola Munguía López

Guatemala, agosto de 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS DE MERCADEO
COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

NANCY FABIOLA MUNGUÍA LÓPEZ

ASESORADO POR LA INGA. WENDHY PAOLA MUNGUÍA LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

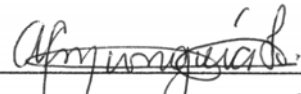
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Edwin Rolando Borrayo Gómez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS DE MERCADEO COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 23 de marzo de 2009.



NANCY FABIOLA MUNGUÍA LÓPEZ

Guatemala, julio de 2009

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.


Estimado Ingeniero Gómez:

En atención a la designación que se me hiciera, tengo el agrado de informarle que he completado la asesoría y revisión del trabajo de graduación titulado "IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS DE MERCADEO COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE GUATEMALA", presentado por la estudiante Nancy Fabiola Munguía López, como requisito a obtener el título de Ingeniera Industrial.

En consecuencia y en base a la aprobación del Protocolo, recomiendo que el presente trabajo sea aceptado.

Sin más que agregar y agradeciendo su atención a la presente me suscribo de usted.

Atentamente,



Inga. Wendy Munguía
Col. 6,051
Asesor.

Wendhy Paola Munguía López
Ingeniera Industrial
Col. 6,051

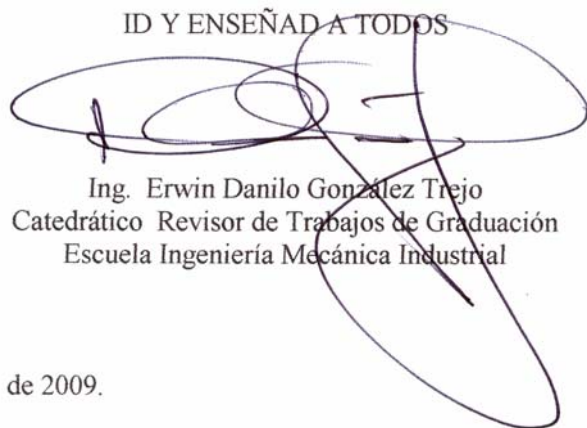
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS DE MERCADEO COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Nancy Fabiola Munguía López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

DIOS Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Erwin Danilo Gonzalez Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2009.

/mgp


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGÍAS DE MERCADEO COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Nancy Fabiola Munguía López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.268..09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO COMPETITIVAS DIRIGIDAS A TIENDAS DE CONVENIENCIA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Nancy Fabiola Munguía López**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Reinos
Decano



Guatemala, agosto de 2009

/cc

AGRADECIMIENTOS A

DIOS Y VIRGEN MARÍA

Seres omnipotentes que me guían e iluminan mis pensamientos y acciones.

MIS PADRES

Por darme la vida, y enseñarme los valores necesarios para ser una mejor persona y su apoyo incondicional.

MIS HERMANOS

Por su incondicional apoyo y cariño, ya que siempre están cuando los necesito.

INGA. WENDHY MUNGUÍA

Por su valiosa colaboración como asesora, en la realización del presente trabajo.

ESTACIÓN BELARSA

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación.

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LA FACULTAD DE INGENIERÍA

ING. DANILO GONZALEZ

Por ser revisor del presente trabajo.

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS Y VIRGEN MARÍA:

Por todas las bendiciones que he recibido y las cosas maravillosas que me han dado a lo largo de mi existencia.

MIS PADRES:

Paúl Munguía

Infinitas gracias, por sus sabios consejos, apoyo incondicional, su gran amor y sobre todo por la ayuda brindada, por todos sus sacrificios, por darme la oportunidad de una carrera.

Blanca de Munguía

Infinitas gracias, por ser modelo de mujer, madre, amiga a seguir, por sus sabios consejos, su gran amor, apoyo y la ayuda incondicional. Por todos sus sacrificios que hoy han sido recompensados

MIS HERMANOS:

Wendhy y José Pablo
Mil gracias por ser mis mejores amigos y por el amor que me brindan incondicionalmente.

MIS ABUELOS:

**Pedro Munguía,
Julia Oregel y
Ángel López.**

Por toda su protección desde el cielo.

Lucila Escobar V.

Por ser ejemplo de nobleza a seguir, por su gran amor que me brindó, apoyo y consejos y ser parte de este triunfo. Que Dios la tenga en su gloria. Mil gracias abuelita querida te llevaré siempre en mi corazón.

MI ESPOSO:

Juan Ignacio Vásquez R

Por ser el gran amor de mi vida, por su amor, apoyo, ayuda, paciencia y sobre todo por lo más importante por ser parte de mi vida de ahora en adelante. Te amo.

MIS HIJOS:

Diego Paúl

Luisa Fernanda

Les dedico este triunfo y por ser el motor que me impulsa a salir adelante, los adoro mis angelitos.

MIS TÍOS:

Hildy y Leonel

Mil gracias por su ayuda incondicional, apoyo, consejos y especial cariño.

Mary

Mil gracias por su apoyo y cariño.

Rosita y Oscar

Mil gracias por su apoyo y cariño.

MIS PRIMOS:

Mynor, gracias por toda la ayuda y apoyo recibido a lo largo de mi carrera.
A los demás gracias por todo.

MIS SOBRINOS:

Que se tracen una meta y que a pesar de muchos sacrificios y desvelos todo se puede lograr en la vida.

MI SUEGRA:

María Evangelina Rivera

Por su cariño, consejos, apoyo y ayuda brindada en todos los sentidos, mil gracias.

EN ESPECIAL:

Edelmira De de Paz, por su apoyo, cariño brindado hacia mi persona, mil gracias.

MIS AMIGOS:

En especial a Rosangela Méndez y Carlos Herrera y a todos en general, gracias por brindarme su amistad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1 La empresa	1
1.1.1 Ubicación	1
1.1.2 Descripción	1
1.1.3 Historia	2
1.1.4 Misión	2
1.1.5 Visión	3
1.1.6 Valores	3
1.1.7 Funcionamiento	4
1.2. Tiendas de Conveniencia	5
1.3 Las Tiendas de Conveniencia en Guatemala	6
1.3.1 Estrategias competitivas	8
1.3.2 Fuerzas competitivas del mercado	9
1.3.3 Estrategias corporativas	12
1.3.4 Tipos de estrategias corporativas	13
1.3.5 Identificación de los competidores directos	13
1.3.6 Ventajas competitivas	14

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Problemas y restricciones de un surtido	17
2.1.1 Características de tiendas por formato	17
2.1.2 Factores que podrían afectar la demanda en relación con formatos de tiendas	21
2.2 Diseño del lineal	21
2.2.1 Niveles de exposición de productos	23
2.2.2 Aspectos para evaluar la rentabilidad del producto	23
2.2.3 Controles basados en la rentabilidad	24
2.3 Concepto de administración de categorías	30
2.4 Etapas de la implementación	31
2.5 Oportunidades de la industria guatemalteca actualmente	33
2.6 Posición de una Tienda de Conveniencia en Guatemala	38

3. PROPUESTA A IMPLEMENTAR

3.1 Liderazgo	39
3.1.1 Características del liderazgo	40
3.1.2 Factores del liderazgo	41
3.2 Liderazgo de costo	43
3.2.1 Estrategias de diferenciación	45
3.3 Enfoque	46
3.4 Inversión en investigación y desarrollo	46
3.5 Tiendas de Conveniencia, un nicho de mercado	47
3.6 Satisfacción y servicio total al cliente	48
3.7 Estrategias de servicio al cliente	51
3.7.1 Precio	52
3.7.2 Producto	53
3.7.3 Plaza	53

3.7.4 Promoción	53
3.8 La ventaja competitiva	54
3.9 Filosofía del servicio	56
3.10 Seguridad, la otra cara del servicio al cliente	59
4. IMPLEMENTACIÓN	
4.1 Resultados de encuesta a clientes de las Tiendas de Conveniencia	61
4.2 Resultados de entrevista a los directores de las cadenas	61
4.2.1 Discusión de resultados	61
4.2.2 Directores de las cadenas	66
4.2.3 <i>Share</i> de mercado por empresa de las Tiendas de Conveniencia	67
4.2.4 Clientes de las Tiendas de Conveniencia	68
4.3 Artículos que compusieron la muestra para llevar a cabo el análisis	69
4.3.1 Artículos de permanencia continua	69
4.3.2 Por sus atributos	70
4.3.3 Por los proveedores	70
4.3.4 Por los compradores	72
5. MEJORA CONTINUA	
5.1 Beneficios	73
5.2 Planes de futuro	78
5.3 Mejora del control sobre las operaciones	79
5.4 Mayor cohesión entre departamentos	80
5.5 Mayor acceso a información relevante de gestión	82
5.6 Reducción de tiempos de trabajo por departamento; gestión del surtido y facturación	84

5.7 Depuración de datos	85
5.8 Herramientas de futuro: adaptabilidad y nuevas funcionalidades	88
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	<i>Share</i> de mercado por empresa	67
2.	<i>Top of mind</i> de las Tiendas de Conveniencia	68

TABLAS

I	Tiendas de Conveniencia que posee cada empresa	67
II	Clasificación de productos por compra	69

GLOSARIO

- Competitiva** Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores.
- Competidores directos** Cuando en *Benchmarking* hablamos de competencia, este término incluye una definición más allá de la estrictamente referida al competidor directo y abarca hasta el mejor en su género, es decir, no son estrictamente competidores el resto de fabricantes del sector exclusivamente, sino todos aquellos que en el desarrollo de los sistemas de gestión de RRHH ocupan una posición de excelencia. Conviene dejar claro que los ámbitos de estudio y de investigación para la realización de *Benchmarking* no deben orientarse exclusivamente al sector en el que se instale nuestra empresa.

Corporativa

La efectividad estará relacionada con el diseño de los contenidos y la posición dentro de la cadena de valor de la organización y el proceso de toma de decisiones del usuario. Las empresas conocen bastante bien los procesos que forman su cadena de valor y hay actividades relacionadas con las operaciones de la compañía. SCM (*Supply Chain Management*): Administración y eficiencia de la cadena de distribución o cadena de suministro; investigación y desarrollo tecnológico, y diseño industrial o gráfico, que pueden ser temáticas interesantísimas para blogs corporativos.

Demanda

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. La demanda es una función matemática.

Estrategia

La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Estrategias genéricas	Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.
Fuerza competitiva	Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales. Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.
Inventario	<i>Stock</i> o acopio de insumos, materias primas, productos en proceso y bienes terminados que son mantenidos por una empresa.
Mercado cautivo	Lo forma el grupo de personas que por las circunstancias en las que se encuentran sólo pueden adquirir un producto determinado o sólo pueden realizar sus compras en un punto.

Nicho de mercado	Corresponde a un segmento de mercado constituido por un reducido número de consumidores con características y necesidades homogéneas y fácilmente identificables.
Rentabilidad	<p>En economía, el concepto de rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. Puede hacer referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad económica (relacionada con el afán de lucro de toda empresa privada; uso más común). <p>Rentabilidad hace referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad social (objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas).
Segmento	Se define como un grupo de consumidores que responden en forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de <i>marketing</i> .
Share	También se denomina participación de mercado, esto identifica dentro de una industria de competidores, quien es el líder del mercado.
Top of mind	Indica una fuerte presencia en la mente del consumidor en comparación con otras marcas, es la primera mención en la mente del consumidor.

RESUMEN

El surgimiento de nuevas Tiendas de Conveniencia ha sido beneficioso para los consumidores. Uno de los puntos positivos que pueden mencionarse es la ubicación, la disponibilidad de un amplio surtido de productos cuyo enfoque es centrado en función del producto y no de precio. Cada vez se valoran más elementos intangibles como la comodidad, lo agradable, lo práctico, el contacto humano y para hacer una elección no basta un precio bajo.

Las Tiendas de Conveniencia han mostrado un consistente crecimiento en la ciudad de Guatemala, los consumidores guatemaltecos han encontrado mediante este concepto de ventas al detalle, el medio de satisfacer sus necesidades que hoy en día son influenciadas por presiones financieras y de tiempo. En comparación con un supermercado no cuentan con muchos artículos, pero tienden a estar mejor ubicadas y ofrecen horarios más amplios.

Entre las estrategias competitivas que se tienen que considerar está la posición y el comportamiento de los competidores ya que viene a ser un elemento importante en el desarrollo de una estrategia.

En los últimos años, un número cada vez mayor de distribuidores está reconociendo el potencial de conectar las actividades de compra y venta más directamente al nivel de categorías de productos, así como la importancia de colaborar con sus proveedores para codesarrollar planes de mercadeo y programas de suministro de productos.

Asimismo muchos proveedores han ampliado su conocimiento y valoración acerca de la importante y reciente participación de sus distribuidores en la satisfacción de las necesidades de calidad, variedad y valor del consumidor.

Durante los últimos años, dos tendencias principales han dado nueva forma al comercio de productos de consumo masivo. Una es la fragmentación del comercio detallista; la otra es el crecimiento de la tecnología, aplicaciones e información.

En la actualidad luego de realizar este estudio se observa que las cadenas *Shell* y *Esso* son los líderes con una participación de mercado de un 32% y 28% respectivamente.

La cadena con mayor presencia en la mente del consumidor es *Esso on the run* con 48.2% relegando a un sexto lugar al pionero de las Tiendas de Conveniencia de Guatemala *Texaco Star mart* con un 4%, ya que fue hace unos 10 años atrás la número uno en este canal de distribución.

OBJETIVOS

GENERAL:

Implementar estrategias de mercado competitivo dirigidas a Tiendas de Conveniencia en la ciudad de Guatemala.

ESPECÍFICOS:

1. Identificar la participación de mercado de las diferentes cadenas de Tiendas de Conveniencia en la ciudad de Guatemala.
2. Establecer la intensidad competitiva existente, entre los actuales competidores en el mercado de Tiendas de Conveniencia que opera en la ciudad de Guatemala.
3. Determinar la influencia del poder de negociación de los proveedores, sobre las cadenas de Tiendas de Conveniencia que operan en la ciudad de Guatemala.
4. Determinar la opinión que poseen las Tiendas de Conveniencia participantes en el mercado guatemalteco sobre la amenaza de nuevos participantes.

5. Identificar cuál es la cadena de Tiendas de Conveniencia con más presencia en la mente del consumidor. (*Top of mind*).
6. Determinar qué tipos de productos son los que tienen mayor desplazamiento dentro de las Tiendas de Conveniencia.
7. Conocer los beneficios que ofrecen las Tiendas de Conveniencia y las necesidades que satisfacen del consumidor final.

INTRODUCCIÓN

Las Tiendas de Conveniencia aparecen a finales de la década de 1920 y principios de 1930 en los Estados Unidos, principalmente en el estado de Houston Texas, como una opción para satisfacer necesidades de compra de alimentos y abarrotes de manera conveniente para las personas.

Luego, este tipo de tiendas sufre una transformación al día de hoy en donde actualmente son parte importante y dinámica de la industria de venta de artículos al menudeo.

Una Tienda de Conveniencia es visitada por los clientes debido a que existe una necesidad (abarrotes comestibles, combustible, cajero automático, etc.). Las empresas que se dedican al negocio de tiendas de conveniencia modifican sus estrategias con el transcurso del tiempo por que las situaciones que éstas afrontan constantemente están cambiando. El ciclo de vida de los productos que ofrecen, es el que dicta las estrategias competitivas a seguir, y la aplicación de las mismas para satisfacer mejor las necesidades existentes y cambiantes de los visitantes de las tiendas de conveniencia.

Las Tiendas de Conveniencia deben de evaluar constantemente el entorno en el cual están operando, así como las ventajas y desventajas que tendrán en un potencial mercado objetivo, la implementación de sus estrategias competitivas deberá ser enfocada a la búsqueda de obtener el rendimiento deseado sobre la inversión que han realizado.

En Guatemala, actualmente la industria de Tiendas de Conveniencia ha sufrido grandes cambios. Las cadenas de Tiendas de Conveniencia han tenido un crecimiento en número de localidades, el cual se puede notar con tan solo transitar por las calles de la ciudad. Esta situación justifica la importancia de realizar un estudio en donde se muestre la importancia que tiene el desarrollo de estrategias competitivas en las Tiendas de onveniencia guatemaltecas ya que es una de las formas en que los administradores de las mismas buscaran obtener el retorno deseado de su inversión.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 La empresa

A continuación se describen aspectos relacionados con a la empresa en estudio, como su ubicación, descripción, historia, misión, visión, valores, funcionamiento.

1.1.1 Ubicación

La característica principal de este estudio es que la Tienda de Conveniencia se ubica en la mayoría de puntos estratégicos de la república de Guatemala. Aunque se tomó una ubicada en el municipio de San Miguel Petapa, Guatemala como objeto de estudio, y que por razones obvias no se identifica, las características siguen un mismo patrón para todas.

1.1.2 Descripción

Las Tiendas de Conveniencia de las estaciones de servicio de combustible, como punto de valor estratégico de la venta detallista, se han popularizado por responder a las necesidades creadas por las circunstancias y hábitos sociales o preferencias personales del consumidor, donde el servicio al cliente se presenta como una ventaja competitiva para atraerlo.

Los objetivos de estudio pretenden identificar oportunidades de servicio y establecer qué estrategias de servicio al cliente son las más utilizadas.

1.1.3 Historia

Según cuenta la historia, el concepto de “Tienda de Conveniencia” tuvo su origen allá por 1927, cuando una tienda pequeña en Houston Texas comenzó a desarrollar un nuevo y práctico estilo de venta de productos alimenticios y de primera necesidad. A este respecto, también es válido señalar que el concepto de autoservicio fue un sistema de ventas revolucionario e innovador, iniciado con productos alimenticios y luego abarcando prácticamente todos los productos de uso doméstico.

Las Tiendas de Conveniencia no son algo exclusivo de un país en particular. Se encuentran en Los Estados Unidos, y en la mayoría de los países de Asia y Europa. En Guatemala, la Tienda de Conveniencia es un concepto importado y relativamente nuevo. La apertura de las primeras Tiendas de Conveniencia, algunas de ellas bajo el sistema de franquicia, se dio a fines de los años 90.

1.1.4 Misión

Una de las acepciones de la palabra servicio es ser útil. Ese concepto, servir y ser útil, descubre una perspectiva muy amplia de cómo la persona puede realizarse en su totalidad, pues no hay nada más frustrante que sentirse inútil.

Esta idea más humana sobre el servicio, es considerada por el consumidor actual como un valor intrínseco en los bienes tangibles o intangibles que adquiere para satisfacer sus requerimientos, aunada también, a la muy humana tendencia a vivir con mayor comodidad.

Visto desde ese ángulo, el servicio al cliente resulta ser una ventaja competitiva positiva y clave para las empresas que quieren sobrevivir en mercados competitivos fuertes.

1.1.5 Visión

Aunado al concepto de la Tienda de Conveniencia, hay una filosofía del servicio a su máxima expresión, desde esa arista, la tienda debe de ser cómoda y atractiva al consumidor. Aspectos tales como su diseño interior y exterior, funcionalidad, accesibilidad, etc. y contar con personal capacitado que pueda ayudar o asesorar al cliente en su elección de compra, resolviendo concretamente sus problemas son muy importantes al proveer satisfacción al cliente.

1.1.6 Valores

La filosofía de las empresas operadoras del expendio de combustibles, con respecto a las necesidades cambiantes del consumidor, han hecho cambios a través del tiempo. Tradicionalmente, habían desarrollado productos y los introducían en el mercado, ahora, están más interesados en enfocar todos sus esfuerzos hacia esas necesidades, manteniendo como constante la excelencia en el servicio.

El marco de referencia que describe las Tiendas de Conveniencia en las estaciones de servicio destaca su tendencia hacia una estructuración moderna y vanguardista que refleja las principales preocupaciones y el pensamiento de las empresas operadoras. Vincula conceptualmente, las acciones de las mismas y su valor según lo determina el mercado.

1.1.7 Funcionamiento

El surgimiento de nuevas Tiendas de Conveniencia ha sido beneficioso para los consumidores. Uno de los puntos positivos que pueden mencionarse es la ubicación, ya que la concentración de determinados segmentos de clientes potenciales: área de oficinas, zonas residenciales, flujo continuo de personas en la calle y calles muy transitadas, hacen de las Tiendas de Conveniencia la mejor opción.

Otro de los puntos positivos de éstas, es la disponibilidad de un amplio surtido de productos cuyo enfoque es centrado en función del producto y no del precio. Cada vez se valoran más elementos intangibles como la comodidad, lo agradable, lo práctico, lo bonito o el contacto humano y para hacer una elección no basta un precio bajo.

Las Tiendas de Conveniencia se han popularizado por responder a las necesidades creadas por las circunstancias sociales como el trabajo de la mujer fuera de la casa, el aumento de personas que viven su soltería o la estabilidad económica que hace preferir gastar el dinero a gastar tiempo.

1.2 Tiendas de Conveniencia

Las Tiendas de Conveniencia son la versión moderna de la tienda de abarrotes de mamá y papá, estas ofrecen amplios horarios de atención, así como la conveniencia del lugar, ya que es un establecimiento pequeño de servicio rápido que se encuentra cerca del hogar y del trabajo de los consumidores.

Las Tiendas de Conveniencia son establecimientos que cuentan con un inventario pequeño, pero equilibrado de artículos, y la ventaja natural de su mercado es la utilidad que estas ofrecen para conseguir mercancía de inmediato, cuando un comprador no quiere esperar haciendo filas enormes o cuando el supermercado está cerrado.

En la actualidad las Tiendas de Conveniencia ofrecen líneas de mercancías tanto de alimentos como de productos no alimenticios. Igual que los supermercados, éstas han ampliado con el transcurso de los años su mezcla de productos básicos con el propósito de incluir una variedad más amplia de abarrotes, alimentos preparados, botanas, así como productos y servicios no alimentarios.

La finalidad de las Tiendas de Conveniencia es satisfacer el deseo creciente de comodidad y conveniencia del consumidor, particularmente en las áreas suburbanas, surgen las tiendas denominadas de conveniencia. Su nombre refleja la intención de la institución y explica sus precios. Las Tiendas de Conveniencia compiten en cierta medida con supermercados y restaurantes de comida rápida.

1.3 Las tiendas de Conveniencia en Guatemala

Las Tiendas de Conveniencia son la versión moderna de las tiendas de barrio, estos son negocios que ofrecen la conveniencia de tiempo al permanecer abiertos durante largos horarios, así como la conveniencia del lugar, ya que es un establecimiento pequeño de servicio rápido que se encuentra cerca del hogar y del trabajo de los consumidores.

Se puede observar que durante los últimos años las Tiendas de Conveniencia han mostrado un consistente crecimiento en la ciudad de Guatemala. En este período de tiempo los consumidores guatemaltecos han encontrado, mediante este concepto de ventas al detalle, un medio de satisfacer sus necesidades que hoy en día son influenciadas por presiones financieras y de tiempo. La facilidad de encontrar lo que los consumidores buscan convenientemente es lo que ha venido a contribuir con el crecimiento de estos negocios. Las Tiendas de Conveniencia han tenido un impacto significativo en el negocio de venta al detalle. En comparación con un supermercado no cuentan con muchos artículos pero tienden a estar mejor ubicadas y ofrecen horarios más amplios.

Este tipo de negocios ofrece a los consumidores un inventario limitado, pero equilibrado, de productos y posee una ventaja natural que es la utilidad para los consumidores de conseguir la mercancía que necesitan de inmediato, cuando no se quiere esperar haciendo filas enormes, o cuando el supermercado está cerrado.

En Guatemala inician las Tiendas de Conveniencia en el año 1980, cuando Prone, S.A., lanza al mercado la primera de las tiendas: Súper 24.

En ese entonces revolucionó el mercado detallista en Guatemala, pues es la primera tienda que abre 24 horas al día los 365 días del año.

Luego del surgimiento de las tiendas Súper 24, aparecen diferentes cadenas de tiendas como por ejemplo, “Los Facilitos”, “Rapi Súper 2X3”, con una idea más parecida a un supermercado pero con horarios y ubicaciones más convenientes.

En la ciudad de Guatemala, la primera Tienda de Conveniencia en una estación de servicio fue lanzada al mercado por la compañía petrolera *Texaco* y se llamó *Texaco Star Mart*. En respuesta a la introducción de este concepto al mercado guatemalteco por *Texaco*, *Esso* y *Shell* introducen sus tiendas de conveniencia *Automarket* y *Circle K*, respectivamente.

Es necesario destacar que hoy en día algunas de las cadenas de Tiendas de Conveniencia han modificado sus nombres, más no su concepto de ofrecimiento de artículos de una manera conveniente. Las tiendas conocidas como *Esso Automarket* hoy día se llaman *On the run* y las tiendas *Circle K* se denominan *Select*. Las únicas tiendas que con el pasar de los años han mantenido sus marcas son Súper 24 y *Star mart*.

Al visitar una Tienda de Conveniencia en Guatemala, se puede observar que éstas no solo han ampliado su mezcla de productos básicos, pues también han modificado sus servicios para competir con los supermercados y con los restaurantes de comida rápida presentando a los consumidores guatemaltecos productos atractivos que van desde un refrigerio, servicios bancarios, comida rápida, hasta navegación por Internet.

1.3.1 Estrategias competitivas

Estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir su misión.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Desarrollar una amplia fórmula de cómo las empresas tienen planeado competir, la definición de sus objetivos y el establecimiento de las políticas que le proporcionarían a la empresa las herramientas para alcanzarlos, viene a ser la definición de estrategia competitiva.

Así, la elección de la estrategia competitiva es sostenida por dos cuestiones importantes. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

Sobre estrategias competitivas se tiene que el considerar explícitamente la posición y el comportamiento de los competidores viene a ser un elemento importante en el desarrollo de una estrategia, los análisis de competitividad permiten evaluar la importancia de la ventaja competitiva en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

Posteriormente se trata de desarrollar una estrategia con base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en su funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

1.3.2 Fuerzas competitivas del mercado

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial en el cual compete. La competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

En la determinación y análisis del medio competitivo en que se desenvuelven las empresas, se tiende a enfocar principalmente en los competidores directos, pero la intensidad general de la competencia en el mercado es una función de la cadena de fuerzas implícitas del mercado.

La intención última de una estrategia competitiva es el cambiar las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial a favor de la empresa. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- a) Amenaza de nuevos participantes.
- b) Poder de negociación de los proveedores.
- c) Poder de negociación de los clientes.
- d) Amenazas de productos o servicios sustitutos.

e) Intensidad competitiva entre los actuales competidores.

Las cinco fuerzas determinan la utilidad de un sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. A una mayor orientación colectiva de estas fuerzas, más intensa será la competencia y menor la ganancia potencial para aquellos que compiten en ese mercado.

a) Amenaza de nuevos participantes

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

b) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

c) Poder de negociación de los clientes

Los clientes presentan un poder de negociación frente a los proveedores, cuando puede influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar modificaciones de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicio y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

1.3.3 Estrategias corporativas

Los planes a largo plazo que son diseñados para seleccionar los negocios en los que una empresa podría estar, son las estrategias corporativas.

Este tipo de estrategias identifican las demandas de los mercados y las líneas de productos y servicios que deben generarse con base en los resultados de la evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

Todas las organizaciones necesitan una estrategia corporativa, el esquema o los mercados fundamentales para utilizar e integrar los recursos en los ámbitos de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para hacer realidad la misión de la empresa y lograr las metas y objetivos deseados. En el proceso de planeación estratégica, aspectos como competencia, diferenciación, diversificación, coordinación de unidades de negocios y asuntos ambientales suelen figurar como preocupaciones de la estrategia corporativa.

1.3.4 Tipos de estrategias corporativas

Las empresas pueden seleccionar dos direcciones sobre las cuales pueden enfocar su negocio cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación.

Una estrategia de crecimiento es aquella en la cual un aumento de las ventas se convierte en un vehículo para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad, y que las estrategias de consolidación son aquellas a través de las cuales las empresas buscan alcanzar las metas actuales a través de medios diferentes de crecimiento.

1.3.5 Identificación de los competidores directos

Los competidores directos son aquellas empresas que están en capacidad, a través del tiempo, de ganar o perder una parte sustancial de clientes, unas en relación con las otras, por cuanto sirven a los mismos clientes y ofrecen beneficios similares. Una consecuencia de esta definición es que la descripción de competidores directos debería hacerse por los clientes en el mercado objetivo. Es decir, dos empresas son competidoras directas si los clientes dicen que ellas son. Tomando como principio que los competidores directos son los que los consumidores perciben como tales, existen diferentes medios para determinar la similitud de percepción de los mismos y en estos estudios se pide a los consumidores que identifiquen similitudes, diferencias y atributos a manera de contar así, con herramientas de análisis que permitan comprender la competencia.

1.3.6 Ventajas competitivas

Todas las empresas eligen la posición que desean tener dentro del sector al que pertenecen. Este posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que se refiere a competir. En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva, si ésta es sostenible es quien propicia que las empresas alcancen el éxito con relación a sus competidores.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación y la importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial y son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Alcanzar la ventaja competitiva con cada una de las estrategias genéricas implica caminos fundamentalmente diferentes, mediante la combinación de la elección de ventaja competitiva deseada y el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación que buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección. Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer una elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Problemas y restricciones de un surtido

Muchos establecimientos utilizan diferentes formas de presentación de los productos, de acuerdo a su organización y rentabilidad; la forma más común es la presentación en masa, imponiendo efectos directos en la determinación del surtido en su amplitud y profundidad en la superficie de venta. El surtido deberá estar de acuerdo con la naturaleza de las necesidades que satisface, en función del segmento del mercado que ha de cubrirse y de la clientela insatisfecha.

El surtido es el conjunto de opciones que existen para cada artículo o categoría en una línea de productos. Se deberá mantener una existencia equilibrada. Equilibrio entre inventario y ventas.

2.1.1 Características de tiendas por formato

El número de formatos de establecimientos comerciales literalmente ha explotado. Deberá considerarse, por ejemplo, la segmentación ocurrida dentro de los tipos primarios de establecimientos: tiendas de alimentos, cadenas de farmacias, vendedores masivos, y clubes de mayoristas

Las organizaciones detallistas están desarrollando hipermercados, (como en el caso de los recién abiertos en nuestro país), tiendas de descuentos y establecimientos de corte étnico (en los que se venden ingredientes y/o materiales para utilizarse en la producción y/o confección de productos folclóricos del país).

Se espera que muchos establecimientos, incluyendo supermercados medianos, supermercados que manejan alimentos y productos farmacéuticos, supermercados de medio mayoreo, continúen incrementando significativamente su penetración en el mercado.

Las líneas entre los canales detallistas tradicionales se están borrando aún más, conforme los detallistas manipulan para ofrecer la ventaja de la compra de diversos artículos en un solo lugar. Las tiendas de alimentos se están expandiendo a mercancías en masa; los detallistas de mercancías en masa se están expandiendo a alimentos y las farmacias, a mercancías en masa y a alimentos. Con la competencia intensificándose entre los detallistas, atraer a los clientes a ciertos establecimientos particulares se ha tornado más difícil.

Provistos de una cantidad de opciones de compra, los sofisticados consumidores de hoy, frecuentemente ven los comercios como intercambiables, lo cual ha hecho el comportamiento del consumidor menos predecible que nunca.

El hecho que los consumidores han sido condicionados a buscar transacciones en ciertas categorías y a seleccionar los establecimientos basándose con frecuencia en tales transacciones.

No es raro, por ejemplo, encontrar el mismo consumidor comprando en establecimientos tanto de bajo como de alto nivel, ahorrando dinero en cientos artículos para poder comprar otros artículos de lujo.

Esta tendencia ha aumentado la presión sobre los detallistas para diferenciarse entre sí, desarrollando una reputación como “el lugar” para comprar ciertas categorías de producto, por ejemplo, en un supermercado, se encuentran la tienda fotográfica para revelar rollos, hacer copias de llaves, y un mini-banco para hacer pagos de recibos de servicios públicos, conjuntamente con lavandería en seco, y hasta un salón de belleza.

Cuando se hace exitosamente, la diferenciación dentro de estas líneas puede darle el nombre de un fabricante con presencia de marca, estableciendo una clara conexión en la mente del consumidor entre el nombre y la satisfacción de ciertas necesidades. De cualquier manera, llegar a los consumidores con cualquier tipo de mensajes mercadológicos, se ha hecho cada vez más difícil con la fragmentación de los medios tradicionales.

Reflejando estos cambios y el ritmo agitado de los estilos de vida modernos, la investigación de consumidores, muestra hoy en día que dos tercios de las decisiones de elección de marca, se efectúan dentro del mismo establecimiento comercial. Consecuentemente, los fabricantes están enfocando más su atención en la comprensión del consumidor y están diseñando estrategias de mercadeo para dentro de la tienda, así como estrategias mercadológicas para cubrir sus necesidades.

La inversión en promociones ha crecido dramáticamente en los últimos años, con más y más fabricantes considerando maneras no tradicionales de hacer llegar su mensaje a los consumidores, como parte de un esfuerzo global de mejorar sus marcas a través de los detallistas. Afortunadamente, los avances en cuanto a aplicaciones e información le han seguido el paso al cambiante mercado de bienes de consumo masivo, permitiendo a los fabricantes y detallistas desarrollar una comprensión de las diversas necesidades y hábitos de compra de los consumidores.

Es por ello que se debe tener bien claro, el tipo de demanda que se puede dar actualmente:

- **Demanda constante:** se caracteriza por un nivel de ventas casi regular durante todo el período considerado. Se venden a veces las mismas cantidades en cada período.
- **Demanda estacional:** se caracteriza por fluctuaciones de un período a otro. Cada año se repiten.
- **Tendencias:** caracteriza a la demanda para que cualquiera que sea la variación siempre esté en aumento o disminución en el período considerado.

Es importante considerar también las demandas arriba descritas para la adaptación de formatos en tiendas.

2.1.2 Factores que podrían afectar la demanda en relación con formatos de tiendas

- Entregas de pedido tardíos.
- Pedidos realizados sin contar su verdadera rotación.
- Incertidumbre de la demanda.
- Promociones de otros productos sustitutos.
- Degustación e impulsación de productos.(porque podrían hacer cambiar la actitud de compra de determinado consumidor o cliente potencial).

Es importante recalcar que existe un crecimiento de la recolección, análisis y calidad de los datos mercadotécnicos. Nueva tecnología ha hecho más práctico el acopio a tiempo de una variedad de información, pavimentando el camino para una mercadotecnia, y una toma de decisiones mercadológicas más inteligentes.

Sin embargo en todo lo comentado anteriormente, se debe hacer una clara evaluación de lo que es en sí la Rentabilidad Lineal en cada uno de los canales.

Previo a ello, se definirá todo lo relacionado al sistema y diseño lineal.

2.2 Diseño del lineal

Existen dos modos de colocación de los productos en las góndolas: vertical y horizontal.

Disposición vertical: es la mejor exhibición de los productos en una góndola. Consiste en colocar simplemente al mismo producto en los tres o cuatro niveles de exposición.

Ventajas:

- No perjudica la presentación de ningún producto.
- Da una apariencia ordenada y limpia.
- Está a disposición del cliente tanto al nivel de los ojos como de la mano.
- Favorece el acto de compra.
- Numerosos estudios demuestran que el ojo humano se desplaza más fácilmente de izquierda a derecha, que de abajo hacia arriba.

Disposición horizontal: es la forma de situar un producto en un solo nivel, en vista que no es la forma adecuada. Se deberá tomar muy en cuenta, la presentación de estantes para el diseño del lineal, algunas de las opciones relacionadas con la presentación de estantes son:

- Ubicación dentro del establecimiento y la colocación de la categoría dentro del establecimiento.
- Asignación del espacio: cantidad de espacio asignado a la categoría.
- Manera de ubicar la categoría, marcas, segmentos, tamaños etc.
- Ajustar la ubicación, el espacio y la disposición por cada establecimiento individual o por grupos de establecimientos.
- La presentación de los estantes deberá ser lógica, atrayente y satisfacer las necesidades del consumidor.
- La presentación de estantes deberá destacar los puntos clave que lo diferencian de sus competidores claves.

2.2.1 Niveles de exposición de productos

- Nivel de los ojos: es el que ve y observa el cliente en primer lugar, atrae al cliente hacia la góndola y despierta su deseo de acercarse.
- Nivel de las manos: es el que ofrece el producto al cliente y está próximo a tomarse.
- Nivel del suelo: es el menos favorecido, ya que no es posible ver el producto fácilmente y no facilita tomar el mismo.

2.2.2 Aspectos para evaluar la rentabilidad del producto

- Margen medio unitario establecido por cada línea de productos.
- Rotación de inventarios.
- Lugar que ocupa en la góndola.
- Si la línea de productos es complementaria puede generar una rentabilidad indirecta.
- Cuál es el nivel de crecimiento.
- Cuál es el nivel de inversiones que se realizará en el producto de la línea de productos.

Estos criterios permiten evaluar la rentabilidad de los productos y decidir, si un artículo es o no conveniente para el surtido del establecimiento. O bien, se puede medir por medio de la siguiente fórmula:

Rentabilidad Lineal = Margen de utilidad neta mensual por producto vendido
Cm². Utilizados en góndola mensualmente por producto.

- **Utilidad de lugar:** Posicionamiento de un producto en un sitio accesible a los clientes.
- Utilidad de posesión:** Ubicación de los productos de manera que lleguen a los consumidores en el momento en que estos desean usarlos.
- Utilidad de tiempo:** Exhibición y distribución de un producto en la época en que los consumidores quieren adquirirlo.

2.2.3 Controles basados en la rentabilidad

Las empresas deben medir la rentabilidad de sus productos, territorios, segmentos de mercado, canales comerciales y tamaños de los pedidos. Esa información ayudará a la gerencia a precisar si conviene expandir, disminuir o eliminar algunos productos o actividades de mercadotecnia.

Los avances en tecnología, aplicaciones e información no sólo han ayudado a los detallistas a entender mejor a sus clientes, sino que también les han otorgado mayor poder en sus tratos con los fabricantes. Tratando de incrementar utilidades mediante la reducción de costos, están los fabricantes y detallistas; quienes hoy deben ver claramente a todos los niveles del comercio, incluyendo los niveles nacionales tradicionales y de mercado, así como los de cadenas en total y de establecimientos individuales.

La fragmentación del comercio de bienes de consumo masivo y el creciente uso de la tecnología, aplicaciones e información por parte de detallistas y fabricantes han creado un ambiente fértil para la implementación de la administración de categorías.

Tanto los detallistas como los fabricantes están buscando nuevas estrategias para incrementar las ventas y las utilidades en el intensamente competitivo comercio actual. Los detallistas están buscando nuevos modos de atraer y retener a los sofisticados consumidores y los fabricantes están buscando nuevas maneras para llegar a nichos de mercado con los mensajes de sus productos y vender a los detallistas sus marcas. Ambas partes están reconociendo la necesidad de trabajar unidos para capitalizar completamente el potencial de la tecnología de la información.

El cambiante comercio está demandando cambios estratégicos por parte de fabricantes y detallistas para que puedan mejorar su comprensión del consumidor actual y alinear sus categorías de productos con sus diversas necesidades. Lo están haciendo a través del proceso de administración de categorías, ya que permite a los detallistas y fabricantes cubrir estos objetivos, en tanto que también incrementan ventas y utilidades. El proceso está dirigido directamente a la fragmentación del comercio detallistas.

La administración de categorías de productos como unidades individuales de negocio y su adecuación a las preferencias del cliente dentro de los establecimientos comerciales, es también una de las herramientas más importantes que los comerciantes minoristas y mayoristas pueden utilizar para sobrevivir y prosperar.

Trata a su vez, sobre los elementos más básicos involucrados en la operación de un supermercado: proveer a los consumidores los productos adecuados, a precios apropiados y en el momento adecuado, toda vez que en el mercado actual, se debe definir claramente el nicho en la mente de los compradores y debe atenderse de la mejor forma y de acuerdo a sus capacidades.

Los empresarios de hoy, deben comprender la función de cada categoría y producto del establecimiento para que los anuncios, exhibiciones, ofertas especiales y variedad, se conviertan en los pilares que intensifiquen las distintas partes de la imagen del establecimiento o de la empresa.

La estructura tradicional que se ha venido manejando actualmente, ha tenido ciertas desventajas y han sido las siguientes:

- Falta de responsabilidad bien definida.
- Falta de una estrategia integrada: empresa –categoría –producto.
- Puntos de contacto múltiples con proveedores.
- Falta de orientación al consumidor.
- Lentitud para responder a las oportunidades.
- Falta de sacar partido a la experiencia de los proveedores.
- Apoyo operativo inconstante.

Los detallistas que practican administración de categorías hacen uso de la información y la tecnología para escuchar a sus clientes de una manera muy similar a aquella en la que sus predecesores echaban mano de los comentarios del barrio y las charlas con los clientes en el mostrador. Usando componentes, tales como scanners electrónicos a la salida, programas computarizados que proveen de perfiles demográficos locales, bases de datos que marcan el comportamiento de compra del consumidor y programas de software se ha ido conociendo más acerca de el consumidor, unido esto a que se han venido integrando datos de venta con fijación de precios, promoción, “*merchandising*” y con una información más ampliada, los detallistas se están enterando de tanto, y a veces de más, acerca de sus clientes como los tenderos de principios de mil novecientos, conocían de los suyos.

En estos tiempos, los detallistas han implementado la administración de categorías, están utilizando su creciente conocimiento del cliente para desarrollar programas “hechos a la medida” de “*merchandising*” y “*marketing*” para categorías individuales, todos dirigidos a los gustos y preferencias de clientes objetivos. Además existen tres fuerzas impulsoras detrás de esta tendencia:

- Tendencias demográficas y socioeconómicas que han fragmentado el mercado de productos de consumo masivo en incontables segmentos.
- Los compradores actuales son altamente móviles y, enfrentados a un despliegue aturdidor de opciones de compra, pueden ser altamente inconsistentes, probando entre los detallistas, comparándolos en términos de precios, calidad, conveniencia y servicio.
- Con una variedad de tiendas ofreciendo productos similares, los detallistas se han vuelto grandemente intercambiables en las mentes de los consumidores y los detallistas individuales, han de trabajar más arduamente que nunca para diferenciarse a sí mismos del montón.

Se debe establecer una identidad que distinga al establecimiento como el lugar que proporciona una experiencia de compra única y durante el proceso se debe luchar por hacer un nombre, un nombre de marca.

En cuanto a los fabricantes, no hace muchos años, eran los líderes del mercado detallista, y los detallistas, eran sus brazos de distribución. Los fabricantes conocían el mercado bien, y los detallistas se conformaban con confiarse de su sabiduría sobre el mercado.

Los fabricantes usaban la publicidad nacional en periódicos, radios AM, televisión, para construir una marca.

Como se recalca, ya no existen solamente tiendas de alimentos, farmacias o comerciantes de productos de consumo masivo. Ha habido una proliferación de tipos de tienda, lo que ha hecho la competencia más intensa, es por ello que el tipo de relación entre detallista y fabricante ha dado paso a alianzas estratégicas en las cuales los fabricantes y los detallistas comparten sus conocimientos para lograr sus objetivos de mercadeo individuales. Un signo seguro del cambio dramático en el papel del fabricante es el aumento en los últimos años de las inversiones anuales hacia el comercio como porcentaje del presupuesto del mismo fabricante en promoción y publicidad.

El incremento de la inversión en promoción canalizada hacia el comercio, que frecuentemente viene a costa de promociones de medios y de consumidores, se está dirigiendo hacia incentivos de mercadeo para los detallistas, tales como concesiones, descuentos sobre factura, compras a consignación, y plazos especiales. Los fabricantes están viendo el gasto en promociones al comercio como una estrategia para proveer un incremento del volumen a corto plazo y no necesariamente como una forma de incrementar la participación de una marca.

Con el deseo de incrementar los márgenes de utilidad tan estrechos, los detallistas le han dado la bienvenida a éstas inversiones de promoción hacia el comercio, viéndolo como una forma de reducir costos.

Estos cambios han encajado particularmente bien con los objetivos del “poder detallista”, lo que ha surgido como resultado de las muchas fusiones, adquisiciones y compras entre los detallistas en años recientes.

Frecuentemente enfrentados con grandes presiones para lograr las metas financieras tan severas, los detallistas poderosos ven en las promociones al comercio una forma de lograr sus necesidades financieras inmediatas.

El aumento de la dependencia de fabricantes y detallistas en promociones al comercio, no es el único signo de que una nueva era ha llegado al mercado detallista de bienes de consumo masivo.

En el caso de nuestro país y específicamente la cadena de tiendas que será objeto de nuestra investigación, es importante analizar la tendencia de administración de categorías debido a la explosión de nuevos productos en los últimos años, y no sólo de productos guatemaltecos sino también de productos importados procedentes de México, Chile, Ecuador, y algunos otros países.

Esto hace aún más creciente la necesidad de asignar cantidades limitadas de espacio en anaqueles y que puedan determinar la mezcla óptima de productos para una tienda en particular.

De esta forma, la administración de categorías está llevando a los detallistas lo que les corresponde, poniéndolos en contacto con su enraizamiento en el cliente después de años de servir como el instrumento de distribución del mercado masivo para los fabricantes.

2.3 Concepto de administración de categorías

Es un proceso distribuidor/proveedor, que consiste en administrar categorías como unidades estratégicas de negocios, generando resultados comerciales mejorados al concentrarse en entregar valor al consumidor.

La administración de categorías fue un tema de creciente importancia para la industria en los últimos años. El término evolucionó para describir una variedad de conceptos para distribuidores y proveedores:

- Connota una estructura orgánica emergente para los distribuidores. Esto implica el surgimiento de los departamentos de adquisición y comercialización del distribuidor, compuestos por equipos basados en la administración de categorías encargados de integrar los planes de negocios a nivel interno (ej., abastecimiento, comercialización y operaciones) y con los proveedores.
- La administración de categorías también se utiliza para designar la reorganización de los centros de utilidades internos del proveedor es decir, dejar de administrar las marcas en forma aislada para empezar a administrar grupos de productos complementarios con el apoyo de políticas y prácticas diseñadas para agregar valor al resultado de la categoría total.
- En su connotación más amplia y marcada, la administración de categorías se utiliza para describir el proceso de negocios interactivo en el cual, los distribuidores y sus socios comerciales proveedores, con preparación y propósitos similares, se unen para codesarrollar y administrar planes para las categorías enfocados hacia el consumidor.

La administración de categorías consta de seis componentes interrelacionados.

Dos de estos componentes se consideran esenciales y se referirá a ellos como componentes básicos de la administración de categorías. Estos son:

- I. Estrategia.
- II. Proceso de negocios.
- III. Ficha de seguimiento.
- IV. Capacidades de la organización.
- V. Tecnología de la información.
- VI. Relaciones de colaboración entre socios comerciales.

2.4 Etapas de la implementación

- a) Evaluación de capacidades para la administración de categorías.
- b) Desarrollo de la infraestructura para la administración de categorías.
- c) Capacitación inicial/planes de negocios para las categorías.
- d) Afinamiento del proceso de administración de categorías.
- e) Supervisión del proceso/planes adicionales.

a) Evaluación de capacidades para la administración de categorías.

Evaluación extensa de actividades tales como:

- Misión y estrategia de la empresa.
- Proceso de negocios/ planificación comercial de categorías.
- Capacidades de la organización.
- Tecnología de la información.
- Ficha de seguimiento.
- Relaciones de colaboración.

Desarrollo de un plan de implementación de la administración de categorías realista a dos años plazo, en base a las conclusiones de la evaluación.

b) Desarrollo de la infraestructura básica necesaria para implementar las mejores prácticas para la administración de categorías. Entre ellas los siguientes aspectos:

- Revisar/ completar las declaraciones de la misión y estrategias para orientar los planes de negocios de las categorías.
- Definir y asignar funciones a todas las categorías.
- Completar la evaluación de la carga de trabajo relacionada con las categorías y la realineación de las mismas entre los gerentes de categorías.
- Finiquitar la estructura organizacional para la administración de categorías.
- Colaborar con la evaluación de habilidades para la administración de categorías.
- Revisar los sistemas usados en la tecnología de la información y finiquitar el plan de implementación para que la tecnología de la información respalde a la administración de categorías.

c) Capacitación inicial/planes de negocios para las categorías.

- Seleccionar las categorías y los socios proveedores (normalmente, 1 categoría por gerente de cada categoría) para los planes de negocios de las categorías.
- Impartir capacitación sobre la administración de categorías a los gerentes de categorías y proveedores seleccionados.
- Completar y aprobar los planes iniciales para las categorías.
- Instalar programas computacionales para la administración de categorías.

d) Afinamiento del proceso de administración de categorías.

- Crear o implementar planes/programas de transición con base en las necesidades de trabajo.
- Impartir capacitación sobre la administración de categorías a la gerencia de los establecimientos.
- Impartir capacitación sobre la administración de categorías a los proveedores adicionales.
- Dirigir el progreso de la primera serie de planes en forma trimestral.
- Completar la siguiente serie de planes para las categorías.
- Finiquitar el plan de implementación para el segundo año.

e) Supervisión del proceso/planes adicionales.

- Dirigir el progreso de la segunda serie de planes en forma trimestral.
- Completar la siguiente serie de planes para las categorías.
- Revisar las funciones de las categorías.
- Supervisar el progreso en forma trimestral.
- Completar la instalación de programas computacionales para la administración de categorías.

2.5 Oportunidades de la industria guatemalteca actualmente

CAMBIOS DEL CONSUMIDOR: La administración de categorías constituye un método para administrar la cada vez más compleja demografía del consumidor. El estilo de vida de los consumidores ha experimentado un cambio sorprendente durante la última década. Las tasas de crecimiento demográfico en Guatemala, se mantienen fluctuante, pero el poder adquisitivo de los consumidores sigue bajando, lo que repercute en el gasto alimentario del hogar.

Frente a estos desafíos, muchos distribuidores y proveedores están intensificando sus esfuerzos por comprender y satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores.

Por ejemplo, muchos demuestran un creciente interés en conocer la composición de su “base de consumidores leales”, y en definir el comportamiento de compra de estos consumidores. Existe una conciencia cada vez mayor de que no reconocer y no apreciar la lealtad del consumidor, puede tener un costo elevado.

PRESIÓN DE LA COMPETENCIA: Al ofrecer un mejor valor al consumidor, a través de la administración de categorías, los distribuidores y proveedores pueden volverse más productivos, especialmente en áreas claves como el diseño de nuevas estructuras de establecimientos y la introducción de nuevos productos. En el caso de muchos distribuidores, el éxito experimentado por estructuras alternativas del comercio minorista - como los establecimientos estilo club de venta en cantidad y los comerciantes de venta en gran escala ha ejercido una creciente presión sobre ellos y su infraestructura de respaldo.

Los comerciantes minoristas más tradicionales han perdido participación de mercado en las categorías básicas frente a estas estructuras alternativas. Además el continuo aumento del número y tamaño de todas las estructuras de establecimientos (tiendas tipo Hiper) y, en particular, de estas estructuras alternativas del comercio minorista (surgimiento de nuevas cadenas de tiendas de conveniencia), ha originado una capacidad de venta al por menor excesiva.

Los proveedores también se ven enfrentados a presiones considerables por parte de la competencia. Además de la intensa competencia entre los fabricantes por lanzar categorías cada vez más perfeccionadas, el surgimiento de marcas de distribuidores de alta calidad ha impuesto una nueva presión en la participación de mercado de las marcas nacionales o regionales.

Simultáneamente muchos proveedores han experimentado el fracaso sin precedentes de nuevos productos. En consecuencia, al igual que los comerciantes minoristas que poseen un número excesivo de establecimientos, muchos segmentos de la industria tienen una capacidad excesiva, especialmente en lo que se refiere a la utilización de instalaciones de producción.

CONSIDERACIONES ECONÓMICAS: también existen diversos factores económicos que influyen en el deseo de muchos distribuidores y proveedores de cambiar.

El lento crecimiento experimentado por la economía en Guatemala (Según CEPAL y Molina Woolford & Asoc. Del 3.27% en promedio durante los últimos tres años), junto con las altas tasas activas de interés (del 19 al 30% según Prensa Libre y Siglo XXI), ha eliminado el crecimiento artificial de ventas/utilidades atribuido a la inflación.

METAS COMERCIALES COMPARTIDAS: CENTRARSE EN EL CONSUMIDOR: Históricamente, muchos proveedores y distribuidores se han centrado en maximizarse internamente, más que en ofrecer valor al consumidor. A menudo, esta práctica comercial resulta en:

- Sistemas ineficientes - sistemas diseñados sin considerar al consumidor o cliente.
- Relaciones adversas, ya que maximizar las metas internas puede generar conflictos intrínsecos, dada la falta de intereses comunes.

ALIANZAS ENTRE SOCIOS COMERCIALES: Un gran número de proveedores y distribuidores reconoce la importancia de mantener relaciones de colaboración -no adversas- con sus socios comerciales.

No es posible entregar valor superior a los consumidores y accionistas si administramos nuestra empresa en forma aislada. Muchos distribuidores y proveedores han experimentado enormes ganancias en volumen y utilidades estableciendo asociaciones, lo que permite magnificar y aumentar los recursos entre los socios comerciales.

Tenemos el ejemplo de proveedores, que hacen endosos de pólizas directamente a los distribuidores, a manera de que el precio de costo del producto se vea reducido, y a su vez el margen de contribución sea incrementado, a manera de no trasladar precios altos al consumidor final; colaborando con esto a dar mejores precios por parte del distribuidor, sin dañar su margen de utilidad. Otro ejemplo puede ser el hecho de que los proveedores ofrecen trabajos de mercaderistas o colocadores en góndolas, dando el mantenimiento a las mismas y colocando el producto a manera de que el consumidor, vea siempre nítidas las góndolas del establecimiento distribuidor.

OTORGAMIENTO DE FACULTADES. Las organizaciones de toda la industria están otorgando mayores facultades y responsabilidades a sus gerentes de primera línea, lo que a menudo implica la configuración de las estructuras organizacionales existentes.

Para muchos distribuidores, la situación de que personas distintas están a cargo de la fijación de precios, el abastecimiento y las promociones, se ha traducido en una toma de decisiones que distan mucho de ser perfectas, a la vez que elimina la responsabilidad por el rendimiento global de las categorías. Los proveedores han experimentado problemas similares: los ejecutivos de ventas o intermediarios tratan de implementar en forma local los planes promocionales ideados en el ámbito nacional por su departamento de mercadeo; o bien, se les pide que impulsen volúmenes de venta a corto plazo, pasando por alto el aumento de costos en otra parte del sistema.

Para muchos miembros de la industria, la plataforma organizativa para otorgamiento de facultades, ha pasado a ser el equipo multifuncional, es decir, la adaptación de planes promocionales, actividades de mercadeo y ventas, adaptado específicamente a cada área del país, o bien al país en sí.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: Los avances en la tecnología de la información han permitido a muchos distribuidores compartir datos con sus socios comerciales proveedores y modificar sus prácticas comerciales, lo cual habría sido inimaginable hace algún tiempo. La transición hacia sistemas abiertos y tecnologías cliente/servidor, ha facilitado enormemente las soluciones a los problemas relacionados, especialmente con el cliente. Un ejemplo de los sistemas que proporcionan automáticamente información, puede ser el hecho de que sistema dé información tan importante como: “ticket promedio por compra”, productos adicionales en la compra de un producto “gancho”, cantidad facturada en determinadas horas del día/noche. etc.

Por algunos de los factores arriba mencionados, es que muchas industrias están tratando de enfocar sus recursos actuales y reenfocar el factor vital de satisfacer las necesidades de valor, variedad y servicio del consumidor.

La administración de categorías puede ser una poderosa herramienta para satisfacer las necesidades del consumidor en un mercado obviamente más competitivo y menos clemente que en el pasado.

2.6 Posición de una Tienda de Conveniencia en Guatemala

La Tienda de Conveniencia es un concepto importado y relativamente nuevo en Guatemala, en algunos casos las Tiendas de Conveniencia varían en tamaño por el espacio, y la cantidad y tipo de productos que tienen para la venta, en otros casos dependen de la forma de propiedad del negocio: franquicias o propietarios de la estación.

3.PROPUUESTA A IMPLEMENTAR

3.1 Liderazgo

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, que define que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

3.1.1 Características del liderazgo

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

3.1.2 Factores del liderazgo

Debido a que el propósito último de la organización al abordar el tema del liderazgo era contribuir a la competitividad empresarial, se consideró necesario clarificar la relación entre estos dos procesos. Esto se hizo a través de una tarea de reflexión interna, que involucró tanto a ejecutivos del área de recursos humanos como representantes de la alta dirección, buscando construir una visión propia sobre la relación estratégica entre liderazgo y competitividad. Como resultado de este proceso, la competitividad de la empresa fue vista como determinada por tres variables claves:

1. Prácticas de negocio efectivas, entendiendo por esto la implementación de estrategias y prácticas de administración y comercialización exitosas, bajo un enfoque de gestión estratégica de unidades de negocios.

2. Desempeño y productividad de los empleados, considerando especialmente la búsqueda de altos estándares de desempeño y productividad para los empleados.
3. Satisfacción y lealtad de los clientes, entendiendo ello como el factor de éxito del negocio al largo plazo, siendo el resultado de una cultura organizacional donde el cliente y el servicio constituyen valores que marcan el quehacer prioritario de todos los miembros de la organización.

Se consideró que en estos tres factores se resumían los componentes estratégicos en torno a los cuales debía girar la gestión de la empresa: las estrategias del negocio, las personas que trabajan en ella y los clientes que le dan sustentabilidad y crecimiento a través del tiempo. De estos factores, se consideró que el de mayor impacto en la competitividad empresarial era el desempeño y productividad de los empleados, debido a que son éstos los que llevan a la práctica las estrategias del negocio, producen los servicios de la empresa y satisfacen directamente las necesidades y expectativas de los clientes.

Por su parte, el liderazgo fue visto como el proceso organizacional responsable de movilizar y orientar el desempeño de los equipos de trabajo, en función de los objetivos del negocio, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Esto convertía al proceso de liderazgo en el “motor” central de la competitividad del negocio.

Simultáneamente, se concluyó que este proceso se encuentra condicionado, por un lado, por la visión de futuro del negocio, en términos de cómo la empresa espera posicionarse en el largo plazo frente a sus grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, competencia, comunidad, etc.) y orienta al líder en su proceso de direccionamiento del desempeño de las personas que trabajan con él. Por otro lado, también se concluyó que el liderazgo se encuentra necesariamente condicionado por la cultura organizacional de la empresa, en términos de los valores y estilo de trabajo que se espera que predominen en el desempeño de los líderes y sus equipos. Ambos aspectos, la visión y la cultura esperada, conformaban un marco referencial que era responsabilidad de la dirección de la empresa clarificar y comunicar como condición previa a la introducción de procesos de liderazgo al interior de la organización.

3.2 Liderazgo de costo

El coste inferior es el que alcanzan las empresas por su capacidad de diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos. La capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio de posventa del producto es la diferenciación. Esta permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.

Según sea la capacidad de las empresas de entregar a los consumidores los beneficios que éstos buscan, con mayor efectividad o a un costo más bajo que la competencia así será su éxito en el mercado.

Por consiguiente, para evaluar una ventaja competitiva se requiere de identificar las posiciones y fuentes de ventaja que conduzcan a los resultados deseados en el desempeño en el mercado.

El liderazgo en costo es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En si, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, etc.

Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes. Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en promedio del sector industrial.

A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación.

Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede notificar los beneficios de su posición favorable en costos.

3.2.1 Estrategias de diferenciación

A los consumidores les es indiferente la elección de una empresa para adquirir algún producto, compararan varias alternativas en base a características y atributos. Debido a que los consumidores se basan en estas percepciones, dependerá mucho de cómo esté posicionada la empresa en el mercado, es decir la manera como se percibe con relación a su competencia es el factor que le proporcionara a la empresa la ventaja sobre sus competidores. Por lo tanto, las empresas tienen dos opciones estratégicas básicas: posicionamiento de confrontación directa y posicionamiento diferenciado.

Al referirnos del grado en que un producto, servicio o empresa es identificado y distinguido en la mente del cliente se está hablando de diferenciación.

Para alcanzar el posicionamiento diferenciado en su mercado, los detallistas deben, como primer paso, definir su mercado meta para luego decidir cómo se van a posicionar dentro del mismo.

Al definir el posicionamiento que las empresas desean alcanzar, estas deberán buscar la manera de satisfacer mejor a su mercado meta, en la medida que éstas sean más capaces de satisfacer a ese mercado objetivo mayormente serán reconocidas por el consumidor, obteniendo un mejor posicionamiento dentro de la ubicación de alternativas de compra de los consumidores, esto es lo que los diferenciará de sus competidores confiriéndoles así una ventaja competitiva sobre los mismos.

3.3 Enfoque

La estrategia de enfoque es diferente de las otras, porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en su segmento blanco aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que, en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial.

3.4 Inversión en investigación y desarrollo

El campo de la mercadotecnia y el ambiente en el que se toman decisiones sobre la comercialización de los productos ha experimentado muchos cambios, especialmente en el servicio al cliente.

La filosofía de las empresas operadoras del expendio de combustibles, con respecto a las necesidades cambiantes del consumidor, han hecho cambios a través del tiempo.

Tradicionalmente, habían desarrollado productos y los introducían en el mercado, ahora, están más interesados en enfocar todos sus esfuerzos hacia esas necesidades, manteniendo como constante la excelencia en el servicio. El marco de referencia que describe las Tiendas de Conveniencia en las estaciones de servicio destaca su tendencia hacia una estructuración moderna y vanguardista que refleja las principales preocupaciones y el pensamiento de las empresas operadoras. Vincula conceptualmente, las acciones de las mismas y su valor según lo determina el mercado.

3.5 Tiendas de Conveniencia, un nicho de mercado

Las Tiendas de Conveniencia han venido a cambiar el estilo de vida del consumidor debido a la accesibilidad de sus productos.

Las Tiendas de Conveniencia no son algo exclusivo de un país en particular. Se encuentran en Estados Unidos, y en la mayoría de Asia y Europa. Estos tipos de punto de venta son en realidad, despachos de comidas rápidas y preparadas, aperitivos conservados en la estantería, alimentos procesados, además de una serie de productos generales y servicios.

En Guatemala las Tiendas de Conveniencia más reconocidas son *Shell*, *Esso*, *Texaco*, las cuales han ido creciendo en todos los puntos y segmentos de consumo en el país y extendiendo su tradicional negocio petrolero a nuevas áreas tales como las Tiendas de Conveniencia, comida rápida y servicios. En este punto, es muy importante hacer notar que la compañía con mucha frecuencia copia y aplica los mismos formatos de desarrollo, comercialización e implementación, en varias naciones del mundo, donde Guatemala no ha sido la excepción.

La señora Patricia Santos Gerente propietaria de Estación Belarsa, empresa en estudio, comenta que para ellos es importante no perder de vista lo básico el servicio al cliente, ya que nuestros consumidores esperan mucho de nosotros y eso es fundamental, ya que la publicidad que va de boca en boca es la que más beneficia a estos puntos de venta.

Por lo tanto, esto motiva como empresarios a seguir viendo nuevas oportunidades de negocio, y encontrar vías para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

3.6 Satisfacción y servicio total al cliente

Con las grandes facilidades de comunicación e información, el consumidor guatemalteco se ha vuelto más exigente, es conocedor de cómo funcionan otros mercados del mundo y del porqué de lo que pasa más allá de las fronteras.

Shell se destaca en Guatemala como el líder de las Tiendas de Conveniencia, por su idea central de consentir al consumidor.

Aunado a lo anterior, producto de la reingeniería a nivel mundial, la compañía, como operadora del servicio del expendio de combustibles, ha hecho innovaciones en su forma de hacer las cosas, haciendo un uso preciso de los sistemas de información y enfocando sus esfuerzos al consumidor en el punto de venta, que en muchos casos ha resultado ser una Tienda de Conveniencia.

El Departamento de Retail, fue dividido en las áreas: de ventas, mercadeo, ingeniería, planificación y manejo de la red de estaciones de servicio, donde, ADIME es la firma subsidiaria que controla a las Tiendas de Conveniencia. El departamento de Retail ha ido reestructurando su oferta al consumidor final, para satisfacer sus necesidades de productos y servicios.

Producto de la expansión de las Tiendas de Conveniencia, es la innovación que se ve reforzada y estimulada por el proceso de transformación del Grupo *Shell* en el mundo y del cluster de *Shell* Caribe y Centro América. Y ha sido el operador de esa transformación en la que la venta de combustibles ya no es el único producto que se ofrece, sino que pasó a ser parte de una gama de productos que se encuentran en el punto de venta. El desarrollo de las Tiendas de Conveniencia ha encabezado esa transformación.

Es en la Tienda de Conveniencia y en la estación de servicio donde hacen realidad su premisa de satisfacer al consumidor final en todas sus necesidades y requerimientos. Guatemala fue elegida para ser piloto de *Select* en Centro América por contar con un buen recurso humano, profesional e infraestructura óptimos. El proyecto de apertura de las primeras Tiendas de Conveniencia, algunas de ellas bajo el sistema de franquicia, se dio en 1997.

Las Tiendas de Conveniencia no son establecimientos de conveniencia sólo para jóvenes que llevan prisa, también las visitan ejecutivos, personas de edad madura, amas de casa y vecinos de la estación de servicio.

En las Tiendas de Conveniencia se encontrará además de comida rápida, *snacks* y otros, productos de oficina y papelería; productos de uso diario para su hogar, revistas, periódicos, cigarros, bebidas, dulces, medicina de automedicación y la mayoría de productos que una persona puede necesitar.

Los clientes básicamente quieren satisfacer sus necesidades cerca de casa, y se procura dar una respuesta. A diferencia de los supermercados o establecimientos de venta al por mayor, los establecimientos de conveniencia tienen un solo pequeño espacio de venta, de modo que esencialmente tiene que proveerse de nueva mercancía.

Por lo tanto para los establecimientos de conveniencia, exactitud y velocidad son las palabras claves que nos separan de los establecimientos de venta al por mayor y supermercados.

Es posible que las Tiendas de Conveniencia estén ubicadas en áreas residenciales o cerca de oficinas o puede ser que sirvan casi exclusivamente al tráfico de carretera, por lo que el expendio de productos varía en algunas tiendas.

La diferencia entre los propietarios de estaciones de servicio y tienda y los pertenecientes a franquicia (*Shell, Esso y Texaco*) es que los primeros no deben seguir lineamientos de una marca específica ya que dependen única y exclusivamente de sus propias decisiones, mientras que los segundos deben seguir cada uno de los lineamientos y normas que establece la compañía y reportan directamente a su franquisiador. Entre los lineamientos que se tienen que seguir son, entre otros, la igualdad de las góndolas, productos, precios y apariencia exterior e interior de la tienda.

Además deberá pagar un derecho de llave, que a su vez, le permite distribuir los productos de la compañía y obtener servicios de orientación comercial.

3.7 Estrategias de servicio al cliente

Todo el comercio debe de estar consciente de la importancia que reviste el servicio al cliente. Llama la atención sobre el hecho de que el servicio al cliente, bueno o malo, impresiona positiva o negativamente a la persona, aún cuando haya transcurrido el tiempo en que se dio.

La calidad en el servicio al cliente la da el proveedor, mientras que la satisfacción del cliente la define el usuario.

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente, si la prestación del servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor de éste se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas.

El servicio al cliente es una combinación de tres elementos: producto, procedimientos y gente. Primeramente la integridad del producto en sí mismo. Su diseño, calidad y confiabilidad, todos a la medida de los requerimientos y necesidades del consumidor. Segundo la excelencia en sus procedimientos. Y el tercer elemento es la amabilidad. No se puede dar un buen servicio sin ser amable, útil y personas concedoras del producto que se ofrece.

La constante y eficiente capacitación del personal, principalmente en las áreas de servicio al cliente, ética comercial, salud, seguridad y medio ambiente, beneficiara a las Tiendas de Conveniencia para lograr ocupar un lugar preferencial en el mercado.

En el mercadeo de servicios es necesario e importante incluir un mercadeo externo, que es basado en las estrategias que utiliza el proveedor para atraer a los clientes potenciales; un mercadeo interno, que enmarca el trabajo de capacitar, entrenar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente y un mercadeo interactivo, que se basa en la habilidad de los empleados para atender al cliente correctamente.

3.7.1 Precio

El precio es lo que se paga por lo recibido. Así mismo, dentro de esta clasificación se encuentran los posibles descuentos al comprar algo o las facilidades de pago encontradas al adquirir un producto de un valor alto. En este sentido, el precio debe corresponder con la percepción que tiene el comprador sobre el valor del producto y es decisión de la compañía determinar qué se debe vender con un precio accesible a muchas personas o por el contrario, establecer un precio exclusivo, para determinado segmento de consumidores.

3.7.2 Producto

El producto es el bien o servicio que se consume; así mismo, es la atención que se recibe y el servicio o valor agregado del mismo producto.

3.7.3 Plaza

La plaza es el centro comercial, el concesionario, el local comercial, para que la venta de un producto esté acorde con las políticas de determinada compañía, es muy importante determinar la ubicación de la plaza, la cobertura que se vaya a tener, los inventarios que se vayan a manejar y el transporte que se necesite para el correcto tráfico del producto a ofrecer, esto determinado por las necesidades propias de cada compañía.

3.7.4 Promoción

Su contenido se basa en los comerciales, las vallas publicitarias, anuncios de radio y televisión, avisos de prensa, cupones, vinílicas personalizadas y otros medios de promoción.

El centro de toda mezcla de mercadotecnia es el cliente y su fin la satisfacción del mismo.

3.8 La ventaja competitiva

Para convertirse en un líder de mercado se debe desarrollar una ventaja competitiva diferencial, un valor agregado que trascienda el producto, porque ofrece un beneficio extra, ya que lo que el cliente siempre busca es un buen servicio.

Debido al desarrollo que este canal ha tenido apunta a convertirse en uno de los más importantes en Guatemala, por lo que se tiene que cuidar la disponibilidad de productos, al precio justo y momento justo.

Haciendo énfasis en que el éxito de las Tiendas de Conveniencia demanda una nueva cultura dentro de la compañía, destaca que el consumidor es cambiante, y por lo mismo, a lo interno de la empresa, es necesario desarrollar un nuevo concepto que es la -pasión por servir al consumidor-, para luego, hacer las cosas diferentes. Con esa idea, desde su establecimiento en Guatemala, las tiendas de conveniencia han funcionado bajo una estrategia diferenciadora en el mercado.

La afluencia de personas a las Tiendas de Conveniencia se justifica porque el cliente potencial desea hacer una compra rápida, muchas veces de abarrotes o productos frescos como *sándwiches* y *snacks*, leche o pan. También se pone a disposición productos que no necesariamente tiene planeado comprar el cliente, tales como confitería, bebidas, periódicos y otros artículos, la disponibilidad de estos productos en primera posición hace que se cree una compra por impulso.

Marcada por la afluencia de personas, la estación Belarsa se constituye en una tienda de paso de muchos usuarios, ya que se encuentra en la entrada principal del municipio de San Miguel Petapa.

Dentro de las personas que visitan las tiendas de conveniencia existen tipos de clientes que no necesariamente son leales, pero tienen un gran potencial de negocio. Por esto es importante identificar y conocer sus necesidades y comportamiento para convertirlos en clientes leales.

Estos se definen de la siguiente forma: los habituales, no exigen mucho y tampoco van en busca de mejores productos o servicios. Los que cambian continuamente, son clientes exigentes que han tenido la oportunidad de comparar precios y proveedores de un producto determinado. Y los que gustan de la variedad, son difíciles de complacer pues les gusta el cambio constante.

Pueden ir a buscar cosas nuevas con los competidores, pero no necesariamente se apartan completamente del producto o servicio que han estado usando.

El desarrollo exitoso de programas similares diseñados para hacer de las tiendas de conveniencia puntos atractivos de destino, continúa alrededor del mundo. Es que uno de esos programas cubre una amplia gama de acciones, desde la investigación y segmentación de mercados hasta la distribución y por último pero no menos importante, todo el manejo operacional. Después de los estudios pertinentes, en un período de 12 días aproximadamente, cada país operador de la estrategia de venta detallista en las Tiendas de Conveniencia desarrolla una estrategia e implementa un plan.

La fortaleza del mismo, radica en que ayuda a la gente que trabaja en las tiendas de conveniencia a comprender la venta detallista y les proporciona una orientación para las acciones operacionales.

Las Tiendas de Conveniencia se controlan al fijar estándares de operación e imagen e intentan uniformar la aplicación de las técnicas de almacenaje y presentación. Aspectos tales como: el diseño y ubicación de las bombas en la estación de servicio, la iluminación, apariencia exterior, facilidad de acceso, decoración y colores o mantener una temperatura ambiente agradable son tan importantes como una distribución óptima que permita al cliente encontrar lo que busca fácilmente, pero más relevante aún, es que abren sus puertas los 365 días del año con servicio las 24 horas.

3.9 Filosofía del servicio

La Tienda de Conveniencia es detallista por lo que es necesario conocer y entender cómo se comportan los consumidores, por ende, adaptar los sitios, estrategias y ofertas de producto, cuando se esté claro de lo que su consumidor desea, debe asegurarse que se lo proveerá con un excelente servicio al cliente y una buena comunicación, a través de anuncios, promociones y enunciados de lealtad y todas las demás herramientas de mercadeo. La principal ventaja competitiva de hoy radica en la atención especializada de nuestros clientes.

Por parte de la gerencia, de las Tiendas de Conveniencia debe de existir un gran compromiso sobre el servicio al cliente. Respirar y vivir la importancia de éste para asegurar que la compañía entera desea dar buen servicio.

Motivar constantemente al personal no sólo para acrecentar su productividad, sino también como una forma de promover la lealtad a la compañía y los productos de ésta desde dentro.

El entrenamiento, la capacitación, la motivación y premios son algunas de las medidas que se emplean para asegurar que su personal entrega lo que la gerencia desea que ellos entreguen al cliente: un excelente servicio al cliente.

Shell de Guatemala es una de las empresas que se preocupa de brindar un adecuado entrenamiento y capacitación a las personas que entran en contacto con el consumidor. Cuenta con un bus de entrenamiento completamente equipado para impartir la capacitación y con espacio para 13 personas sentadas en cómodos asientos especiales colocados en forma ascendente para facilitar la visibilidad.

Se menciona que dan dos tipos de capacitación: la que imparte la compañía, aproximadamente dos veces al año o más y la que los propietarios de las estaciones ofrecen a sus empleados. Una de las estrategias que utilizan, es la etiqueta de servicio cuyos lineamientos deben ser seguidos por todas aquellas personas que tienen contacto con el consumidor potencial tanto al atenderlo en la Tienda de Conveniencia como al proveerle servicio de gasolina. Deben saludarlo y sonreírle cuando se aproximan. Brindarle servicios y ayuda si ven que tienen algún problema u ofrecerle las promociones que tiene la tienda.

El contacto cara a cara es uno de los elementos más importantes para las empresas de servicios, por ser la conexión tangible entre el consumidor y la empresa.

La utilización adecuada de este elemento es fomentar las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada o el sutil trato con el cliente potencial. Atender a cabalidad y en su totalidad al consumidor es, no sólo una de las formas de diferenciarse, sino también es proveer una mejor oferta a los clientes.

Una de las mejores formas de saber cuán bueno es su servicio, es preguntándoles a los consumidores su percepción. No es buen servicio a menos de que el consumidor piense que es bueno.

La percepción del consumidor acerca del combustible de determinada marca influye también en la percepción de los productos que las tiendas de conveniencia expenden. Es necesario comprender tanto lo que es la marca como el perfil del consumidor y cuán relacionados están uno y el otro para acrecentar el flujo de efectivo. Es necesario perseverar en el intento, seguir aprendiendo del consumidor, retenerlo y hacer que vuelvan esos consumidores porque ellos están satisfechos con el producto que se expende y el servicio que se provee. El servicio es basado en que la calidad percibida de un producto o servicio depende tanto de sus valores intrínsecos como extrínsecos, destacando que una marca que quiera ser más competitiva debe ser consistente en mantener su calidad.

En otra instancia, refiriéndonos al campo de las estrategias, siempre con un enfoque centrado en el servicio al cliente, se destaca que las tradicionales estrategias de mercadeo ya no serán suficientes, pues es necesario que a través de contagiar de entusiasmo al consumidor, la compañía reciba una retroalimentación y se anticipe a las necesidades y deseos de éste, al crearse y reforzarse un lazo emocional en el que los productos de la compañía los considere como parte de su estilo de vida.

El entusiasmo en el consumidor es un nexo muy fuerte, dado que de esta forma las tiendas de conveniencias se asegurarán no sólo su relación a largo plazo sino también su posicionamiento en el mercado en base al ofrecimiento de un beneficio adicional y emocional.

Toda Tienda de Conveniencia debe de prepararse para diferenciarse a través de una nueva orientación hacia el consumidor, y para ello, se determina el segmento de mercado que desea y al que desea llegar, además de evaluar y analizar lo que el consumidor realmente valora.

La gente compra las expectativas de los beneficios que le son ofrecidos y una vez que el cliente compra el producto, aumentan las expectativas.

Ese momento es el que debe trabajarse y explotarse a través de la implementación de las diferentes estrategias efectivas de servicio al cliente.

3.10 Seguridad, la otra cara del servicio al cliente

Se conciben ciertos puntos que se aplican a las Tiendas de Conveniencia como el hecho de que la poca seguridad pondría en riesgo el negocio completo. Adicionalmente, no puede olvidarse a los amigos de lo ajeno o los actos de vandalismo.

Las Tiendas de Conveniencia manejan mucho dinero en efectivo y disponen de muchos productos útiles y atractivos. Un punto sumamente importante es que no puede perderse de vista la seguridad de las vidas humanas. Tanto los empleados como los consumidores son muy importantes.

Garantizar una base de seguridad al comprar en las Tiendas de Conveniencia, refuerza la relación armoniosa y lealtad de los empleados hacia la compañía a la que prestan sus servicios y fomenta la lealtad del consumidor hacia la marca, que hace que el consumidor prefiera comprar en estas tiendas de conveniencia y no en las de la competencia, fortaleciendo así la imagen de la compañía.

El impacto de una seguridad efectiva en las Tiendas de Conveniencia de la compañía nunca debe de ser subestimado.

En las Tiendas de Conveniencia se debe contar con un sistema de seguridad para mantener el orden fuera de la tienda y adicionalmente, evitar el consumo de licor en sus instalaciones. Este problema es recurrente en la mayoría de Tiendas de Conveniencia.

No es permitido ingerir licor dentro de la tienda y si alguien lo hace o se comporta en forma intransigente se llama al servicio de seguridad para que les ayude. La principal preocupación que tienen en mente es proporcionar un ambiente agradable, limpio y seguro tanto en las Tiendas de Conveniencia como en la estación de servicio para que los clientes se sientan a gusto y efectúen sus compras con seguridad.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1 Resultados de encuesta a clientes de las Tiendas de Conveniencia

Para la realización del estudio se hicieron cuatro entrevistas efectivas a los directores de las cadenas de Tiendas de Conveniencia que operan en la ciudad de Guatemala, ocho encuestas efectivas a los gerentes que las operan y clientes que visitan las mismas, obteniendo de esta manera una muestra representativa del grupo objetivo de estudio.

4.2 Resultados de entrevista a los directores de las cadenas

4.2.1 Discusión de resultados

Con este trabajo se buscó analizar las fuerzas competitivas del mercado de Tiendas de Conveniencia en la ciudad de Guatemala, se define como fuerzas competitivas del mercado a las fuerzas que controlan la competencia en la industria, siendo estas: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad competitiva entre los actuales competidores.

La intensidad general de la competencia en el mercado es una función de la cadena de fuerzas implícitas del mismo, a una mayor orientación colectiva de estas fuerzas, más intensa será la competencia y menor la ganancia potencial para aquellos que compiten en ese mercado.

Sobre el poder de negociación de los compradores o clientes, los directores de las cadenas de Tiendas de Conveniencia que operan en la ciudad de Guatemala, comentan que es de mediano a poco, al entrevistar a los gerentes de las Tiendas de Conveniencia se obtiene:

- Ellos creen en un 89% que el cliente percibe que la tienda que operan pertenece a una cadena y que se identifican con ella.
- manifestaron en un 100% que los clientes consideran que existen diferencias entre las distintas Tiendas de Conveniencia.
- A su vez creen en un 54.9% que conocer los hábitos de consumo de su cliente, es el aspecto más importante para optimizar sus estrategias.

Luego al entrevistar a los clientes estos manifestaron:

- En un 48.2% que la ubicación es la razón principal por la que prefieren una tienda de conveniencia sobre otra.
- Un 65.4% contestó que visita una Tienda de Conveniencia en particular.
- El 72.7% de los clientes entrevistados dijo visitar como mínimo una vez por semana las tiendas.

Los clientes no pueden negociar el precio o los artículos que se encuentran en las tiendas, pero tienen el poder de elección al momento de decidir qué Tienda de Conveniencia visitan, por lo que se consideró relevante preguntarles sobre cual factor le daría la mayor ventaja competitiva a cualquiera de las cadenas de Tiendas de Conveniencia, el factor mayormente mencionado fue, las horas de atención al público, seguido por servicio al cliente, seguridad, y ubicación adecuada.

Sobre identificar el posicionamiento que tienen las Tiendas de Conveniencia en la mente del consumidor, se le preguntó a los directores de las cadenas de tiendas, y el resultado fue dividido, dos de las cadenas manifestaron que si y las otras dos manifestaron que no. Los clientes entrevistados, contestaron en un 55.5% que si existe una diferencia, lo que nos indica que bajo los ojos del consumidor no existe una diferencia marcada, esto contradice lo manifestado por los gerentes de las tiendas que creen en un 100% que los clientes perciben estas diferencias.

Cuando se cuestiona al cliente sobre su *Top of mind* de Tiendas de Conveniencia, la empresa *Esso on the run* posee el primer lugar en la mente de los consumidores con un 48.2%, la empresa *Shell - Select* el segundo con un 16.3%, la empresa Súper 24 el tercer lugar con un 14.6% y la empresa *Food mart* el cuarto con un 10%. Ver figura 2.(pág.68).

Para el total de tiendas la empresa *Shell - Select* aparece con mayor número, seguida de la empresa *Esso on the run* y las dos marcas restantes son de la empresa Super 24 y *Food mart* son mencionadas en tercero y cuarto lugar. Con estos resultados los consumidores consideran como no rutinario la elección de una empresa para adquirir algún producto, compararan varias alternativas en base a características y atributos.

Debido a que los consumidores se basan en estas percepciones, dependerá mucho de cómo esté posicionada la empresa en el mercado, es decir la manera como se percibe con relación a su competencia es el factor que le proporcionara a la empresa la ventaja sobre sus competidores.

Tomando en cuenta el indicador Intensidad competitiva entre los actuales competidores, tres de las cuatro cadenas manifestaron creer que la competencia será mayor con el tiempo.

El nivel de intensidad competitiva entre los actuales competidores puede establecerse al evaluarse la importancia atribuida por cada uno de los competidores a su estrategia competitiva y esta es aquella que consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Al analizar el nivel de intensidad entre los actuales competidores, se pudo establecer que todas las cadenas que operan Tiendas de Conveniencia en la ciudad de Guatemala poseen estrategias competitivas definidas o están formulándola, el 91.5% de sus operadores reciben por parte de sus oficinas centrales algún lineamiento que incluye estrategias competitivas. También se pudo establecer que todas las cadenas toman en cuenta los indicadores que se investigaron para el desarrollo de sus estrategias competitivas.

El poder de negociación de los proveedores reside en el hecho que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Con respecto a este indicador, los resultados posicionaron a los proveedores con un poder de negociación de mediano a alto, lo que ejerce una presión alta a los vendedores detallistas.

Debido a que proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada, se obtuvieron resultados distintos, una de las cuatro cadenas manifestó que existe la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mediano plazo, mientras las otras tres manifestaron que no es una posibilidad, adicionalmente una de ellas expresó la posibilidad de desaparición de una de las cadenas existentes.

Los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Por lo que se buscó determinar quienes son los competidores directos e indirectos de las tiendas de conveniencia, y se determinó con base a lo respondido por tres de las cuatro cadenas entrevistadas, que las abarroterías son el mayor sustituto que sus clientes utilizan, lo que posiciona a las mismas como competidores indirectos.

Al preguntárseles sobre quiénes son sus competidores directos todas las cadenas coinciden en que, es el canal de Tiendas de Conveniencia conformado por las cuatro compañías, pero cabe resaltar que una de ellas menciona también como competencia directa a las principales cadenas de restaurantes de comida rápida y farmacias.

Para determinar cómo perciben las Tiendas de Conveniencia los consumidores, se obtuvo, que son percibidas de distintas maneras, la empresa *Star mart* manifestó ser percibida por sus clientes como un lugar seguro donde comprar, la empresa Súper 24 dijo ser percibida por sus clientes como un punto de reunión, la empresa *Esso on the run* al igual que *Star mart* dijo ser percibida por sus clientes como un lugar seguro donde comprar, y la empresa *Shell - Select* dijo ser percibida por sus consumidores como un lugar para hacer compras de emergencia.

Las empresas buscan distinguirse de su competencia ofreciendo atributos o beneficios distintivos. En este posicionamiento de atributo/beneficio, las empresas hacen énfasis en atributos únicos, como podría ser la prestación de servicios exclusivos.

4.2.2 Directores de las cadenas

Resultados de entrevista personal dirigidas a los directores de las cadenas de Tiendas de Conveniencia que operan en la ciudad de Guatemala.

Elemento de estudio: Fuerzas competitivas del mercado actuales competidores.

Al momento de preguntar: ¿Cuántas Tiendas de Conveniencia posee su cadena actualmente? Se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla I Tiendas de Conveniencia que poseen cada empresa

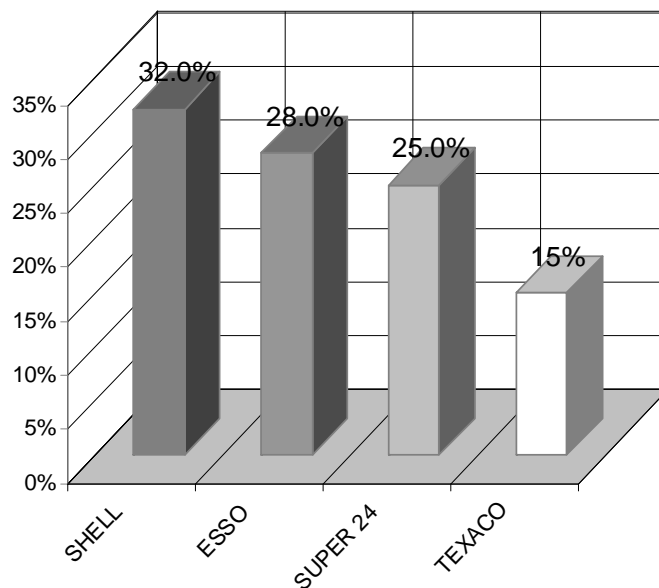
<i>Shell</i>	45
<i>Texaco</i>	22
<i>Esso</i>	40
Super 24	35
Total	142

4.2.3 Share de mercado por empresa de las Tiendas de Conveniencia

Elemento de estudio: Fuerzas competitivas del mercado.

Indicador: Intensidad competitiva entre los actuales competidores.

Figura 1 Share de mercado por empresa



Se observa que *Shell* es la Tienda de Conveniencia que más participación de mercado tiene en este canal de distribución con un 32 %.

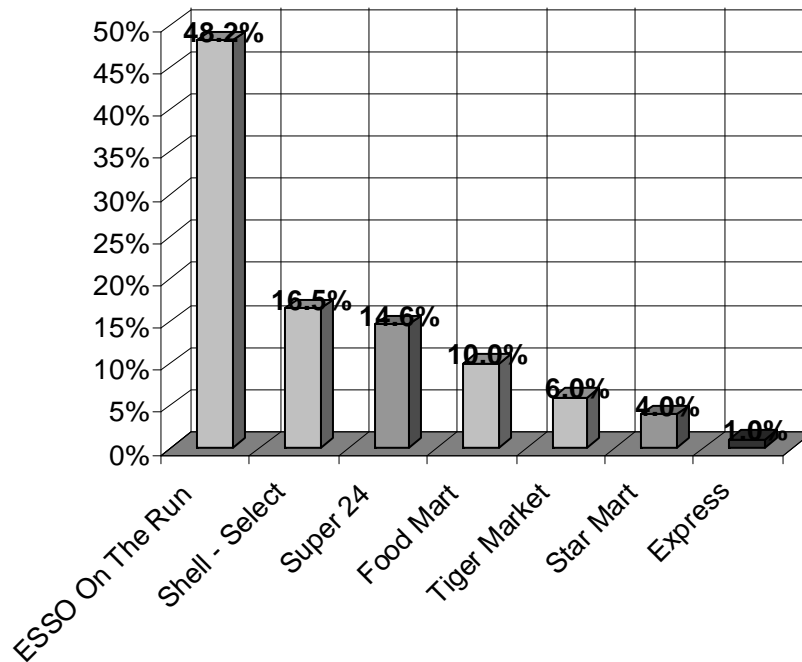
4.2.4 Clientes de las Tiendas de Conveniencia

Elemento de estudio: Fuerzas competitivas del mercado.
Indicador: Poder de negociación de los compradores.

Sexo: 69% hombres, 31% mujeres

Mencionar las Tiendas de Conveniencia que recuerde, sin importar si ha comprado en ellas o no.

Figura 2 Top of mind de las Tiendas de Conveniencia



Se observa en la figura que la Tienda de Conveniencia que más recuerda el consumidor es *Esso on the run* con un 48.2%.

4.3 Artículos que compusieron la muestra para llevar a cabo el análisis

4.3.1 Artículos de permanencia continua

Tabla II Clasificación de productos por compra

Muestra 347 compras

Tipo de Producto	Porcentaje
Licores y Cigarrillos	13%
Productos Alimenticios	10%
Embutidos	9%
Bebidas y Jugos	9%
Lácteos y Derivados	7%
Dulces y Golosinas	7%
Café y Té	7%
Artículos para Bebes	5%
Cereales y Galletas	4%
Limpieza y Hogar	4%
Postres	4%
Higiene Personal	3%
Repostería	3%
Plásticos y Desechables	3%
Panadería	3%
Ingredientes de Cocina	2%
Artículos de Cocina	2%
Artículos de Belleza	2%
Control de Plagas	1%
Aceites y Margarinas	1%
Productos para Mascotas	1%

Se observa que la preferencia de la mayoría de consumidores se enfoca en comprar productos de licores y cigarrillos con un 13%.

4.3.2 Por sus atributos

Los atributos de un producto son todas las características que lo conforman, que aportan alguna utilidad al consumidor y que se perciben por él como tal; es decir, la capacidad de satisfacer alguna de las necesidades que tiene el consumidor. Podemos establecer tres criterios a partir de los que es posible clasificar los atributos de un producto.

Los productos pueden clasificarse en dos grupos, en función de su naturaleza tangible o intangible y en función de su grado de subjetividad. Los componentes tangibles, que son objetivos, hacen referencia a aspectos como el tamaño, color, o diseño.

Los intangibles constituirían todos los servicios complementarios al producto, como las garantías, el mantenimiento o el servicio tras la venta. De ello deducimos que cuanto mayor es el componente intangible de un producto, más cerca estaremos del concepto de servicio.

4.3.3 Por los proveedores

Las relaciones de una empresa con sus proveedores presenta generalmente el problema de la frecuencia de las entregas, como de la localización de los mismos, viéndose además ello agravado por la calidad incierta de los productos entregados, el gran número de fuentes de aprovisionamiento, y las relaciones tradicionalmente antagónicas.

La frecuencia insuficiente de las entregas. Numerosas entregas se ven suministradas una vez al mes, o incluso trimestralmente, por sus proveedores. Resulta de ello niveles de almacén muy elevados para las materias primas y los productos adquiridos. Estos almacenes excesivos deben ser manipulados, gestionados, controlados, originando de tal forma un sin número de tareas improductivas y gastos importantes. Estos stocks impiden a las empresas cualquier flexibilidad, constituyendo un inconveniente respecto a cualquier modificación notoria en los planes de producción.

La calidad incierta de los productos entregados. Las exigencias de calidad expresadas por la empresa a sus proveedores tienen el carácter de buenos deseos sin verse acompañados de ninguna demanda de pruebas del control de calidad de los productos entregados. A los efectos de no quedarse sin insumos como resultado de la recepción de componentes con fallas o falencias, la empresa debe gestionar un *stock* de seguridad, lo cual incrementa los costes.

El precio es a menudo el único criterio de elección entre varios proveedores de quienes se sabe que tienen capacidad técnica para fabricar el producto requerido. Se excluyen generalmente todas las demás consideraciones, tales como la calidad, la frecuencia de envíos, los plazos de entrega, la existencia o no de cantidades mínimas a pedir entre otras. La empresa tiene por tal motivo miles de nombres en su archivo de proveedores.

El proveedor, por su parte sabe que no tiene asegurada la fidelidad de la empresa (excepto en los casos de monopolio), por lo que no puede contar con pedidos regulares que le servirían para optimizar su producción y reducir sus costes. Las relaciones entre la empresa y sus proveedores están, de este modo, gobernadas por relaciones de fuerzas.

El principio es la puesta sistemática en situación de competencia, la ausencia de fidelidad y de confianza.

El objetivo de la empresa a los efectos de superar los problemas antes enunciados es motivar a sus proveedores a trabajar también sobre la base del *Just-in-time*. De tal manera se han de reducir sistemáticamente el número de proveedores, seleccionando a éstos en función del menor coste total, el cual es producto de considerar tanto el precio de los insumos, como de la cantidad de insumos o partes entregadas, la frecuencia de las entregas, la exactitud de las mismas –en cuanto a cantidad y tipo-, y la calidad de los insumos y servicios.

Es de fundamental importancia la participación de los proveedores en la etapa de diseño de los productos y servicios de la empresa.

Además se han de fijar objetivos tanto en materia de calidad como de costes a ser logrados en un período determinado, por lo tanto y consecuentemente la necesidad de un compromiso mutuo de aprovisionamiento a largo plazo.

4.3.4 Por los compradores

Los compradores se mantienen fluctuantes a sus necesidades, preferencias e intereses, y la organización deberá ser capaz de detectar estos cambios, a fin de prever modificaciones y mejorar su oferta de mercado, intercambio, transacciones, relaciones.

5. MEJORA CONTINUA

5.1 Beneficios

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del ciclo de *Shewart (Plan, Do, Check, Act)*, de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

a. Planificar la mejora

Es necesario establecer un plan de mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado.

Este plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y, en este sentido, debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quién lleva a cabo la mejora?:

Aspectos relacionados con las personas, como el grado de implicación de los profesionales (objetivos individuales, incentivos, etc.), la capacidad de introducir innovaciones y el grado de autonomía para hacerlas posible.

¿Cómo se lleva a cabo?:

Forma de organizar las estrategias de mejora, es decir, cuestiones tales como quién las lidera, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.).

¿Cuándo?:

Si se planifican las actividades de mejora con carácter puntual o están integradas en el trabajo diario, etc.

¿Qué se necesita?:

Recursos de formación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

b. Ejecutar

Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se midan los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.). Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde éstas se ejecutan, es decir, se debe valorar la eficiencia del proceso y su efectividad, y no sólo desde el punto de vista de la calidad científico técnica (que siempre tienen en cuenta los proveedores), sino también de la percibida por los usuarios.

Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un sistema de información integral en el que se contemplen las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información, y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos.

Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente, y que se constituya como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo. Éste ha de tener cobertura integral, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores globales y poblacionales como las fuentes de datos que permitan la gestión de casos y la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso.

En esta fase de medición del proceso, y al objeto de contemplar todos los aspectos presentes en el mismo, puede ser de utilidad contestar a una serie de preguntas como las que siguen:

¿Están satisfechos los clientes internos y externos del proceso con la cantidad, calidad y entrega de servicios?

¿Están satisfechos los clientes internos, durante las diferentes etapas del proceso, con las entradas que le proporcionan sus proveedores?

¿Los costes del proceso son adecuados?

¿Los resultados del proceso son los deseados?

¿Los tiempos de ejecución son los previstos? (puntos críticos)

¿Se ha minimizado la variabilidad del proceso?

¿Cuál es nuestra situación con relación a los demás?

c. Evaluar

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el “para quién” se hacen y en el “cómo” se deben hacer.

Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación, de los cuales se aconseja utilizar los siguientes:

- Repetición del ciclo de mejora.
- Realización de auditorias de calidad.
- Aplicación de técnicas de *Benchmarking*.

d. Actuar

Esta fase del ciclo de *Shewart* consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas. Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de una matriz FODA, en la que se visualicen tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención.

La forma más operativa para actuar en el abordaje de la mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de grupos de mejora, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien.

Grupo de mejora

Ofrecen un marco idóneo para que las personas de la organización puedan cambiar y mejorar las cosas, aprender y aplicar metodología de calidad, desarrollar la gestión participativa.

Se trata de formar grupos de trabajo que actúen como equipo, que lleven a cabo su labor no sólo utilizando el buen juicio sino sobre la base de una metodología, que les permita aprender y experimentar, compartiendo riesgos, conocimientos y la responsabilidad en función de unos resultados previstos.

¿Qué es un grupo de mejora?

Un grupo reducido de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: analizar los procesos “defectuosos” y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario. Es decir, es una potente herramienta para la redefinición de los procesos.

¿Quién lo forma?

Deben estar representados todos los profesionales implicados en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora, e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones.

Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales

¿Qué hace el grupo de mejora?

Identifica y prioriza los problemas, analiza sus causas, plantea posibles soluciones y propone los cambios necesarios. También debe establecer un mecanismo sencillo de revisión periódica (es decir, implantar el ciclo de mejora continua).

Premisas previas a la formación de los grupos de mejora:

- Su misión debe estar de acuerdo con la política y objetivos de calidad de la organización.
- Deben contar con el apoyo explícito de la dirección o gerencia de la institución.
- Los componentes del grupo de mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en mejora continua de la calidad.
- Sus objetivos deben estar bien definidos, ser claros y ser concisos.

- Deben definir las fuentes de información que hay que utilizar y el circuito de las mismas.
- Es preciso analizar y gestionar sus necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc.
- Su tamaño recomendable es de 6-10 personas

5.2 Planes de futuro

Las Tiendas de Conveniencia debido al desarrollo que han tenido en los últimos años apuntan a convertirse en uno de los más grandes tenderos de conveniencia en Guatemala, por lo que tienen que cuidar la disponibilidad de productos, al precio justo y momento justo. Haciendo énfasis en que el éxito de las tiendas de conveniencia demanda una nueva cultura dentro de este canal de distribución, se destaca que el consumidor es cambiante, y por lo mismo, es necesario desarrollar un nuevo concepto que es la -pasión por servir al consumidor-, para luego, hacer las cosas diferentes.

Desde su establecimiento en Guatemala, las Tiendas de Conveniencia han funcionado bajo una estrategia diferenciadora en el mercado. La afluencia de personas a las Tiendas de Conveniencia se justifica porque el cliente potencial desea hacer una compra rápida, muchas veces de abarrotes o productos frescos como *sándwiches* y *snacks*, leche o pan. También se pone a disposición productos que no necesariamente tiene planeado comprar el cliente, tales como confitería, bebidas, periódicos y otros artículos. La disponibilidad de estos productos, hace que se cree una atmósfera de compra por impulso.

Las Tiendas de Conveniencia se controlan al fijar estándares de operación e imagen e intentan uniformar la aplicación de las técnicas de almacenaje y presentación. Aspectos tales como: el diseño y ubicación de las bombas en la estación de servicio, la iluminación, apariencia exterior, facilidad de acceso, decoración y colores o mantener una temperatura ambiente agradable son tan importantes como una distribución óptima que permita al cliente encontrar lo que busca fácilmente, pero más relevante aún, es que abren sus puertas los 365 días del año con servicio las 24 horas.

5.3 Mejora del control sobre las operaciones

Después de diseñar un proceso asistencial, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial:

- Si su variabilidad se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.
- Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- Si los usuarios están satisfechos: se han eliminado espacios en blanco, tiempos de espera innecesarios, se garantiza la accesibilidad a los clientes.
- Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.
- Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado.

En el diseño de un proceso asistencial se describen las etapas necesarias para obtener el mejor resultado.

Por eso, se considera que un proceso está en control o estabilizado cuando:

- Se conoce su propósito (Misión).
- Están descritos sus pasos (Subprocesos).
- Están identificadas sus entradas y salidas.
- Están identificados sus clientes y proveedores.
- Existe un responsable.
- Se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

5.4 Mayor cohesión entre departamentos

El ISORS. (*Internal Soft Research System*) es una metodología de investigación y gestión para la cohesión de grupos y resolución de conflictos.

Permite compartir objetivos, obtener cooperación, cohesión y planificación de las actuaciones consensuadas. Se reúnen todos los públicos implicados en la problemática a resolver quienes, a través de técnicas creativas de resolución de conflictos, identifican y consensúan las actuaciones a desarrollar para obtener los beneficios deseados.

ISORS es un sistema de investigación y cambio, una herramienta estratégica de gestión empresarial e institucional diseñada específicamente para la solución de situaciones de cambio o crisis.

El objetivo principal es el de crear un espacio de diálogo para obtener una mayor cohesión del grupo definiendo las líneas estratégicas a desarrollar entre todos los participantes, indicando cuándo, cómo y los medios necesarios para conseguirlos.

Es una adaptación temporal y técnica de la *Future Search Conference*, metodología de larga experimentación mundial, con más de 2.500 casos resueltos. Su desarrollo queda reducido a 8 horas, en vez de las 16 originales, lo que confiere a esta herramienta de resolución de conflictos una enorme capacidad de aplicación.

Herramientas para la resolución de conflictos y cohesión de grupos.

Esta modificación responde a que todos los participantes forman parte del mismo sistema, y por lo tanto tienen más características en común que una selección de asistentes igualmente transversal pero que incluya participantes sin objetivos comunes.

Se ha aplicado la ISORS en sectores como el transporte, el ámbito hospitalario, el medio ambiente y el de política penitenciaria.

En la resolución de conflictos, es preciso desarrollar la ISORS, fuera de las instalaciones de las organizaciones o instituciones y que sea dirigido por profesionales especializados y externos, es decir, que no sea gente de la propia compañía la que realiza las auditorias o los análisis ya que, por su conocimiento de la problemática y, sin duda, por tener ya formada su opinión sobre el tema están “contaminados”, lo que dificulta mucho el correcto desarrollo de estas técnicas y, además, hace poco fiable sus resultados.

Si bien es cierto que los directores de comunicación o los gabinetes de comunicación son los responsables de llevar a cabo los planes estratégicos de comunicación e imagen en esta metodología de participación de tipo cualitativo son los participantes quienes generan ideas creativas e innovadoras, buscan el consenso y realizan los planes de acción.

La participación, la motivación, el diálogo y el consenso son los elementos de comunicación utilizados para resolver momentos de cambio, y de incertidumbre frente al futuro.

5.5 Mayor acceso a información relevante de gestión

El desarrollo que en los últimos años están experimentando las tecnologías de la información supone una revolución tanto en el interior como en el exterior de la empresa, siendo necesario detenerse a reflexionar acerca de la validez de los sistemas de información de gestión tradicionales para afrontar el entorno actual.

Aprovechando las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información se están desarrollando toda una serie de acontecimientos que influyen de forma trascendental en la información necesaria para la toma de decisiones empresariales: se alteran los procesos productivos, se amplía el abanico de clientes potenciales, aparecen nuevos productos y servicios, la competencia se globaliza, los intermediarios empiezan a ser cuestionados, crece la preocupación por la imagen corporativa, etc.

Todos estos hechos ofrecen importantes oportunidades a las empresas para mejorar su posición en el mercado a la vez que suponen graves amenazas para aquellas organizaciones que no sepan reaccionar a tiempo.

Por esta razón, aquellas empresas que antes afronten el reto de adaptar su contabilidad de gestión a las nuevas circunstancias gozarán de una ventaja estratégica clave para lograr el éxito respecto a sus principales competidores.

Este proceso de adaptación pasa necesariamente por dotar a los sistemas de información contable de la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno a la vez que lograr su apertura hacia el exterior de la empresa. La concepción de las empresas como miembros de otras organizaciones supraempresariales creadas para la obtención de un fin común junto a la necesidad de aprovechar todo el caudal informativo que el entorno genera, son algunos de los motivos que justifican la creación de sistemas de información abiertos, integrados y compenetrados con sistemas ínter organizativos. Sin embargo, no todo consiste en ampliar el horizonte del sistema ya existente sino que ha de procederse a una revisión aún más profunda.

En este sentido, los sistemas de información orientados casi en exclusiva a la determinación de responsabilidades deben adaptarse a las nuevas empresas, en las que preside el deseo de compartir habilidades e información y la búsqueda de alianzas competitivas que lleven a la obtención de objetivos comunes.

5.6 Reducción de tiempos de trabajo por departamento; gestión del Surtido y facturación

El modelo de gestión de categorías de productos es un instrumento de *marketing* adecuado para dirigir un negocio. La fragmentación del mercado y el creciente uso de tecnología, aplicaciones y sistemas de información por parte de minoristas y fabricantes, han creado un terreno abonado para la introducción de la “gestión de categorías de productos” de forma eficiente, ágil y práctica.

Los estudios de mercado están aumentando el conocimiento que se tiene del mismo a través de la elaboración de informes detallados en los hábitos de consumo de las familias.

Los programas de *software* informáticos están permitiendo a los expertos de *marketing* adaptar rápidamente el surtido óptimo de productos y la distribución del espacio en módulos y lineales, consiguiendo implementar y evaluar estrategias de *merchandising* a la medida de cada establecimiento y en cada momento concreto.

Finalmente, y aunque se canalice de forma eficiente esta información, es imprescindible que tanto los fabricantes como las empresas de distribución sean conscientes de que el éxito y la consecución de los objetivos a nivel categorías depende en gran medida de la interrelación entre ambos, dado que debe ser muy estrecha para detectar y solventar las posibles debilidades que una categoría pudiera presentar. Sin embargo, en la práctica estas negociaciones entre ambas partes se antojan muy exigentes y muy difíciles de mantener.

En muchas ocasiones ambas empresas buscan informes imparciales que determinen el surtido óptimo de la categoría concreta para asegurarse la eficiencia en cuanto a sus ventas y beneficio neto. El papel de estas empresas imparciales lo interpretan las empresas de investigación de mercados que poco a poco adquieren una mayor importancia en esta interrelación. En resumen, lo que obtenemos es un conjunto de información que integramos para poder evaluar, gestionar y tomar decisiones que supongan un beneficio para una categoría de productos concreta., pues de nada sirve la pluralidad de datos sin la gestión y el análisis de los mismos.

5.7 Depuración de datos

Las entidades, atributos y claves son conceptos importantes de la base de datos. Una entidad es una clase generalizada de personas, lugares o cosas (objetos), para los cuales se recopilan, almacenan y mantienen datos.

Un atributo es una característica de una entidad. El valor específico de un atributo, conocido como elemento de datos, se puede encontrar con los campos de registro que describe una entidad.

Como ya se planteo, un conjunto de campos de un objeto específico representa un registro. Una clave es un campo o grupo de campos en un registro que se utiliza para identificar a este.

Una clave primaria es un campo o grupo de campos que identifica en forma única un registro. Ningún otro registro puede tener la misma clave primaria.

La clave primaria se utiliza por distinguir registro con el fin de que se pueda tener acceso a ellos, organizarlos y manipularlos. En el caso del registro de un empleado, el número de este representa un ejemplo de una clave primaria.

La localización de un registro en particular que cumpla con un grupo de criterios específicos quizá requiera del uso de una combinación de claves secundarias.

La selección de mejor sistemas de administración de datos se inicia con el análisis de las necesidades y características de la base de datos. Las necesidades de información de la organización influyen en el tipo de datos que se recopilan y en el tipo de sistemas de administración de base de datos que se usa.

Tamaño de la base de datos.

Las dimensiones de la base de datos dependen del número de registros o archivos que hallen en ella. El tamaño determina las necesidades generales de almacenamiento para la base de datos.

Cantidad de usuarios concurrentes.

La cantidad de usuarios simultáneos que pueden tener acceso a los contenidos de la base de datos también es un factor importante.

En ocasiones se emplea el término escalabilidad para describir que tan bien se desempeña una base de datos a medida que se aumenta el tamaño de esa y el número de usuarios concurrentes.

Desempeño.

La rapidez con que la base de datos puede actualizar registros quizá sea el criterio de desempeño más importante para algunas organizaciones.

Entre otras consideraciones de desempeño se incluyen la cantidad de usuarios concurrentes a los que se les puede dar soporte y cuanta memoria principal se requiere para ejecutar el programa de administración de base de datos.

Integración.

Un aspecto fundamental de cualquier sistema de administración de base de datos es su capacidad para integrarse con otras aplicaciones y bases de datos. Una compañía industrial con cuatro plantas en tres sitios lejanos diferentes puede tener una base de datos independiente en cada localidad.

Características.

Las características del sistema de administración de bases de datos también pueden representar una gran diferencia. La mayor parte de los programas de base de datos cuentan con procedimientos de seguridad, protección de la confidencialidad y diversas herramientas.

El proveedor.

La importancia, reputación y estabilidad financiera del proveedor también deben tenerse en cuenta al tomar cualquier decisión para abrir la base de datos.

Costo.

Los paquetes de base de datos para computadoras personales pueden constar unos pocos cientos de dólares, mientras que los grandes sistemas de bases de datos para macrocomputadoras pueden tener un costo de cientos de miles de dólares. Algunas compañías especializadas alquilan o arriendan *software* de bases de datos.

5.8 Herramientas de futuro: adaptabilidad y nuevas funcionalidades

Un planteamiento enfoca dos componentes necesarios para que las empresas sean y se mantengan competitivas: Adaptabilidad en la estrategia y eficiencia en la operación. Varias empresas han logrado sistemas administrativos que cumplen con estos requisitos de sobre vivencia y competitividad. Surgen nuevas estructuras sociales con sus consecuentes nuevas relaciones de poder, comunicación, sabiduría, información y toma de decisiones.

Dado al comportamiento de los escenarios económicos a la comercialización que en ellos se da, en donde los cambios son acelerados, generándose amenazas, pero también oportunidades, incertidumbres, riesgos, se hace necesario contar con un liderazgo gerencial que los sepa interpretar, enfrentar y generar las transformaciones necesarias para aplicar los conocimientos que la ciencia administrativa aporta y usar las herramientas indicadas que permitan garantizar resultados favorables de acuerdo a como se desenvuelven en ellos las empresas, especialmente las exitosas obligando a que su competitividad sea tomada muy en cuenta.

No se puede permanecer anclado con conocimientos, herramientas administrativas del pasado. Muchas empresas ya vienen experimentando transformaciones desde su estructura, arquitectura formal de operatividad de la organización, retroalimentando y dando paso a departamentos más eficaces, operativos, avalados de funciones más productivas, menos burocrática, proactivas, menos costosas y garantizadas por el desempeño de profesionales capacitados en sus especialidades.

Todo ello, ha conllevado a evaluar, cuáles son los conocimientos necesarios que se deben en el presente saber manejar, como integrarlos a los nuevos conceptos, fundamentos de la administración moderna que han dado vida a nuevos tópicos gerenciales, técnicos, sistemas administrativos que garanticen operatividad, alcanzado por el logro de una excelente integración de todos los recursos involucrados. La gerencia ha venido realizando cambios de acuerdo a los requerimientos que los escenarios exigen para ser altamente competitivos y han dado paso a un nuevo estilo gerencial, que involucre un nuevo líder, que además de ser proactivo, visionario, creativo, sea emprendedor, participativo e integrador de equipos de trabajos que generen los resultados esperados.

Se han dado cambios además en lo que debe ser la división del trabajo del presente, considerando los efectos que ha generado el desarrollo tecnológico, la economía de los países, las necesidades de los consumidores, la incidencia de las variable de contingencia como la del Estado, las nuevas aperturas, alianzas, que han generado en muchos países otra dinámica de su política de comercio exterior.

Políticas que inciden en el sector empresarial, quien debe saber aprovechar las oportunidades, integrarse más a los programas de gobierno y buscar como integrarse en otros escenarios económicos que le favorezca.

Para ello, las empresas deben afrontar con otra visión el alcance, repercusiones que el nuevo comercio internacional demanda y permita participar exitosamente más allá de las fronteras en donde operan.

Hoy a través de las aperturas que el comercio internacional genera ha dado paso a nuevos conocimientos que la mercadotecnia exige para garantizar éxito y que no puede ser eludido por las empresas.

Definitivamente, se están dando cambios en todos los recursos que integran a la empresa, exigiendo un nuevo paradigma de conocimientos que sepan interpretar la realidad, necesidades de los actuales escenarios y poder tomar las acciones correspondientes que den paso si es necesario a otros conocimientos, adaptados a las necesidades propias de cada país y al comportamiento de la dinámica de los negocios en el escenario mundial.

Se debe estar atento de cómo en los escenarios actúan las empresas, especialmente aquellas exitosas, bajo que estilo direccional, con que conocimientos administrativos, con que cultura organizacional, con todo aquello que permita garantizar un comportamiento organizacional que genere un buen clima que se vea reflejado con la actuación de un liderazgo gerencial moderno, capaz de afrontar los retos, generar las transformaciones que se requieren para lograr beneficios y mantener un alto nivel de cohesión de equipos de trabajo, avalados cada miembro con la capacitación, conocimientos, habilidades que se requieren de acuerdo al comportamiento de los escenarios. Evaluar a demás, cada recurso que la empresa tiene, dándole paso a las correcciones necesarias que garanticen un buen desempeño, desarrollo de productos de calidad, competitivos, satisfagan a sus consumidores, generando ganancias que deben ser compartidas democráticamente con todos los que intervienen en los logros establecidos a través de salarios justos.

Deben las empresas demandar de las escuelas de administración profesionales que estén capacitados de acuerdo a los requerimientos que el presente exige, cumpliendo con todos las exigencias que la sociedad del conocimiento reclama y además, integrarse con las nuevas comunicaciones que la informática moderna presenta. Concretamente exigir la definición de un nuevo perfil del administrador.

Se debe demandar de todos aquellos avances que la ciencia administrativa aporta en pro de definir funciones que colaboren con el desarrollo, éxito de la empresa, sabiendo usar todos los recursos de acuerdo a lo que cada uno de ellos exige y aporta en pro de resultados favorables.

La sociedad futura será una sociedad del conocimiento. El proteccionismo no tendrá la forma de los aranceles tradicionales, sino de cuotas, subsidios y toda clase de reglamentos. Las multinacionales del futuro se mantendrán unidas y serán controladas por la estrategia.

CONCLUSIONES

1. Se analizaron las fuerzas competitivas del mercado de Tiendas de Conveniencia en la ciudad de Guatemala, en donde se concluye, que la amenaza de nuevos participantes en el corto y mediano plazo son muy pocas, pero se debe de tomar en cuenta que las tiendas de no cadena, abarrotaías y mini mercados en los diferentes puntos de la ciudad podrían ser una amenaza competitiva con el tiempo, debido a los precios más bajos que en estas se manejan. Por lo que todas las cadenas de Tiendas de Conveniencia que operan en la ciudad de Guatemala deben tomar en cuenta las fuerzas competitivas de mercado para elaborar sus estrategias y poder ser más competitivos en el mismo.
2. Se concluye que el poder de negociación del consumidor en este canal, depende exclusivamente de él, ya que él es quien decide en donde realizará sus compras, lo que le proporciona un alto poder de negociación pasiva. Pues éste se moverá al punto de venta que mejor cubra sus necesidades, gustos y preferencias.
3. *Esso on the run* tiene una fuerte presencia en la mente del consumidor en comparación con sus competidores (*Top of mind*). Significa que es la primera mención de Tienda de Conveniencia en la mente del consumidor con un 48.2%.

4. Las dos cadenas de Tiendas de Conveniencia con mayor participación de mercado (*Share*) son *Shell* y *Esso on the run* con un 32% y un 28% respectivamente.
5. Sobre el poder de negociación de los proveedores, los resultados posicionaron a los proveedores con un poder de negociación de mediano a alto, que ejerce una presión alta sobre las Tiendas de Conveniencia, ya que las acciones de estos proveedores poderosos repercuten directamente sobre los ofrecimientos finales hacia el cliente de estas tiendas. Con esta información se concluye que pese al poder de negociación de los proveedores el mercado guatemalteco continúa siendo atractivo, ya que el nivel de competencia entre los proveedores es alto, el cual influye grandemente sobre la rentabilidad de las tiendas aunque si influye en los productos disponibles para ofrecer al consumidor final.
6. De una muestra de 347 compras durante una semana en la Tienda de Conveniencia se concluye que los productos con mayor desplazamiento dentro de la misma son: Licores y cigarrillos con un 13%, productos alimenticios con un 10%, embutido con un 9% y bebidas y jugos con un 9%.
7. El consumidor que visita las Tiendas de Conveniencia las percibe como un lugar seguro donde comprar, como un punto de reunión, y como un lugar de hacer compras de emergencia, por lo que se concluye que las Tiendas de Conveniencia en Guatemala deben distinguirse de su competencia ofreciendo atributos y beneficios distintos, para capturar la preferencia del consumidor final.

RECOMENDACIONES

1. Monitorear constantemente las actividades de los competidores para contrarrestar las mismas y realizar promociones innovadoras de la mano de los proveedores, y de esta manera poder ser más competitivos.
2. Cada compañía debe de elegir en sus estrategias competitivas los atributos más importantes para el cliente y hacer de ellos una prioridad al momento de aplicar sus estrategias a manera de buscar obtener la diferenciación deseada.
3. Las cadenas de tiendas deberían centralizar la compra de los productos para obtener mejores negociaciones con los proveedores, ya que debido a la compra por volumen podemos tener mejores beneficios.
4. Se recomienda a las Tiendas de Conveniencia que los *stock* de los cuatro productos más vendidos deben ser lo suficientemente amplios para cubrir la demanda de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arreaga, B. La técnica del *merchandising* y su impacto en las ventas de supermercado. Tesis, Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 1995.
2. Carro, J. Vocabulario de términos publicitarios. Guatemala. 1994.
3. Castañeda, D. Usos y prácticas del consumidor de las tiendas de conveniencia en la ciudad Capital. Tesis, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala. 1999.
4. Guiltinan, P. y Madden, E. Gerencia de *Marketing*. (6ta. Edición). España. Mc Graw Hill. 1998.
5. Hasty, R., Reardon, J. Gerencia de ventas al detalle. Bogota, Colombia. McGraw- Hill Interamericana, 1998.
6. Hernández, R., Fernández, C. Metodología de la investigación. México, D.F. McGraw-Hill Companies Inc. 2000.
7. Kinneary, T. y James, T. Investigación de Mercados. (5ta. Edición). México. Mc Graw Hill. 1998.
8. Lambin, J. *Marketing* Estratégico. (3era. Edición). México. Mc Graw Hill. 1995.
9. Leed, T.W. *Convenience Store Merchandising*. (3ª ed.). Estados Unidos. *National Association of Convenience Store* NACS. 1997.
10. Lewison, D. Ventas al detalle. (6ta Edición). México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1999.
11. Pope, J. Investigación de Mercados. (6ta edición). España. Grupo Editorial Norma. 1993.

ANEXOS

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadros de resultados de encuesta a gerentes de las tiendas de conveniencia

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 1: **Compañía en la que labora**

	Total	COMPAÑIA			
		Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Texaco	20 24.4%	20 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
Esso	40 48.8%	0 0.0%	40 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
Shell	14 17.1%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%	0 0.0%
Super 24	8 9.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	8 100.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 2: **Tiempo de laborar en la compañía**

Base	COMPAÑÍA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	82	20	40	14	8
1 año	4 4.9%	1 5.0%	2 5.0%	0 0.0%	1 12.5%
		25.0%	50.0%	0.0%	25.0%
2 años	12 14.6%	3 15.0%	6 15.0%	2 14.3%	1 12.5%
		25.0%	50.0%	16.7%	8.3%
3 años	7 8.5%	2 10.0%	4 10.0%	1 7.1%	0 0.0%
		28.6%	57.1%	14.3%	0.0%
4 años	31 37.8%	8 40.0%	16 40.0%	6 42.9%	1 12.5%
		25.8%	51.6%	19.4%	3.2%
5 años	15 18.3%	3 15.0%	6 15.0%	3 21.4%	3 37.5%
		20.0%	40.0%	20.0%	20.0%
6 años	13 15.9%	3 15.0%	6 15.0%	2 14.3%	2 25.0%
		23.1%	46.2%	15.4%	15.4%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 3: **Puesto que desempeña**

Base	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	82	20	40	14	8
Asistente de la estación / Del complejo	43 52.4%	11 55.0% 25.6%	22 55.0% 51.2%	8 57.1% 18.6%	2 25.0% 4.7%
Gerente / Gerente del complejo / De la tienda	25 30.5%	6 30.0% 24.0%	12 30.0% 48.0%	3 21.4% 12.0%	4 50.0% 16.0%
Administrador	14 17.1%	3 15.0% 21.4%	6 15.0% 42.9%	3 21.4% 21.4%	2 25.0% 14.3%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 4: **Tiempo en el puesto que desempeña**

Base	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	82	20	40	14	8
Menos de 1 año	21 25.6%	5 25.0% 23.8%	10 25.0% 47.6%	3 21.4% 14.3%	3 37.5% 14.3%
1 año	7 8.5%	2 10.0% 28.6%	4 10.0% 57.1%	1 7.1% 14.3%	0 0.0% 0.0%
2 años	29 35.4%	7 35.0% 24.1%	14 35.0% 48.3%	6 42.9% 20.7%	2 25.0% 6.9%
3 años	7 8.5%	2 10.0% 28.6%	4 10.0% 57.1%	1 7.1% 14.3%	0 0.0% 0.0%
4 años	13 15.9%	3 15.0% 23.1%	6 15.0% 46.2%	2 14.3% 15.4%	2 25.0% 15.4%
5 años	5 6.1%	1 5.0% 20.0%	2 5.0% 40.0%	1 7.1% 20.0%	1 12.5% 20.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 5: **Ultimo grado de estudios**

	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Secundaria completa	13 15.9%	3 15.0% 23.1%	6 15.0% 46.2%	3 21.4% 23.1%	1 12.5% 7.7%
Técnico especializado	7 8.5%	2 10.0% 28.6%	4 10.0% 57.1%	1 7.1% 14.3%	0 0.0% 0.0%
Universidad incompleta	57 69.5%	14 70.0% 24.6%	28 70.0% 49.1%	9 64.3% 15.8%	6 75.0% 10.5%
Universidad completa	5 6.1%	1 5.0% 20.0%	2 5.0% 40.0%	1 7.1% 20.0%	1 12.5% 20.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 6: **Conoce el termino Estrategias Competitivas**

	Total	COMPAÑIA			
		Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Si	75 91.5%	18 90.0% 24.0%	36 90.0% 48.0%	14 100.0% 18.7%	7 87.5% 9.3%
No	7 8.5%	2 10.0% 28.6%	4 10.0% 57.1%	0 0.0%	1 12.5% 14.3%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 7: **Que entiende por Estrategia Competitiva**

Base	Total	COMPAÑIA			
		Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	75	18	36	14	7
Crear una amplia fórmula de como competir, cuales son los objetivos y como alcanzarlos	42 56.0%	10 55.6% 23.8%	20 55.6% 47.8%	7 50.0% 16.7%	6 71.4% 11.9%
Análisis de toda la competencia para la venta de productos en mayor o menor proporción	9 12.0%	2 11.1% 22.2%	5 13.9% 55.6%	2 14.3% 22.2%	0 0.0% 0.0%
Seguridad, buen servicio, calidad de productos y ambiente agradable	6 8.0%	2 11.1% 33.3%	2 5.6% 33.3%	2 14.3% 33.3%	0 0.0% 0.0%
Vincularse en tener precios accesibles con base a ofertas establecidas	4 5.3%	1 5.6% 25.0%	1 2.8% 25.0%	1 7.1% 25.0%	1 14.3% 25.0%
Promociones, atraer más clientes y dar a conocer la marca	2 2.7%	1 5.6% 50.0%	1 2.8% 50.0%	0 0.0% 0.0%	0 0.0% 0.0%
La colocación del producto para mejor visualización del cliente	2 2.7%	1 5.6% 50.0%	1 2.8% 50.0%	0 0.0% 0.0%	0 0.0% 0.0%
Entender a donde llegar y como hacerlo	1 1.3%	1 5.6% 100.0%	0 0.0% 0.0%	0 0.0% 0.0%	0 0.0% 0.0%
No informó	9 12.0%	0 0.0%	6 16.7% 66.7%	2 14.3% 22.2%	1 14.3% 11.1%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 8: Factores considera importantes para los clientes de las tiendas de conveniencia

BASE: Empresa A

	Total	CALIFICACION			Promedio
		Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	20 100.0%	10 50.0%	9 45.0%	1 5.0%	4.5
Comida rápida de calidad	20 100.0%	14 70.0%	6 30.0%	0 0.0%	4.7
Cajero rápido	20 100.0%	11 55.0%	8 40.0%	1 5.0%	4.5
Productos frescos	20 100.0%	16 80.0%	4 20.0%	0 0.0%	4.8
Rapidez de servicio	20 100.0%	15 75.0%	5 25.0%	0 0.0%	4.8
Servicio amigable	20 100.0%	13 65.0%	7 35.0%	0 0.0%	4.7
Selección apropiada	20 100.0%	3 15.0%	15 75.0%	2 10.0%	4.1
Parqueo amplio	20 100.0%	7 35.0%	8 40.0%	5 25.0%	4.1
Cajeros amables	20 100.0%	11 55.0%	9 45.0%	0 0.0%	4.6
Variedad de productos	20 100.0%	7 35.0%	13 65.0%	0 0.0%	4.4
Se encuentra lo que se busca	20 100.0%	6 30.0%	13 65.0%	1 5.0%	4.3
Localización conveniente	20 100.0%	7 35.0%	13 65.0%	0 0.0%	4.4

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 8: Factores considera importantes para los clientes de las tiendas de conveniencia

BASE: Empresa C

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	40 100.0%	20 50.0%	18 45.0%	2 5.0%	4.5
Comida rápida de calidad	40 100.0%	28 70.0%	12 30.0%	0 0.0%	4.7
Cajero rápido	40 100.0%	22 55.0%	16 40.0%	2 5.0%	4.5
Productos frescos	40 100.0%	32 80.0%	8 20.0%	0 0.0%	4.8
Rapidez de servicio	40 100.0%	30 75.0%	10 25.0%	0 0.0%	4.8
Servicio amigable	40 100.0%	26 65.0%	14 35.0%	0 0.0%	4.7
Selección apropiada	40 100.0%	6 15.0%	30 75.0%	4 10.0%	4.1
Parqueo amplio	40 100.0%	14 35.0%	16 40.0%	10 25.0%	4.1
Cajeros amables	40 100.0%	22 55.0%	18 45.0%	0 0.0%	4.4
Variedad de productos	40 100.0%	14 35.0%	26 65.0%	0 0.0%	4.3
Se encuentra lo que se busca	40 100.0%	12 30.0%	26 65.0%	2 5.0%	4.4
Localización conveniente	40 100.0%	14 35.0%	26 65.0%	0 0.0%	

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 8: Factores considera importantes para los clientes de las tiendas de conveniencia

BASE: Empresa D

	Total	CALIFICACION			Promedio
		Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	14 100.0%	6 42.9%	7 50.0%	1 7.1%	4.4
Comida rápida de calidad	14 100.0%	9 64.3%	5 35.7%	0 0.0%	4.6
Cajero rápido	14 100.0%	7 50.0%	7 50.0%	0 0.0%	4.5
Productos frescos	14 100.0%	11 78.6%	3 21.4%	0 0.0%	4.8
Rapidez de servicio	14 100.0%	10 71.4%	4 28.6%	0 0.0%	4.7
Servicio amigable	14 100.0%	10 71.4%	4 28.6%	0 0.0%	4.7
Selección apropiada	14 100.0%	1 7.1%	12 85.7%	1 7.1%	4.0
Parqueo amplio	14 100.0%	3 21.4%	6 42.9%	5 35.7%	3.9
Cajeros amables	14 100.0%	9 64.3%	5 35.7%	0 0.0%	4.6
Variedad de productos	14 100.0%	4 28.6%	10 71.4%	0 0.0%	4.3
Se encuentra lo que se busca	14 100.0%	3 21.4%	10 71.4%	1 7.1%	4.1
Localización conveniente	14 100.0%	4 28.6%	10 71.4%	0 0.0%	4.3

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 8: Factores considera importantes para los clientes de las tiendas de conveniencia

BASE: Empresa B

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	4.8
Comida rápida de calidad	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9
Cajero rápido	8 100.0%	4 50.0%	4 50.0%	0 0.0%	4.5
Productos frescos	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9
Rapidez de servicio	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9
Servicio amigable	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	4.8
Selección apropiada	8 100.0%	2 25.0%	5 62.5%	1 12.5%	4.1
Parqueo amplio	8 100.0%	4 50.0%	3 37.5%	1 12.5%	4.4
Cajeros amables	8 100.0%	4 50.0%	4 50.0%	0 0.0%	4.5
Variedad de productos	8 100.0%	3 37.5%	5 62.5%	0 0.0%	4.4
Se encuentra lo que se busca	8 100.0%	3 37.5%	5 62.5%	0 0.0%	4.4
Localización conveniente	8 100.0%	3 37.5%	5 62.5%	0 0.0%	4.4

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 9: **Factores considera importantes para diferenciarse de la competencia**

BASE: Empresa A

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremadamente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	20 100.0%	14 70.0%	6 30.0%	0 0.0%	4.7
Comida rápida de calidad	20 100.0%	17 85.0%	3 15.0%	0 0.0%	4.9
Cajero rápido	20 100.0%	15 75.0%	5 25.0%	0 0.0%	4.8
Productos frescos	20 100.0%	18 90.0%	2 10.0%	0 0.0%	4.9
Rapidez de servicio	20 100.0%	17 85.0%	3 15.0%	0 0.0%	4.9
Servicio amigable	20 100.0%	14 70.0%	6 30.0%	0 0.0%	4.7
Selección apropiada	20 100.0%	8 40.0%	12 60.0%	0 0.0%	4.4
Parqueo amplio	20 100.0%	12 60.0%	8 40.0%	0 0.0%	4.6
Cajeros amables	20 100.0%	15 75.0%	5 25.0%	0 0.0%	4.8
Variedad de productos	20 100.0%	11 55.0%	9 45.0%	0 0.0%	4.6
Se encuentra lo que se busca	20 100.0%	13 65.0%	7 35.0%	0 0.0%	4.7
Localización conveniente	20 100.0%	12 60.0%	8 40.0%	0 0.0%	4.6

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 9: Factores considera importantes para diferenciarse de la competencia

BASE: Empresa C

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	40 100.0%	28 70.0%	12 30.0%	0 0.0%	4.7
Comida rápida de calidad	40 100.0%	34 85.0%	6 15.0%	0 0.0%	4.9
Cajero rápido	40 100.0%	30 75.0%	10 25.0%	0 0.0%	4.8
Productos frescos	40 100.0%	36 90.0%	4 10.0%	0 0.0%	4.9
Rapidez de servicio	40 100.0%	34 85.0%	6 15.0%	0 0.0%	4.9
Servicio amigable	40 100.0%	28 70.0%	12 30.0%	0 0.0%	4.7
Selección apropiada	40 100.0%	16 40.0%	24 60.0%	0 0.0%	4.4
Parqueo amplio	40 100.0%	24 60.0%	16 40.0%	0 0.0%	4.6
Cajeros amables	40 100.0%	30 75.0%	10 25.0%	0 0.0%	4.8
Variedad de productos	40 100.0%	22 55.0%	18 45.0%	0 0.0%	4.6
Se encuentra lo que se busca	40 100.0%	26 65.0%	14 35.0%	0 0.0%	4.7
Localización conveniente	40 100.0%	24 60.0%	16 40.0%	0 0.0%	4.6

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 9: **Factores considera importantes para diferenciarse de la competencia**

BASE: Empresa B

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Valor por su dinero	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9
Comida rápida de calidad	8 100.0%	8 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	5.0
Cajero rápido	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	4.8
Productos frescos	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9
Rapidez de servicio	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9
Servicio amigable	8 100.0%	5 62.5%	3 37.5%	0 0.0%	4.6
Selección apropiada	8 100.0%	4 50.0%	4 50.0%	0 0.0%	4.5
Parqueo amplio	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	4.8
Cajeros amables	8 100.0%	5 62.5%	3 37.5%	0 0.0%	4.6
Variedad de productos	8 100.0%	5 62.5%	3 37.5%	0 0.0%	4.6
Se encuentra lo que se busca	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 0.0%	4.8
Localización conveniente	8 100.0%	5 62.5%	3 37.5%	0 0.0%	4.6

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 10: **Evaluación de la estrategia competitiva de la tienda de conveniencia en la que labora**

BASE: Empresa A

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Atraer clientes	20 100.0%	17 85.0%	3 15.0%	0 0.0%	4.9
Generar ventas	20 100.0%	16 80.0%	4 20.0%	0 0.0%	4.8
Mejorar la imagen	20 100.0%	15 75.0%	5 25.0%	0 0.0%	4.8
Diferenciarse de la competencia	20 100.0%	15 75.0%	4 20.0%	1 5.0%	4.7
Altos porcentajes de utilidades	20 100.0%	15 75.0%	4 20.0%	1 5.0%	4.7

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 10: **Evaluación de la estrategia competitiva de la tienda de conveniencia en la que labora**

BASE: Empresa C

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremadamente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Atraer clientes	40 100.0%	34 85.0%	6 15.0%	0 0.0%	4.9
Generar ventas	40 100.0%	32 80.0%	8 20.0%	0 0.0%	4.8
Mejorar la imagen	40 100.0%	30 75.0%	10 25.0%	0 0.0%	4.8
Diferenciarse de la competencia	40 100.0%	30 75.0%	8 20.0%	2 5.0%	4.7
Altos porcentajes de utilidades	40 100.0%	30 75.0%	8 20.0%	2 5.0%	4.7

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 10: **Evaluación de la estrategia competitiva de la tienda de conveniencia en la que labora**

BASE: Empresa D

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Atraer clientes	14 100.0%	13 92.9%	1 7.1%	0 0.0%	4.9
Generar ventas	14 100.0%	10 71.4%	4 28.6%	0 0.0%	4.7
Mejorar la imagen	14 100.0%	9 64.3%	5 35.7%	0 0.0%	4.6
Diferenciarse de la competencia	14 100.0%	10 71.4%	3 21.4%	1 7.1%	4.6
Altos porcentajes de utilidades	14 100.0%	11 78.6%	2 14.3%	1 7.1%	4.7

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 10: Evaluación de la estrategia competitiva de la tienda de conveniencia en la que labora

BASE: Empresa B

	CALIFICACION				Promedio
	Total	Extremada mente importante (5)	Muy importante (4)	Ni mucho ni poco importante (3)	
Atraer clientes	8 100.0%	8 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	5.0
Generar ventas	8 100.0%	8 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	5.0
Mejorar la imagen	8 100.0%	8 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	5.0
Diferenciarse de la competencia	8 100.0%	8 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	5.0
Altos porcentajes de utilidades	8 100.0%	7 87.5%	1 12.5%	0 0.0%	4.9

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 11: Información acerca de los clientes para optimizar sus estrategias considera son las más importantes

Base	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	82	20	40	14	8
Hábitos de consumo	45 54.9%	11 55.0% 24.4%	22 55.0% 48.0%	8 57.1% 17.8%	4 50.0% 8.0%
Edad, sexo y nivel socio-económico	25 30.5%	6 30.0% 24.0%	12 30.0% 48.0%	3 21.4% 12.0%	4 50.0% 16.0%
Necesidades	8 9.8%	2 10.0% 25.0%	4 10.0% 50.0%	2 14.3% 25.0%	0 0.0% 0.0%
Ocupación	4 4.9%	1 5.0% 25.0%	2 5.0% 50.0%	1 7.1% 25.0%	0 0.0% 0.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 12: **Información acerca de los clientes para optimizar sus estrategias considera son las menos importantes**

Base	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	82	20	40	14	8
Edad, sexo y nivel socio-económico	49 59.8%	12 60.0% 24.5%	24 60.0% 49.0%	9 64.3% 18.4%	4 50.0% 8.2%
Ocupación	20 24.4%	5 25.0% 25.0%	10 25.0% 50.0%	2 14.3% 10.0%	3 37.5% 15.0%
Preferencia de marcas	9 11.0%	2 10.0% 22.2%	4 10.0% 44.4%	2 14.3% 22.2%	1 12.5% 11.1%
Estilos de vida	4 4.9%	1 5.0% 25.0%	2 5.0% 50.0%	1 7.1% 25.0%	0 0.0% 0.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 13: **Considera que una buena promoción u oferta de productos es un factor diferenciador de la competencia**

	COMPAÑÍA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Si	82 100.0%	20 100.0% 24.4%	40 100.0% 48.8%	14 100.0% 17.1%	8 100.0% 9.8%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 16: **Tiendas de conveniencia considera son su competencia directa más fuerte**

	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Select	69 84.1%	17 85.0% 24.6%	34 85.0% 49.3%	11 78.6% 15.9%	7 87.5% 10.1%
Tiger Market	54 65.9%	13 65.0% 24.1%	26 65.0% 48.1%	8 57.1% 14.8%	7 87.5% 13.0%
Star Mart	36 46.3%	0 0.0% 0.0%	36 90.0% 94.7%	0 0.0% 0.0%	2 25.0% 5.3%
On the Run	37 45.1%	18 90.0% 48.6%	0 0.0% 0.0%	12 85.7% 32.4%	7 87.5% 18.9%
Super 24	35 42.7%	9 45.0% 25.7%	18 45.0% 51.4%	8 57.1% 22.9%	0 0.0% 0.0%
Food Mart	9 11.0%	2 10.0% 22.2%	4 10.0% 44.4%	2 14.3% 22.2%	1 12.5% 11.1%
Express	4 4.9%	1 5.0% 25.0%	2 5.0% 50.0%	1 7.1% 25.0%	0 0.0% 0.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 17: Tiendas de conveniencia considera son su competencia menos directa ó menos fuerte

	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Express	78 95.1%	19 24.4%	38 48.7%	13 16.7%	8 10.3%
Food Mart	73 89.0%	18 24.7%	36 49.3%	12 16.4%	7 9.6%
Super 24	39 47.8%	11 28.2%	22 56.4%	6 15.4%	0 0.0%
Tiger Market	28 34.1%	7 25.0%	14 50.0%	6 21.4%	1 3.6%
Select	13 15.9%	3 23.1%	6 46.2%	3 23.1%	1 7.7%
Star Mart	10 12.2%	0 0.0%	4 40.0%	0 0.0%	6 60.0%
On the Run	5 6.1%	2 40.0%	0 0.0%	2 40.0%	1 20.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 18: **Considera que en la cadena de tiendas a la que pertenece ofrece algún tipo de servicio diferente al de la competencia**

	COMPAÑÍA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
Base	82	20	40	14	8
Sí	69 84.1%	17 85.0% 24.6%	34 85.0% 49.3%	11 78.6% 15.9%	7 87.5% 10.1%
No	13 15.9%	3 15.0% 23.1%	6 15.0% 46.2%	3 21.4% 23.1%	1 12.5% 7.7%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 19: **Diferencias considera que hay entre la cadena de tiendas a la que pertenece con relación al de la competencia**

Base	COMPAÑIA				
	Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
	69	17	34	11	7
Productos a precios cómodos / Precios bajos	18 26.1%	4 23.5% 22.2%	8 23.5% 44.4%	4 36.4% 22.2%	2 28.6% 11.1%
Cafe internet	17 24.6%	4 23.5% 23.5%	8 23.5% 47.1%	2 18.2% 11.8%	3 42.9% 17.6%
Servicio personalizado	14 20.3%	3 17.6% 21.4%	6 17.6% 42.9%	3 27.3% 21.4%	2 28.6% 14.3%
Servicio de banco	12 17.4%	3 17.6% 25.0%	6 17.6% 50.0%	1 9.1% 8.3%	2 28.6% 16.7%
Ofrecimiento de comida	11 15.9%	3 17.6% 27.3%	6 17.6% 54.5%	2 18.2% 18.2%	0 0.0% 0.0%
Venta de ceviches	7 10.1%	2 11.8% 28.6%	4 11.8% 57.1%	0 0.0% 0.0%	1 14.3% 14.3%
Mejor infraestructura	7 10.1%	2 11.8% 28.6%	4 11.8% 57.1%	1 9.1% 14.3%	0 0.0% 0.0%
Buen ambiente	4 5.8%	1 5.9% 25.0%	2 5.9% 50.0%	1 9.1% 25.0%	0 0.0% 0.0%

ESTUDIO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS - TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 20: **Considera que los clientes perciben que pertenece a una cadena de tiendas de conveniencia**

	Base	COMPAÑIA				
		Total	Empresa A	Empresa C	Empresa D	Empresa B
		82	20	40	14	8
Si		73 89.0%	18 90.0% 24.7%	36 90.0% 49.3%	12 85.7% 16.4%	7 87.5% 9.6%
No		9 11.0%	2 10.0% 22.2%	4 10.0% 44.4%	2 14.3% 22.2%	1 12.5% 11.1%

Cuadros de resultados de encuesta a clientes de las tiendas de conveniencia

ENCUESTA AL CLIENTE DE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 1: Tienda de conveniencia conoce - Top of mind

	Total	EDAD					SEXO	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	267	117
Star Mart	185 48.2%	47 55.2%	54 43.3%	60 55.3%	18 37.8%	6 33.3%	131 49.3%	54 45.7%
On the Run	63 16.3%	18 20.9%	23 18.6%	9 8.2%	9 18.9%	4 20.0%	40 14.8%	23 19.6%
Super 24	56 14.6%	10 11.9%	18 14.4%	15 14.1%	9 18.9%	4 20.0%	38 14.4%	18 15.2%
Select	38 10.0%	8 9.0%	15 12.4%	10 9.4%	4 8.1%	1 6.7%	29 11.0%	9 7.6%
Tiger Market	23 6.0%	1 1.5%	9 7.2%	5 4.7%	5 10.8%	3 13.3%	17 6.2%	6 5.4%
Food Mart	15 4.0%	1 1.5%	5 4.1%	5 4.7%	3 5.4%	1 6.7%	9 3.3%	6 5.4%
Express	4 1.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 3.5%	0 0.0%	0 0.0%	3 1.0%	1 1.1%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 2: **Tiendas de conveniencia conoce - Total menciones**

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	267	117
Star Mart (Texaco)	373 97.0%	85 100.0%	119 96.9%	103 95.3%	47 100.0%	18 93.3%	258 96.2%	118 98.9%
Super 24	259 67.4%	60 70.1%	82 66.0%	69 63.5%	33 70.3%	15 80.0%	185 69.4%	74 63.0%
Tiger Market	236 61.5%	50 58.2%	70 56.7%	70 64.7%	32 67.6%	14 73.3%	166 61.7%	71 60.9%
On the Run	214 55.8%	51 59.7%	71 57.7%	56 51.8%	28 54.1%	10 53.3%	143 53.6%	71 60.9%
Select	151 39.2%	32 37.3%	56 45.4%	37 34.1%	18 37.8%	8 40.0%	102 38.3%	48 41.3%
Food Mart	140 36.5%	31 35.8%	36 28.9%	45 41.2%	23 48.6%	6 33.3%	87 32.5%	54 45.7%
Express	122 31.9%	28 32.8%	33 26.8%	38 35.3%	17 35.1%	6 33.3%	82 30.6%	41 34.8%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 3: Visita alguna tienda de conveniencia en particular

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	267	117
Si	251 65.4%	51 59.7%	89 72.2%	71 65.9%	26 54.1%	14 73.3%	182 68.4%	69 58.7%
No	133 34.6%	34 40.3%	34 27.8%	37 34.1%	22 45.9%	5 26.7%	84 31.6%	48 41.3%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 4: Tienda de conveniencia que visita regularmente

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	251	51	89	71	26	14	182	69
Star Mart (Texaco)	181 72.1%	38 75.0%	68 75.7%	48 67.9%	17 65.0%	10 72.7%	128 69.9%	54 77.8%
Super 24	29 11.7%	8 15.0%	4 4.3%	11 16.1%	4 15.0%	3 18.2%	24 13.3%	5 7.4%
On the Run	18 7.1%	3 5.0%	9 10.0%	3 3.6%	4 15.0%	0 0.0%	11 6.3%	6 9.3%
Tiger Market	11 4.6%	0 0.0%	4 4.3%	5 7.1%	1 5.0%	1 9.1%	10 5.6%	1 1.9%
Select	9 3.6%	3 5.0%	5 5.7%	1 1.8%	0 0.0%	0 0.0%	8 4.2%	1 1.9%
Food Mart	3 1.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 3.6%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.7%	1 1.9%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 5: Razón principal por la que prefiere una tienda de conveniencia

Base	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
	251	51	89	71	26	14	182	69
Ubicación	121 48.2%	20 40.0%	43 48.6%	40 56.4%	10 40.0%	8 54.5%	83 45.5%	38 55.6%
Aquí echa gasolina	59 23.4%	10 20.0%	19 21.4%	18 25.0%	6 25.0%	5 36.4%	48 26.6%	10 14.8%
Ambiente agradable	20 8.1%	6 12.5%	8 8.6%	3 3.6%	4 15.0%	0 0.0%	15 8.4%	5 7.4%
Servicio	20 8.1%	3 5.0%	8 8.6%	6 8.9%	3 10.0%	1 9.1%	17 9.1%	4 5.6%
Precios	10 4.1%	6 12.5%	1 1.4%	1 1.8%	1 5.0%	0 0.0%	8 4.2%	3 3.7%
Iluminación	8 3.0%	3 5.0%	4 4.3%	1 1.8%	0 0.0%	0 0.0%	4 2.1%	4 5.6%
Marca	6 2.5%	3 5.0%	3 2.9%	0 0.0%	1 5.0%	0 0.0%	5 2.8%	1 1.9%
Tamaño de la tienda	4 1.5%	0 0.0%	3 2.9%	1 1.8%	0 0.0%	0 0.0%	3 1.4%	1 1.9%
Limpieza	4 1.5%	0 0.0%	1 1.4%	3 3.6%	0 0.0%	0 0.0%	4 2.1%	0 0.0%
Otros	8 3.0%	1 2.5%	3 2.9%	3 3.6%	1 5.0%	0 0.0%	4 2.1%	4 5.6%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 6: Frecuencia visita este tipo de negocios

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	287	117
Menos de 1 vez por mes	36 9.3%	8 9.0%	13 10.3%	9 8.2%	4 8.1%	3 13.3%	22 8.1%	14 12.0%
1 vez por mes	17 4.3%	5 6.0%	6 5.2%	3 2.4%	3 5.4%	0 0.0%	13 4.8%	4 3.3%
2 - 3 veces por mes	52 13.6%	15 17.9%	14 11.3%	18 16.5%	3 5.4%	3 13.3%	38 14.4%	14 12.0%
1 vez por semana	92 23.9%	14 16.4%	28 22.7%	26 23.5%	20 43.2%	4 20.0%	55 20.6%	37 31.5%
2 - 3 veces por semana	126 32.9%	28 32.8%	41 33.0%	37 34.1%	14 29.7%	6 33.3%	89 33.5%	37 31.5%
4 - 6 veces por semana	32 8.3%	5 6.0%	14 11.3%	9 8.2%	3 5.4%	1 6.7%	27 10.0%	5 4.3%
Diariamente	29 7.6%	10 11.9%	8 6.2%	8 7.1%	1 2.7%	3 13.3%	23 8.6%	6 5.4%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 7: Existe alguna diferencia entre las distintas cadenas de tiendas de conveniencia

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	267	117
Si	213 55.5%	37 43.3%	71 57.7%	63 57.6%	31 64.9%	11 60.0%	152 56.9%	61 52.2%
No	171 44.5%	48 56.7%	52 42.3%	46 42.4%	17 35.1%	8 40.0%	115 43.1%	56 47.8%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 8: Factores que considera Más Importantes en una tienda de conveniencia - Primera mención

Base	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
	384	85	124	108	47	19	267	117
Comida rápida de calidad	103 26.9%	17 19.4%	40 32.0%	31 28.2%	14 29.7%	3 13.3%	77 28.7%	27 22.8%
Cajero rápido	65 16.9%	15 17.9%	15 12.4%	23 21.2%	9 18.9%	3 13.3%	41 15.3%	24 20.7%
Rapidez de servicio	59 15.3%	14 16.4%	17 13.4%	14 12.9%	9 18.9%	5 26.7%	41 15.3%	18 15.2%
Valor por su dinero	43 11.3%	13 14.9%	14 11.3%	11 10.6%	5 10.8%	0 0.0%	28 10.5%	15 13.0%
Servicio amigable	32 8.3%	10 11.9%	10 8.2%	9 8.2%	3 5.4%	0 0.0%	19 7.2%	13 10.9%
Productos frescos	29 7.6%	6 7.5%	14 11.3%	4 3.5%	3 5.4%	3 13.3%	20 7.7%	9 7.6%
Cajeros amables	15 4.0%	3 3.0%	3 2.1%	5 4.7%	3 5.4%	3 13.3%	11 4.3%	4 3.3%
Parqueo amplio	11 3.0%	4 4.5%	1 1.0%	1 1.2%	1 2.7%	4 20.0%	11 4.3%	0 0.0%
Variedad de productos	9 2.3%	3 3.0%	4 3.1%	1 1.2%	1 2.7%	0 0.0%	8 2.9%	1 1.1%
Localización conveniente	9 2.3%	0 0.0%	4 3.1%	5 4.7%	0 0.0%	0 0.0%	5 1.9%	4 3.3%
Se encuentra lo que busca	6 1.7%	1 1.5%	3 2.1%	3 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	4 1.4%	3 2.2%
Selección apropiada	1 0.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.2%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.5%	0 0.0%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 9: Factores que considera Más Importantes en una tienda de conveniencia - Total menciones

Base	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Comida rápida de calidad	196 51.2%	41 47.8%	63 50.5%	59 54.1%	23 48.6%	11 60.0%	140 52.6%	56 47.8%
Rapidez de servicio	162 42.2%	38 44.8%	43 35.1%	42 38.8%	27 56.8%	11 60.0%	110 41.1%	52 44.6%
Cajero rápido	158 41.2%	37 43.3%	50 40.2%	43 40.0%	24 51.4%	4 20.0%	105 39.2%	54 45.7%
Servicio amigable	149 38.9%	29 34.3%	52 42.3%	43 40.0%	22 45.9%	3 13.3%	101 37.8%	48 41.3%
Productos frescos	100 25.9%	15 17.9%	34 27.8%	32 29.4%	13 27.0%	5 26.7%	71 26.8%	28 23.9%
Valor por su dinero	84 21.9%	22 25.4%	28 22.7%	22 20.0%	9 18.9%	4 20.0%	54 20.1%	31 26.1%
Parqueo amplio	77 19.9%	19 22.4%	23 18.6%	20 18.8%	5 10.8%	9 46.7%	59 22.0%	18 15.2%
Cajeros amables	73 18.9%	19 22.4%	19 15.5%	24 22.4%	5 10.8%	5 26.7%	50 18.7%	23 19.6%
Variedad de productos	47 12.3%	14 16.4%	18 14.4%	10 9.4%	3 5.4%	3 13.3%	33 12.4%	14 12.0%
Localización conveniente	42 11.0%	8 9.0%	14 11.3%	14 12.9%	4 8.1%	3 13.3%	32 12.0%	10 8.7%
Selección apropiada	41 10.6%	8 9.0%	18 14.4%	10 9.4%	5 10.8%	0 0.0%	31 11.5%	10 8.7%
Se encuentra lo que busca	23 6.0%	6 7.5%	9 7.2%	5 4.7%	3 5.4%	0 0.0%	15 5.7%	8 6.5%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 10: Factores que considera Menos Importantes en una tienda de conveniencia - Primera mención

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	267	117
Valor por su dinero	71 18.6%	14 16.4%	24 19.6%	20 18.8%	5 10.8%	8 40.0%	52 19.6%	19 16.3%
Comida rápida de calidad	52 13.6%	8 9.0%	23 18.6%	15 14.1%	5 10.8%	1 6.7%	31 11.5%	22 18.5%
Productos frescos	43 11.3%	10 11.9%	18 14.4%	11 10.6%	4 8.1%	0 0.0%	31 11.5%	13 10.9%
Cajero rápido	37 9.6%	10 11.9%	10 8.2%	9 8.2%	6 13.5%	1 6.7%	23 8.6%	14 12.0%
Selección apropiada	28 7.3%	4 4.5%	5 4.1%	13 11.8%	5 10.8%	1 6.7%	22 8.1%	6 5.4%
Parqueo amplio	28 7.3%	8 9.0%	6 5.2%	9 8.2%	4 8.1%	1 6.7%	20 7.7%	8 6.5%
Servicio amigable	27 7.0%	6 7.5%	8 6.2%	5 4.7%	6 13.5%	1 6.7%	20 7.7%	6 5.4%
Rapidez de servicio	26 6.8%	4 4.5%	11 9.3%	6 5.9%	3 5.4%	1 6.7%	19 7.2%	6 5.4%
Variedad de productos	11 3.0%	3 3.0%	3 2.1%	3 2.4%	4 8.1%	0 0.0%	6 2.4%	5 4.3%
Localización conveniente	11 3.0%	4 4.5%	1 1.0%	4 3.5%	3 5.4%	0 0.0%	10 3.8%	1 1.1%
Se encuentra lo que busca	10 2.7%	3 3.0%	5 4.1%	3 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	9 3.3%	1 1.1%
Cajeros amables	8 2.0%	3 3.0%	1 1.0%	3 2.4%	1 2.7%	0 0.0%	4 1.4%	4 3.3%
Ninguno	31 8.0%	10 11.9%	8 6.2%	8 7.1%	1 2.7%	4 20.0%	19 7.2%	11 9.8%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 11: Factores que considera Menos Importantes en una tienda de conveniencia - Total menciones

Base	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
	364	85	124	108	47	19	267	117
Valor por su dinero	116 30.2%	24 28.4%	41 33.0%	34 31.8%	9 18.9%	8 40.0%	80 30.1%	36 30.4%
Selección apropiada	116 30.2%	19 22.4%	36 28.9%	37 34.1%	22 45.9%	3 13.3%	79 29.7%	37 31.5%
Parqueo amplio	102 26.6%	20 23.9%	31 24.7%	31 28.2%	19 40.5%	1 6.7%	68 25.4%	34 29.3%
Productos frescos	98 25.6%	18 20.9%	41 33.0%	23 21.2%	13 27.0%	4 20.0%	73 27.3%	26 21.7%
Servicio amigable	97 25.2%	24 28.4%	26 20.6%	24 22.4%	13 27.0%	10 53.3%	68 25.4%	29 25.0%
Cajeros amables	89 23.3%	20 23.9%	32 25.8%	22 20.0%	11 24.3%	4 20.0%	61 23.0%	28 23.9%
Comida rápida de calidad	87 22.6%	13 14.9%	29 23.7%	29 27.1%	11 24.3%	4 20.0%	55 20.6%	32 27.2%
Cajero rápido	85 22.3%	17 19.4%	24 19.6%	28 25.9%	11 24.3%	5 26.7%	64 23.9%	22 18.5%
Variedad de productos	85 22.3%	26 29.9%	19 15.5%	22 20.0%	14 29.7%	5 26.7%	60 22.5%	26 21.7%
Rapidez de servicio	70 18.3%	15 17.9%	26 20.6%	24 22.4%	4 8.1%	1 6.7%	51 19.1%	19 16.3%
Se encuentra lo que busca	60 15.6%	15 17.9%	28 22.7%	11 10.6%	4 8.1%	1 6.7%	45 16.7%	15 13.0%
Localización conveniente	51 13.3%	13 14.9%	15 12.4%	17 15.3%	6 13.5%	0 0.0%	38 14.4%	13 10.9%
Ninguno	31 8.0%	10 11.9%	8 6.2%	8 7.1%	1 2.7%	4 20.0%	19 7.2%	11 9.8%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 12: Factores que motiven a convertirse o ser un cliente frecuente de una tienda de conveniencia

	CALIFICACION					
	Total	Definitiva mente lo motivaría (5)	Probable mente lo motivaría (4)	Puede que si puede que no (3)	Probable mente NO motivaría (2)	
Servicio las 24 horas	384 100.0%	283 73.8%	75 19.6%	23 6.0%	3 0.7%	0 0.0%
Ubicación adecuada	384 100.0%	203 52.8%	149 38.9%	29 7.6%	3 0.7%	0 0.0%
Seguridad	384 100.0%	228 59.5%	102 26.6%	48 12.6%	5 1.3%	0 0.0%
Servicio al cliente	384 100.0%	232 60.5%	112 29.2%	28 7.3%	11 3.0%	0 0.0%
Precios competitivos	384 100.0%	185 48.2%	105 27.2%	73 18.9%	17 4.3%	5 1.3%
Ofrecimientos adicionales	384 100.0%	145 37.9%	110 28.6%	85 22.3%	37 9.6%	6 1.7%
Promociones	384 100.0%	153 39.9%	102 26.6%	74 19.3%	42 11.0%	13 3.3%
Plan de lealtad	384 100.0%	116 30.2%	120 31.2%	89 23.3%	45 11.6%	14 3.7%
Parqueo amplio	384 100.0%	213 55.5%	110 28.6%	43 11.3%	10 2.7%	8 2.0%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 13: Motivo principal de su visita a una tienda de conveniencia

	Total	E D A D					S E X O	
		18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 A MÁS	MÁSCULINO	FEMENINO
Base	384	85	124	108	47	19	267	117
Por comprar alimentos o bebidas	133 34.6%	28 32.8%	48 39.2%	33 30.6%	14 29.7%	9 46.7%	83 34.9%	40 33.7%
Porque le queda en el camino	103 26.9%	32 37.3%	31 24.7%	22 20.0%	15 32.4%	4 20.0%	73 27.3%	31 26.1%
Por comprar algún producto de emergencia	75 19.6%	14 16.4%	26 20.6%	26 23.6%	8 16.2%	3 13.3%	51 19.1%	24 20.7%
Ahí compra habitualmente algunos productos	48 12.6%	9 10.4%	11 9.3%	18 16.5%	6 13.5%	4 20.0%	31 11.5%	18 15.2%
Otras motivaciones	20 5.3%	3 3.0%	5 4.1%	10 9.4%	3 5.4%	0 0.0%	15 5.7%	5 4.3%
No informó	4 1.0%	0 0.0%	3 2.1%	0 0.0%	1 2.7%	0 0.0%	4 1.4%	0 0.0%

ENCUESTA AL CLIENTE TIENDAS DE CONVENIENCIA

Cuadro 14: Factores que motivan a regresar con mayor frecuencia a una tienda de conveniencia

	CALIFICACION					
	Total	Definitivamente lo motivaría (5)	Probablemente lo motivaría (4)	Puede que si puede que no (3)	Probablemente NO motivaría (2)	
Servicio las 24 horas	384 100.0%	281 73.1%	87 22.6%	14 3.7%	3 0.7%	0 0.0%
Ubicación adecuada	384 100.0%	225 58.5%	144 37.5%	13 3.3%	3 0.7%	0 0.0%
Seguridad	384 100.0%	225 58.5%	116 30.2%	41 10.6%	3 0.7%	0 0.0%
Servicio al cliente	384 100.0%	241 62.8%	108 28.2%	28 7.3%	6 1.7%	0 0.0%
Precios competitivos	384 100.0%	175 45.5%	128 33.2%	70 18.3%	10 2.7%	1 0.3%
Ofrecimientos adicionales	384 100.0%	129 33.6%	138 35.9%	88 22.9%	24 6.3%	5 1.3%
Promociones	384 100.0%	158 41.2%	108 28.2%	80 20.9%	33 8.6%	4 1.0%
Plan de lealtad	384 100.0%	129 33.6%	129 33.6%	88 22.9%	32 8.3%	6 1.7%
Parqueo amplio	384 100.0%	209 54.5%	121 31.6%	38 10.0%	10 2.7%	5 1.3%