



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA COMPETIR EN EL MERCADO
DE ABARROTOS ANTE EL INGRESO DE TIENDAS DE OXXO EN EL
MERCADO NACIONAL

SIMÓN RODRIGO MUÑOZ MUÑOZ

Trabajo de titulación presentado a la facultad de ingeniería de la Universidad Finis Terrae,
para optar al título de Ingeniero Civil Industrial.

Profesor Guía: Sergio Rozas Mellado

Santiago, Chile
2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que, de distintas formas, contribuyeron a que este proceso pudiera llevarse a cabo.

A mi familia, por su respaldo constante y por brindarme las condiciones necesarias para seguir adelante, incluso en los momentos más exigentes.

A mis amigos, por su apoyo y compañía, que hicieron más llevadero este camino.

A los docentes y profesionales que participaron en mi formación, cuyas enseñanzas y orientaciones fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

A todos quienes, directa o indirectamente, colaboraron en este logro académico, les agradezco sinceramente.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2. SOLUCIÓN PROPUESTA.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	9
1.4.1 Alcances.....	9
1.4.2 Limitaciones.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
3. METODOLOGÍA.....	15
4. ESTADO DEL ARTE.....	20
4.1 Evolución de las Tiendas de Conveniencia y su Expansión Global.....	20
4.2 Impacto de las Tiendas de Conveniencia en el Comercio Local.....	20
4.3 Ubicación Estratégica y Competencia.....	21
4.4 Modelos de Negocio y Factores de Competitividad.....	21
5. DESARROLLO.....	22
5.1 Análisis en el mercado de tiendas de abarrotes en la comuna de Providencia.....	22
5.2 Impacto económico de las tiendas Oxxo sobre las tiendas de abarrotes tradicionales en Providencia.....	40
5.3 Modelo de Gestión para la tienda de abarrotes.....	44
5.4 Estimación del beneficio económico de la implementación de las estrategias.....	49
6. CONCLUSIÓN.....	50
7. REFERENCIAS.....	52
8. ANEXOS.....	54
8.1 CUADRO RESUMEN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS.....	54
8.1.1 Selección de preguntas.....	54
8.1.2 Entrevistas a locatarios de tiendas de abarrotes tradicionales.....	55
8.2. SELECCIÓN DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA AL CONSUMIDOR.....	61

Índice de figuras y tablas

<i>Figura 1: Modelo descrito por Michael Porter</i>	Página 12
<i>Figura 2: Tablas de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio</i>	Página 23
<i>Figura 3: Gráfico de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio</i>	Página 24
<i>Figura 4: Imagen de la ubicación de "El Alma Zen Gourmet" y de la tienda Oxxo</i>	página 24
<i>Figura 5: "Ingresos "El almaZen Gourmet" 2024"</i>	página 25
<i>Figura 6: Tablas de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio</i>	página 37
<i>Figura 7: Gráfico de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio</i>	página 38
<i>Figura 8: "¿Cómo calificas la atención de las tiendas Oxxo que has visitado"</i>	Página 39
<i>Figura 9: "¿Cómo calificas la atención de las tiendas de abarrotes tradicionales que has visitado?"</i>	Página 39
<i>Figura 10: "¿Cómo compararías los precios de Oxxo con una tienda de abarrotes tradicional?"</i>	Página 40
<i>Figura 11: "En el futuro, ¿dónde crees que realizaras la mayor parte de tus compras pequeñas?"</i>	Página 40
<i>Figura 12: "Ingresos JAN Minimarket"</i>	página 42
<i>Figura 13: "Ingresos Minimarket Rigoletto"</i>	página 43
<i>Tabla 1: "Valoración de cruces de FODA cruzado"</i>	página 32
<i>Tabla 2: "Matriz de relevancia"</i>	Página 34
<i>Tabla 3: "Análisis de matriz de relevancia"</i>	Página 34
<i>Tabla 4: "Cuadro de mando Integral"</i>	Página 48
<i>Tabla 5: "Estimación de implementación de estrategia de venta de colaciones"</i>	Página 50
<i>Tabla 6: "Estimación de implementación de estrategia de venta de desayunos"</i>	Página 50

1. INTRODUCCIÓN

En el pasado, las tiendas de abarrotes o de conveniencia eran las más comunes, consideradas como establecimientos tradicionales. No obstante, con el crecimiento económico en Chile, las cadenas de tiendas de conveniencia han decidido invertir y ampliar su presencia, lo que ha resultado en la consolidación de un amplio espacio en el mercado de abarrotes. Esta transformación ha provocado el cierre de algunas tiendas tradicionales, debido a la caída en sus ventas.

Como es de conocimiento general, en el pasado predominaban las tiendas de abarrotes o tiendas de conveniencia, que podrían considerarse como establecimientos tradicionales. Sin embargo, con el crecimiento económico experimentado en Chile, las cadenas de tiendas de conveniencia han optado por invertir y expandir su presencia, consolidando así un imperio de tales establecimientos. Esta evolución ha llevado al cierre de algunas tiendas tradicionales debido a la disminución en sus ventas.

Un caso evidente es Oxxo. Oxxo es una cadena de tiendas de conveniencia de origen mexicana que pertenece al grupo FEMSA (Fomento Económico Mexicano). Fundada en 1977. Oxxo es una de las cadenas de tiendas más grandes y reconocidas en México (*Quiénes Somos | OXXO*®, s. f.). En el año 2017 se realizó la primera apertura de tienda Oxxo en Chile, lo que gatilló un enorme crecimiento hasta el día de hoy, ya que en Chile el grupo FEMSA cuenta con 322 tiendas Oxxo. Por otro lado, los minimarkets en Chile son pequeñas tiendas de conveniencia pero en su mayoría son negocios independientes o familiares. Estos minimarket suelen estar ubicados en zonas residenciales y comerciales. También suelen tener un horario extendido respecto a supermercados o tiendas como Oxxo. La misión de ambos es satisfacer las necesidades en todo momento del consumidor.

Para dar en evidencia esta situación, se realizó un estudio a un minimarket en específico de la comuna de Providencia y se analizaron sus ingresos un año antes y un año después de la apertura de una tienda Oxxo (tienda de conveniencia). Considerando que la apertura de esta tienda de conveniencia fue a principios del mes de Agosto del año 2022, lo que permitió detectar pérdida por sobre los 2 millones en promedio entre la primera y la segunda medición.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema central que aborda esta investigación es el impacto negativo que genera la instalación de una tienda de conveniencia, como Oxxo, sobre las tiendas de abarrotes tradicionales. Específicamente, la proximidad de una tienda Oxxo aumenta significativamente el riesgo de que las tiendas de abarrotes locales reduzcan drásticamente sus ingresos, comprometiendo su sostenibilidad e incluso enfrentando la posibilidad de cierre.

De acuerdo con estudios previos, los consumidores preferirían tiendas de conveniencia como Oxxo debido a factores como la amplia variedad de productos que ofrecen, los servicios complementarios disponibles, la calidad y comodidad de las instalaciones (limpias, climatizadas y modernas), así como la experiencia general de compra. Estas características permitirían a las tiendas de conveniencia captar una mayor cuota de mercado, desplazando a las tiendas de abarrotes. [Hernández Balam, 2017]

Un caso concreto es el del minimarket "El Alma Zen Gourmet," que experimentó una disminución del 20% en sus ingresos tras la apertura de una tienda Oxxo a solo 40 metros de distancia. Esta caída, registrada al comparar el promedio mensual de ingresos entre los periodos 2021-2022 y 2022-2023, evidenciaría el impacto económico que puede tener la llegada de un competidor de esta naturaleza.

El problema, por lo tanto, radica en la **pérdida de competitividad de las tiendas de abarrotes frente a las tiendas de conveniencia**, lo cual podría atribuirse a dos causas principales:

- **Poca diferenciación en su oferta:** Las tiendas de abarrotes suelen ofrecer productos similares entre sí, lo que dificulta competir con la variedad distintiva de las tiendas de conveniencia.
 - **Gestión deficiente:** Algunas tiendas de abarrotes necesitan una mejora en la gestión de su modelo de ventas.
-

1.2. SOLUCIÓN PROPUESTA

La solución propuesta es realizar una planificación estratégica que provea estrategias de acción para permitir que las tiendas de abarrotes tradicionales puedan competir de manera efectiva con las tiendas Oxxo, abordando las principales causas de su pérdida de competitividad.

Estas estrategias no solo apuntan a resolver las causas identificadas, sino que también buscan convertir las debilidades actuales en ventajas competitivas, permitiendo a las tiendas de abarrotes tradicionales sobrevivir y prosperar frente a competidores como Oxxo. Al implementar estas acciones, las tiendas pueden mejorar su rentabilidad, atraer nuevos clientes y recuperar su posición como puntos de referencia en sus comunidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Desarrollar una planificación estratégica para competir exitosamente en el mercado de abarrotes ante el ingreso de las tiendas de conveniencia Oxxo en el mercado local.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis interno y externo en el mercado de tiendas de abarrotes.
 2. Determinar el impacto económico de las tiendas de conveniencia en las tiendas de abarrotes.
 3. Proponer un plan de gestión estratégica para las tiendas de abarrotes tradicionales, que les permita competir exitosamente con las tiendas de conveniencia Oxxo.
 4. Estimar el beneficio económico que generaría la implementación de las estrategias
-

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

- **Ámbito Geográfico:** El estudio se limitará a la comuna de Providencia en Santiago de Chile. Se analizarán las tiendas de abarrotes y su interacción con las tiendas de conveniencia en un radio cercano a las tiendas Oxxo.
 - **Periodo:** El análisis cubrirá los ingresos de las tiendas de abarrotes durante un período de un año antes y un año después de la apertura de las tiendas Oxxo (2021-2024). Además, se planteará un levantamiento de datos en el periodo entre los meses de Julio y Octubre del año 2024.
 - **Número de Establecimientos:** Se centrará en 10 tiendas de Oxxo y 10 tiendas de abarrotes ubicadas en un radio de menos de 300 metros entre sí, dentro de la comuna de Providencia.
 - **Impacto Económico:** Se analizará el impacto en los ingresos mensuales de las tiendas de abarrotes debido a la proximidad con las tiendas de conveniencia (Oxxo). Este análisis se limitará a fluctuaciones económicas y a la disminución de ingresos en porcentajes específicos.
 - **Factores Considerados: El estudio incluirá:**
 - Preferencias de los consumidores a través de encuestas.
 - Estrategias de ubicación de Oxxo en relación con las tiendas de abarrotes.
 - El comportamiento del tráfico de clientes y la relación entre la proximidad de las tiendas de conveniencia y las tradicionales.
 - Opiniones de los dueños de tiendas de abarrotes sobre el impacto de las tiendas de conveniencia en su negocio.
 - **Aspectos No Incluidos:**
 - No se analizará el impacto de otras cadenas de tiendas de conveniencia distintas a Oxxo.
 - No se estudiará el impacto a nivel nacional o en otras comunas fuera de Providencia.
 - No se cubrirán otros factores ajenos al económico, como el impacto cultural o social de la apertura de las tiendas Oxxo.
-

- **Propuesta de Solución:** Se evaluará si una mejor administración de las tiendas de abarrotes puede mitigar el impacto negativo de las tiendas de conveniencia. Sin embargo, el alcance del trabajo no incluirá la implementación práctica de estas soluciones, sino un análisis teórico basado en datos y entrevistas.

1.4.2 Limitaciones

- **Acceso a Información Financiera**

Es posible que no todas las tiendas de abarrotes estén dispuestas a proporcionar información detallada sobre sus ingresos antes y después de la apertura de las tiendas Oxxo. La falta de cooperación o datos incompletos puede limitar la precisión del análisis económico. En este caso de 10 tiendas de abarrotes en estudio solo 2 entregaron datos relacionados a los ingresos mensuales de sus tiendas.
 - **Tamaño de la Muestra**

El estudio está limitado a 10 tiendas de abarrotes y 10 tiendas Oxxo dentro de la comuna de Providencia. Este número reducido de establecimientos puede no ser representativo de la situación general en otras comunas o a nivel nacional.
 - **Condiciones Geográficas y Demográficas**

El estudio se centra únicamente en la comuna de Providencia, que tiene características específicas en cuanto a densidad poblacional y nivel socioeconómico. Los resultados obtenidos podrían no ser aplicables a otras comunas con diferentes condiciones económicas y demográficas.
 - **Temporalidad del Estudio**

La investigación se basa en datos recolectados durante un periodo específico (2021-2024), lo que excluye posibles variaciones estacionales o cambios en el comportamiento de los consumidores en otros momentos. Por ejemplo, el análisis no considerará cómo la pandemia de COVID-19 pudo haber afectado el rendimiento de las tiendas.
 - **Preferencias del Consumidor**

El análisis de las preferencias de los consumidores se basará en encuestas, que pueden presentar sesgos subjetivos. Las respuestas de los clientes podrían no reflejar completamente su comportamiento real de compra o estar influenciadas por factores externos no controlados en el estudio.
-

2. MARCO TEÓRICO

Una estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas.

Para comprender y tener una visión clara de lo que se está estudiando, es importante conocer estudios respecto a cómo las grandes empresas se manejan con la competencia y como van jugando con estrategias de planificación de competencias.

Respecto a esto, Michael Porter habla de 3 estrategias principales. Estrategia competitiva. Michael Porter, 2015]

Liderazgo en costos

Consiste en competir ofreciendo productos y servicios al costo más bajo que en el mercado, manteniendo una calidad aceptable.

Esta estrategia se logra mediante la optimización de procesos, economías de escala, tecnología eficiente y control estricto de costos.

En el caso de Oxxo, esta empresa aprovecha su economía de escala para negociar precios bajos con proveedores y trasladar esos ahorros a los clientes. En el caso de las tiendas de abarrotes, normalmente no pueden contar con esta estrategia ya que su capital para invertir es mucho menor, pero se podría implementar estrategias de control de inventario, alianzas con productores locales o más bien una reducción de costos operativos para competir con los precios de Oxxo.

El riesgo de esta estrategia es que los competidores más grandes podrían reducir aún más sus costos operativos para generar más ganancias. Otro riesgo es que puede ser difícil mantener márgenes de beneficio reducidos a largo plazo, esto quiere decir que una vez reducidos estos costos operativos es difícil que puedan mantenerse a lo largo del tiempo.

Diferenciación

Esta estrategia consiste en ofrecer algo único que los clientes perciban como valioso y por lo que están dispuestos a pagar más.

Un ejemplo para Oxxo es que compite ofreciendo conveniencia

- Horarios Extendidos
- Múltiples sucursales
- Pagos de servicios

Las tiendas de abarrotes tradicionales podrían diferenciarse con productos frescos y locales que Oxxo no ofrece como fruta y verdura, un servicio personalizado que cree relaciones con los clientes, también ofertas únicas como ventas a domicilio dentro de la comunidad.

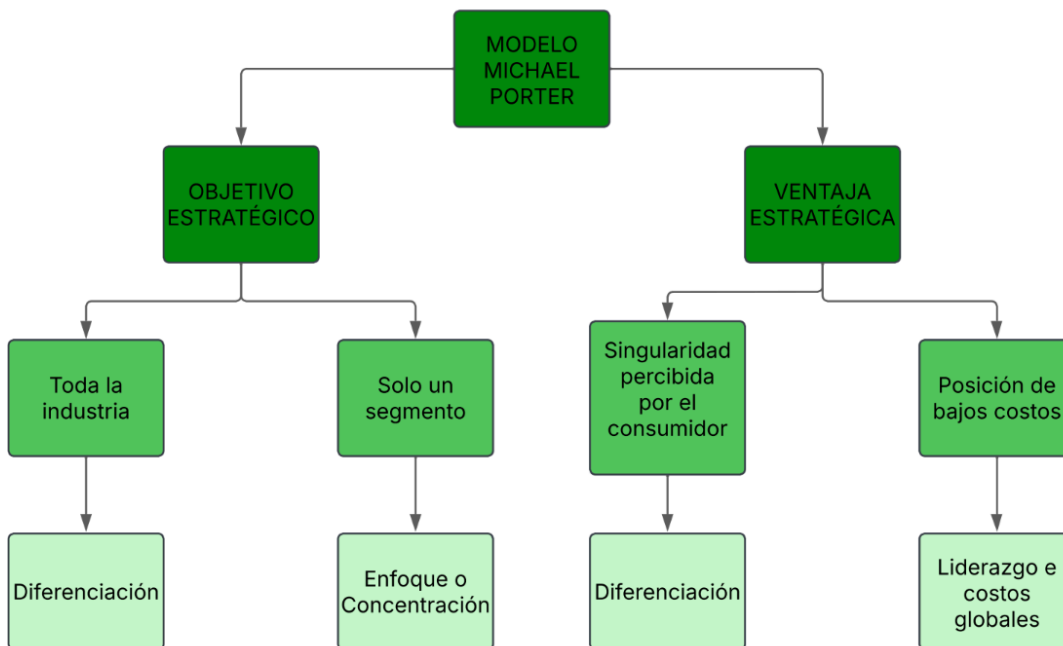
El riesgo de esta estrategia es que la diferenciación puede que sea insuficiente para justificar precios más altos y conlleve a una baja de precios peor. Otro riesgo de esta estrategia es que los costos

adicionales para mantener una propuesta única pueden superar los beneficios, un ejemplo de esto es si se hicieran repartos a domicilio dentro de la comunidad, quizás los costos para hacer esos repartos sea mayor que quedarse en la tienda atendiendo y quizá perdiendo ventas presenciales.

Uso combinado de estrategias

Aunque Porter argumenta que las empresas deben enfocarse en una sola estrategia para evitar quedar en un punto intermedio, en la práctica muchos negocios adoptan elementos de varias estrategias. Un ejemplo podría ser que la tienda de abarrotes tradicional combine la estrategia de diferenciación utilizando productos locales y personalizados con un enfoque en un nicho geográfico. Esto quiere decir que se debe estudiar el lugar en el que se encuentra la tienda de abarrotes tradicional, si es un sector residencial, si es un sector donde hay empresas, etc. Si fuese un lugar donde se encuentran empresas podríamos aplicar la estrategia de diferenciación y vender almuerzos o comidas preparadas para las personas que trabajan en las empresas, distinguiéndose de Oxxo.

Figura 1: Modelo descrito por Michael Porter



Otro autor que describe estrategias para competir exitosamente en algún mercado es Henry Mintzberg.

Henry Mintzberg complementa a Porter al proponer un enfoque más flexible y dinámico para entender la estrategia. Según Mintzberg, las estrategias no siempre son el resultado de un proceso formal, sino que pueden emerger en respuesta a cambios en el entorno. *(La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro, 2009)*

Mintzberg identifica cinco perspectivas clave sobre la estrategia, conocidas como las **5 P's de la estrategia**:

Planificación

- La estrategia es un curso de acción deliberado para alcanzar objetivos específicos.
- Se basa en un análisis previo y detallado de las condiciones internas y externas.

Patrón

- Las estrategias pueden emerger como un patrón de comportamiento consistente a lo largo del tiempo.
- No necesariamente son planificadas, sino que resultan de la repetición de decisiones exitosas.

Posición

- La estrategia define la posición de la empresa dentro de su entorno competitivo.
- Se relaciona con encontrar un lugar único en el mercado, similar al enfoque de Porter.

Perspectiva

- La estrategia refleja la visión y la cultura de la organización.
- Incluye los valores, creencias y principios que guían las decisiones estratégicas.

Jugada táctica

- La estrategia puede ser una maniobra específica para superar a los competidores.
- Implica movimientos concretos, como lanzar una promoción agresiva o bloquear la entrada de competidores.

Mintzberg también destaca que las estrategias pueden ser **deliberadas** (planificadas) o **emergentes** (adaptativas). Esto reconoce que, en un entorno cambiante, la flexibilidad y la capacidad de respuesta son fundamentales.

Una herramienta imprescindible para definir estrategias es el FODA y FODA cruzado. (Riveros, 2023)

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que identifica y evalúa los factores internos y externos que afectan a una organización, dividiéndolos en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Fortalezas:** Aspectos internos positivos que dan ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Aspectos internos negativos que limitan el desempeño.
- **Oportunidades:** Factores externos que pueden aprovecharse para crecer o mejorar.
- **Amenazas:** Factores externos que pueden representar riesgos para la organización.

Sirve para obtener una visión clara de la situación actual de una empresa, organización o proyecto, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a identificar áreas de mejora, aprovechar oportunidades, minimizar riesgos y potenciar los puntos fuertes.

Análisis FODA cruzado

El FODA cruzado es una extensión del análisis FODA que combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar estrategias específicas. Se basa en la interacción entre los elementos del análisis FODA:

- **Fortalezas-Oportunidades (FO):** Estrategias para aprovechar oportunidades mediante las fortalezas.
- **Fortalezas-Amenazas (FA):** Estrategias para usar las fortalezas y minimizar las amenazas.
- **Debilidades-Oportunidades (DO):** Estrategias para superar debilidades aprovechando oportunidades.
- **Debilidades-Amenazas (DA):** Estrategias para reducir debilidades y enfrentar amenazas.

Sirve para desarrollar un plan estratégico más específico y accionable, al traducir los hallazgos del análisis FODA en estrategias prácticas que permitan mejorar la posición competitiva y la gestión organizacional.

Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta estratégica que evalúa el entorno macroeconómico de una organización, considerando seis factores clave (*La Importancia del Análisis PESTEL En las Empresas, 2024*):

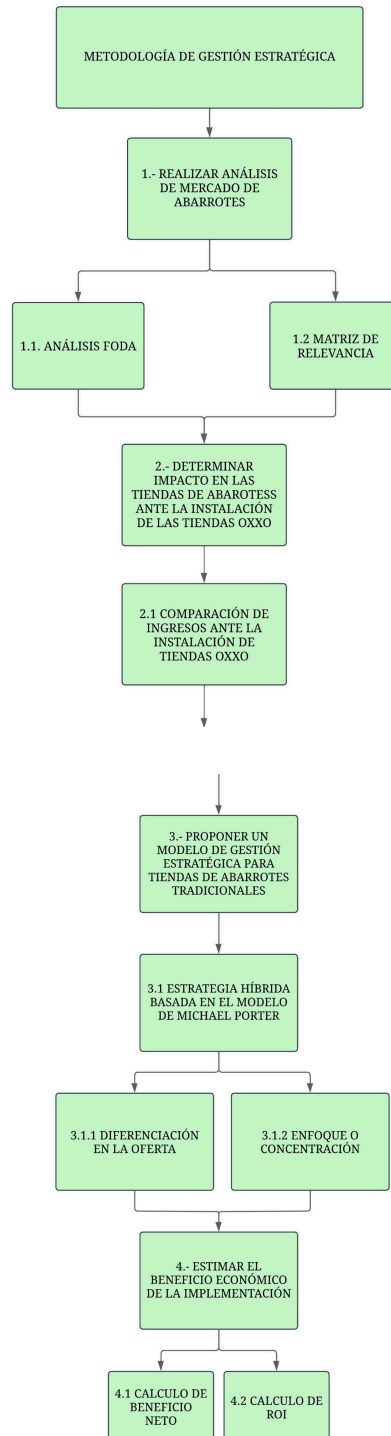
- **Políticos:** Regulaciones gubernamentales, estabilidad política, políticas fiscales y comerciales.
- **Económicos:** Condiciones económicas como inflación, tasas de interés y crecimiento económico.
- **Sociales:** Tendencias demográficas, hábitos de consumo, cultura y valores.
- **Tecnológicos:** Innovación, avances tecnológicos y disponibilidad de tecnología.
- **Ambientales:** Impactos ambientales, sostenibilidad, regulaciones ecológicas.
- **Legales:** Leyes laborales, normativas de seguridad, derechos de propiedad intelectual.

Sirve para identificar los factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización. Ayuda a anticipar tendencias, minimizar riesgos externos y adaptar estrategias a las condiciones del entorno. Es especialmente útil para la planificación a largo plazo y para empresas que operan en mercados dinámicos o internacionales.

3. METODOLOGÍA

Se llevará a cabo una metodología escalonada, progresando paso a paso conforme se detalla en el esquema siguiente.

Metodología de gestión estratégica



1. Realizar un análisis del mercado de abarrotes

Lo primero que se realiza es un análisis al mercado de abarrotes a través de recolección de datos con encuestas, entrevistas e investigación en terreno. Esta investigación entrega datos relevantes para desarrollar el FODA y FODA CRUZADO.

1.1 Análisis FODA

Se realiza el análisis FODA a través de la recolección de datos capturados en las entrevistas a los locatarios de las tiendas de abarrotes de Providencia, de la encuesta a consumidores habituales de providencia y con información de estudios.

1.2 Matriz de relevancia

La matriz de relevancia se realiza luego de realizar el FODA CRUZADO y la tabla de valorización de cruces donde se valoran las potencialidades, riesgos y limitaciones. Esta se realiza analizando cada uno de los cruces para determinar el rango de importancia de cada uno.

2.- Determinar el impacto de las tiendas de abarrotes ante la instalación de las tiendas Oxxo

Para determinar el impacto de la instalación de estas tiendas Oxxo se realizó un estudio de cercanía para ver cómo fluctúan los ingresos de la tienda de abarrotes posterior a la instalación de la tienda Oxxo.

2.1 Comparación de ingresos ante la instalación de tiendas Oxxo

Se comparan los ingresos antes y después de instalada la tienda Oxxo.

3.- Proponer un modelo de gestión estratégica para tiendas de abarrotes tradicionales.

Se investiga qué modelo se puede acomodar para cumplir con las exigencias del estudio.

3.1 Diferenciación en la oferta

Se escoge diferenciación en la oferta siguiendo el modelo estratégico extraído del libro académico de michael Porter [Estrategia Competitiva, 2015]

3.2 Enfoque o concentración

Se escoge diferenciación en la oferta siguiendo el modelo estratégico extraído del libro académico de michael Porter [Estrategia Competitiva, 2015]

4.- Estimar el beneficio económico de la implementación.

Se estima el beneficio económico de la estrategia implementada, considerando una inversión inicial y costos asociados.

4.1 Cálculo de beneficio neto

Se calcula el beneficio neto para evaluar qué tan efectiva es la estrategia definida.[Análisis Coste-Beneficio, Ortegoza,2012]

4.2 Cálculo de ROI

Se calcula el retorno por sobre la inversión para estimar si la estrategia es rentable.[Pablo Turletti, 2018]

Para realizar esta investigación, se emplean herramientas como el análisis FODA, el FODA cruzado y el análisis PESTAL con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan a las tiendas de abarrotes tradicionales competir eficazmente contra tiendas de conveniencia como Oxxo. A continuación, se detalla el procedimiento de cada análisis:

Análisis FODA

Se lleva a cabo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las tiendas de abarrotes tradicionales frente a las tiendas Oxxo. Para ello, se identifican los factores internos y externos mediante una revisión documental, entrevistas con dueños de tiendas de abarrotes y observación directa en terreno. Posteriormente, los datos obtenidos se sintetizan en una matriz FODA que resume los factores clave y se validan los resultados con los comerciantes participantes para garantizar que reflejen su realidad. Este análisis se realiza mediante la recolección de datos entrevistando a locatarios y distintos tipos de consumidores y realizando un análisis externo estudiando el mercado, tendencias y factores externos.

Análisis FODA cruzado

Se realiza con el propósito de formular estrategias basadas en la interacción de los elementos del FODA. Para ello, se cruzan las fortalezas con las oportunidades (FO), fortalezas con amenazas (FA), debilidades con oportunidades (DO) y debilidades con amenazas (DA). Este proceso permite generar estrategias específicas como la modernización tecnológica, la diferenciación de la oferta y el fortalecimiento de la relación con la comunidad. Las estrategias se jerarquizan según su viabilidad e impacto potencial para priorizar las acciones más efectivas.

Análisis PESTAL

Permite evaluar el entorno externo que afecta a las tiendas de abarrotes tradicionales en su competitividad frente a Oxxo. Este análisis se realiza mediante la recolección de datos secundarios provenientes de reportes económicos, estudios de mercado y literatura académica, identificando tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales relevantes. Los hallazgos se contextualizan a la realidad de la comuna de Providencia mediante entrevistas a comerciantes locales y análisis del entorno socioeconómico. Finalmente, se evalúa cuáles de estos factores tienen un mayor impacto en la problemática estudiada y cómo se relacionan con las estrategias diseñadas a partir del FODA cruzado.

Estos análisis permiten estructurar un marco estratégico integral que responde a los desafíos específicos que enfrentan las tiendas de abarrotes tradicionales en su competencia con las tiendas de conveniencia.

Análisis Cuantitativo

Se realiza un análisis cuantitativo basado en la recolección y evaluación de datos numéricos de ingresos en las tiendas de abarrotes. Este análisis se centra en estudiar la fluctuación de ingresos antes y después de la apertura de las tiendas Oxxo. Entre las técnicas utilizadas para este análisis se encuentran:

Encuestas y recolección de datos

Se obtienen datos sobre los ingresos de las tiendas de abarrotes mediante encuestas aplicadas a los dueños o administradores de los locales. Estas encuestas permiten conocer los ingresos mensuales en dos periodos: antes y después de la apertura de tiendas Oxxo en las cercanías.

Análisis de series temporales

Se analizan los cambios en los ingresos de las tiendas de abarrotes durante un periodo de tiempo específico para observar las tendencias y fluctuaciones a lo largo del tiempo, identificando posibles caídas en las ventas tras la llegada de las tiendas de conveniencia.

Estudio de Caso

Se selecciona un caso específico para realizar un análisis en profundidad sobre los efectos de la competencia con las tiendas de conveniencia. En este caso, se analiza el minimarket "El Alma Zen Gourmet", ubicado a 40 metros de una tienda Oxxo, para observar los efectos directos sobre sus ingresos.

Entrevistas semi-estructuradas

Se realizan entrevistas con los propietarios del minimarket para obtener información cualitativa sobre cómo perciben la competencia con Oxxo, las estrategias que implementan para enfrentar la competencia, y sus experiencias tras la apertura de la tienda de conveniencia.

Análisis Comparativo

Se realiza un análisis comparativo entre las tiendas de abarrotes y las tiendas de conveniencia como Oxxo, considerando factores clave como los precios, la oferta de productos y los servicios adicionales que ambas ofrecen.

Comparación de precios y oferta

Se comparan los precios de productos similares en tiendas Oxxo y las tiendas de abarrotes seleccionadas para identificar diferencias en la competitividad de ambos tipos de establecimientos.

Estudio de ubicación y estrategia comercial

Se analiza la ubicación estratégica de las tiendas Oxxo y su proximidad a las tiendas de abarrotes para determinar cómo influye la ubicación en la preferencia del consumidor y el impacto económico en las tiendas tradicionales.

Revisión Documental y Bibliográfica

Como parte del marco teórico, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el impacto de las tiendas de conveniencia en pequeñas tiendas de abarrotes. Esta metodología incluye:

Revisión de estudios previos

Se revisan documentos, estudios y papers previos sobre la expansión de tiendas de conveniencia, tanto a nivel local como internacional, para comprender el fenómeno y contextualizarlas en el caso de Chile.

Análisis de reportes económicos y sociales

Se consultan reportes económicos y sociales que estudian la competencia entre pequeñas tiendas y grandes cadenas minoristas, proporcionando una base teórica y empírica para el estudio.

Mapeo y Análisis Geoespacial

Para analizar la distribución de las tiendas de conveniencia y su proximidad a las tiendas de abarrotes en Providencia, se emplean herramientas de mapeo y análisis geoespacial.

Mapeo de ubicaciones

Utilizando herramientas como Google Maps, se geolocalizan las tiendas Oxxo en la comuna de Providencia y se identifican las tiendas de abarrotes cercanas, con el objetivo de evaluar cómo la distancia entre ambas impacta en el comportamiento de los consumidores.

Análisis de proximidad

Se analiza la cercanía entre las tiendas de conveniencia y las tiendas de abarrotes, enfocándose en un radio de 200 metros, para determinar si la proximidad afecta directamente los ingresos de las tiendas tradicionales.

Estudio Descriptivo

Finalmente, se emplea una metodología descriptiva para detallar las características de las tiendas de abarrotes y las tiendas de conveniencia. Este análisis incluye la descripción de los productos, la atención al cliente y la infraestructura de ambos tipos de establecimientos, con el fin de identificar sus principales diferencias y ventajas competitivas.

4. ESTADO DEL ARTE

El estudio de la competencia entre tiendas de conveniencia y tiendas tradicionales de abarrotes ha captado la atención de investigadores tales como Gomez y Hernandez (2020), debido al impacto significativo que las grandes cadenas de tiendas, como Oxxo, ejercen sobre los pequeños comerciantes. En todo el mundo, la expansión de las cadenas de tiendas de conveniencia ha desencadenado una transformación en los hábitos de consumo, la competencia minorista y la supervivencia de las tiendas locales. Para comprender cómo las tiendas de conveniencia influyen en las tiendas de abarrotes tradicionales, es necesario analizar varios factores: el comportamiento del consumidor, la ubicación estratégica de las tiendas, las diferencias en la oferta de servicios y productos, y las capacidades de inversión de cada tipo de establecimiento.

4.1 Evolución de las Tiendas de Conveniencia y su Expansión Global

Las tiendas de conveniencia son un fenómeno global que comenzó con cadenas como 7-Eleven en Estados Unidos y Oxxo en México. Estas tiendas, conocidas por su enfoque en la accesibilidad, rapidez y comodidad, han evolucionado hacia un modelo de negocio que maximiza la satisfacción del cliente mediante una oferta limitada pero altamente demandada de productos. En este contexto, Oxxo ha sido uno de los actores más importantes, consolidándose como la cadena de tiendas de conveniencia más grande en América Latina. Su modelo de negocio incluye horarios extendidos, ubicaciones estratégicas y una variedad de servicios complementarios, como el pago de facturas y recargas telefónicas, que atraen a una gran cantidad de clientes (Martínez, 2019).

La expansión de Oxxo en Chile comenzó en 2017, y desde entonces ha crecido exponencialmente, estableciendo más de 300 tiendas en todo el país. Su presencia en comunas urbanas, como Providencia, refleja una estrategia clara de instalarse en áreas con un alto flujo de personas y cerca de competidores más pequeños, como las tiendas de abarrotes tradicionales. Este crecimiento ha despertado un debate sobre los efectos económicos y sociales que estas tiendas tienen sobre los pequeños comerciantes, quienes enfrentan dificultades para competir en términos de precios, inventarios y servicios.

4.2 Impacto de las Tiendas de Conveniencia en el Comercio Local

Diversos estudios han mostrado que la apertura de tiendas de conveniencia, como Oxxo, en áreas densamente pobladas tiende a afectar negativamente las ventas de las tiendas tradicionales de abarrotes. Según Gómez & Hernández (2020), la competencia directa entre tiendas de conveniencia y tiendas tradicionales se basa en varios factores clave: la diversidad de productos, la ubicación estratégica y las capacidades de inversión. Las tiendas de conveniencia suelen contar con economías de escala que les permiten mantener precios más competitivos, además de realizar campañas de marketing más agresivas que las tiendas locales no pueden igualar.

Por otro lado, los estudios también han señalado que el comportamiento del consumidor ha cambiado con la llegada de las tiendas de conveniencia. Según Torres (2021), los consumidores prefieren Oxxo y otras cadenas similares no solo por la accesibilidad y el horario extendido, sino también por la percepción de que estos establecimientos ofrecen un mayor confort, limpieza y una experiencia de compra más rápida. En este sentido, las tiendas tradicionales de abarrotes tienden a quedar en desventaja debido a sus limitaciones en recursos y servicios.

4.3 Ubicación Estratégica y Competencia

Un aspecto clave del éxito de las tiendas de conveniencia, especialmente Oxxo, es su estrategia de ubicación. Según Muñoz & Pérez (2022), las tiendas de conveniencia eligen cuidadosamente sus ubicaciones basándose en análisis de tráfico peatonal, proximidad a centros urbanos y, en muchos casos, instalándose cerca de pequeños comercios para aprovechar el flujo de clientes ya existente. Esta estrategia ha llevado a un desplazamiento gradual de las tiendas de abarrotes, que no pueden competir directamente en términos de accesibilidad y marketing. De hecho, estudios recientes han demostrado que cuando una tienda de conveniencia se instala cerca de una tienda de abarrotes, los ingresos de esta última disminuyen significativamente en los primeros años posteriores a la apertura (Rodríguez, 2023).

En Chile, este patrón se ha observado en comunas como Providencia, donde se ha documentado la reducción de ingresos en varias tiendas de abarrotes debido a la apertura de nuevas tiendas Oxxo. El Alma Zen Gourmet, por ejemplo, ha experimentado una reducción de aproximadamente un 20% en sus ingresos mensuales tras la apertura de un Oxxo a solo 40 metros de distancia. Esta tendencia refleja un problema más amplio que afecta a muchas tiendas de abarrotes en todo el país, ya que enfrentan la posibilidad de cierre o reducción significativa de operaciones debido a la presencia de competidores más grandes y con mayores recursos.

4.4 Modelos de Negocio y Factores de Competitividad

Las tiendas de conveniencia, a diferencia de las tiendas tradicionales, operan con modelos de negocio orientados a la eficiencia operativa y la optimización de costos. Según Fernández (2021), las cadenas como Oxxo implementan políticas de alquiler de locales en lugar de adquirir propiedades, lo que les permite concentrar sus recursos financieros en la expansión rápida y la renovación constante de inventario. Además, ofrecen una variedad de servicios adicionales, como la posibilidad de realizar pagos de servicios básicos, que aumentan su atractivo para los consumidores y aseguran un alto volumen de transacciones diarias.

Estos factores contrastan con los de las tiendas de abarrotes, que en muchos casos son negocios familiares con capacidades de inversión limitadas. Estas tiendas no solo tienen menos margen para realizar promociones o descuentos, sino que también enfrentan dificultades para modernizar sus instalaciones y adoptar tecnologías que mejoren la experiencia del cliente, lo que las coloca en desventaja frente a las cadenas de conveniencia (Martínez, 2022).

5. DESARROLLO

En un entorno comercial cada vez más competitivo, las tiendas de abarrotes tradicionales enfrentan importantes desafíos frente a la expansión y consolidación de las tiendas de conveniencia, como OXXO. Este trabajo tiene como objetivo principal analizar de manera integral la situación actual del mercado, tanto desde una perspectiva interna como externa, para comprender las dinámicas que afectan la competitividad de los pequeños comercios. A partir de esta base, se evaluará el impacto económico que han generado las cadenas de conveniencia en el sector tradicional, con el fin de diseñar un plan de gestión estratégica adaptado a las necesidades y capacidades de las tiendas de abarrotes. Finalmente, se estimará el beneficio económico potencial que podría lograrse mediante la implementación de estas estrategias, contribuyendo así a la sostenibilidad y fortalecimiento del comercio local.

5.1 Análisis en el mercado de tiendas de abarrotes en la comuna de Providencia

Mercado de tiendas de abarrotes tradicionales

Las tiendas tradicionales, como las tiendas de abarrotes, suelen ser negocios independientes o familiares que ofrecen una gama más amplia de productos especializados y, a menudo, están más integradas en la comunidad local. Estas tiendas tienden a tener menos capacidad de inversión en comparación con las grandes cadenas y pueden ofrecer una experiencia de compra más personalizada. A diferencia de las tiendas de conveniencia, su horario de operación puede ser más limitado, y su capacidad para realizar campañas de marketing o promociones es generalmente menor.

Las tiendas tradicionales y las tiendas de conveniencia difieren en varios aspectos clave, incluyendo la variedad de productos, precios, y servicios al cliente. Las tiendas de conveniencia suelen enfocarse en productos de alta rotación y servicios adicionales, mientras que las tiendas tradicionales pueden ofrecer productos más especializados y una atención al cliente más personalizada.

Tiendas de Conveniencia

Las tiendas de conveniencia son establecimientos minoristas diseñados para ofrecer una selección limitada de productos de uso diario, como alimentos, bebidas y artículos de higiene personal, en ubicaciones estratégicas para facilitar un acceso rápido y conveniente a los consumidores. Estas tiendas suelen operar con horarios extendidos, incluyendo noches y fines de semana, lo que las hace atractivas para aquellos que buscan soluciones rápidas y accesibles para sus necesidades diarias. La principal característica de estas tiendas es su capacidad para ofrecer conveniencia a los clientes, con un enfoque en la rapidez y la accesibilidad.

A nivel internacional, cadenas como 7-Eleven, Circle K y Oxxo han establecido una fuerte presencia en el mercado. Estas cadenas emplean estrategias de expansión agresivas y eficientes, buscando

ubicaciones de alta visibilidad y tráfico para maximizar su alcance. A menudo, optan por alquilar propiedades en lugar de adquirirlas, lo que les permite utilizar sus recursos financieros para abrir nuevas tiendas y mantener costos operativos bajos.

El éxito de Oxxo

Oxxo es una de las cadenas de tiendas de conveniencia más destacadas de América. Su éxito se puede atribuir a varios factores clave que la distinguen de sus competidores.

En primer lugar, Oxxo opta por alquilar en lugar de adquirir propiedades. La mayoría de sus locales son arrendados, lo que, según un empresario del sector, permite a Oxxo utilizar los recursos financieros no en la compra de inmuebles, sino en la expansión a través del alquiler de nuevas ubicaciones. Esta estrategia facilita la generación de ingresos sin la necesidad de realizar inversiones significativas en propiedades propias.

Además, Oxxo ofrece servicios adicionales que aumentan su atractivo para los consumidores. Actúa como corresponsal bancario, lo que permite a los clientes realizar pagos de servicios como electricidad, agua e internet. Este servicio adicional contribuye a un mayor número de transacciones en sus tiendas.

Oxxo implementa diversas estrategias de publicidad y promoción. La empresa lleva a cabo campañas en redes sociales como parte de su estrategia de marketing, y en sus tiendas se observa una inversión continua en promociones de nuevos productos y ofertas especiales.

Factores de Éxito de las Tiendas de Conveniencia

Las tiendas de conveniencia como Oxxo tienen varias ventajas competitivas que contribuyen a su éxito. Entre estos factores se incluyen:

- **Economías de Escala y Marketing:** Las grandes cadenas pueden realizar inversiones significativas en marketing y publicidad, y obtener mejores precios de compra debido a su volumen de ventas.
 - **Servicios Adicionales:** Ofrecen servicios adicionales, como pagos de servicios y promociones continuas, que atraen a un mayor número de clientes y fomentan la lealtad.
 - **Ubicación Estratégica:** La selección cuidadosa de ubicaciones de alto tráfico y visibilidad permite maximizar el acceso de los consumidores.
-

¿Como Oxxo selecciona las ubicaciones de sus tiendas?

Una parte fundamental de esta investigación es identificar como oxxo estudia en qué lugares abrir una tienda. Dicho esto se encontró que la compañía de Oxxo cuenta con una división inmobiliaria en la cual un equipo especializado en adquisiciones inmobiliarias analiza cada terreno disponible. Por otra parte, si tienes un terreno, puedes ofrecerlo a esta misma división inmobiliaria. ellos analizará tu oferta según bien tu terreno cumpla con las características que busca oxxo, las cuales serian:

- Ubicación
- Si está en una esquina
- Superficie del inmueble

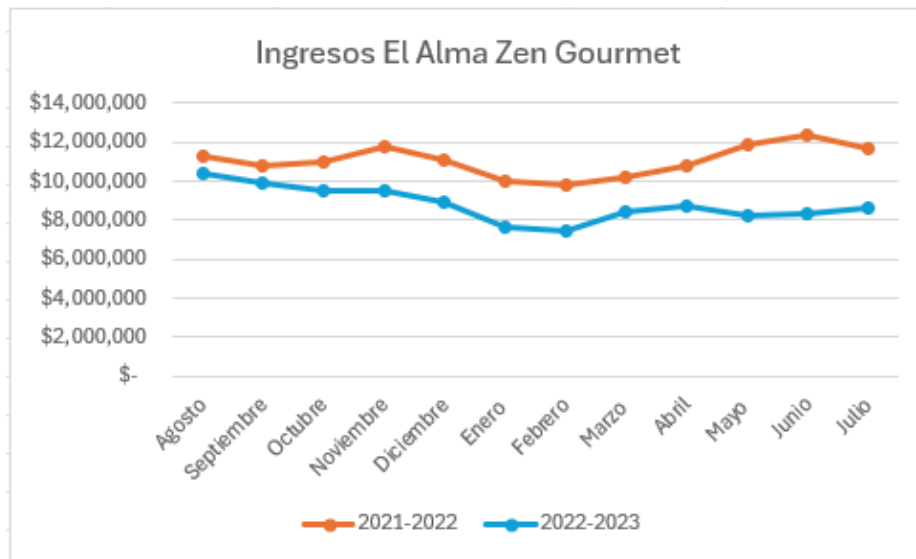
Como se ha descrito en la introducción, para evidenciar la situación se realizó este análisis a una tienda de abarrotes tradicional.

En las siguientes tablas se muestran como los ingresos del minimarket “El almazen gourmet” disminuyeron sus ingresos en un promedio de 2 millones.

Figura 2: Tablas de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio

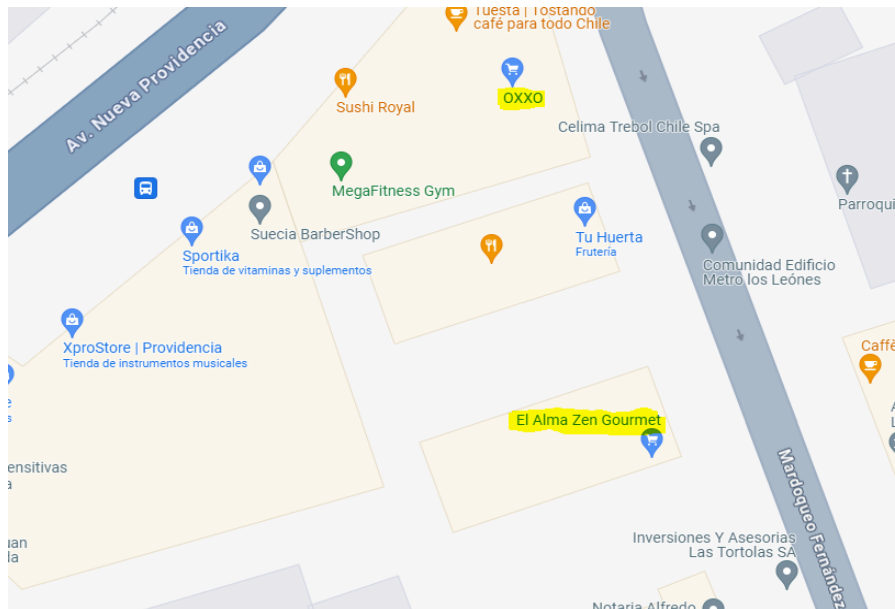
Ingreso Mensual 2021-2022		Ingreso Mensual 2022-2023	
Mes	Ingresos	Mes	Ingresos
Agosto	\$ 11,245,204	Agosto	\$ 10,402,993
Septiembre	\$ 10,782,952	Septiembre	\$ 9,874,621
Octubre	\$ 10,974,028	Octubre	\$ 9,501,202
Noviembre	\$ 11,756,293	Noviembre	\$ 9,471,237
Diciembre	\$ 11,103,282	Diciembre	\$ 8,962,523
Enero	\$ 10,032,213	Enero	\$ 7,682,934
Febrero	\$ 9,827,392	Febrero	\$ 7,492,931
Marzo	\$ 10,238,923	Marzo	\$ 8,402,342
Abril	\$ 10,783,939	Abril	\$ 8,729,768
Mayo	\$ 11,839,393	Mayo	\$ 8,278,544
Junio	\$ 12,393,934	Junio	\$ 8,376,491
Julio	\$ 11,638,358	Julio	\$ 8,591,323

Figura 3: Gráfico de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio



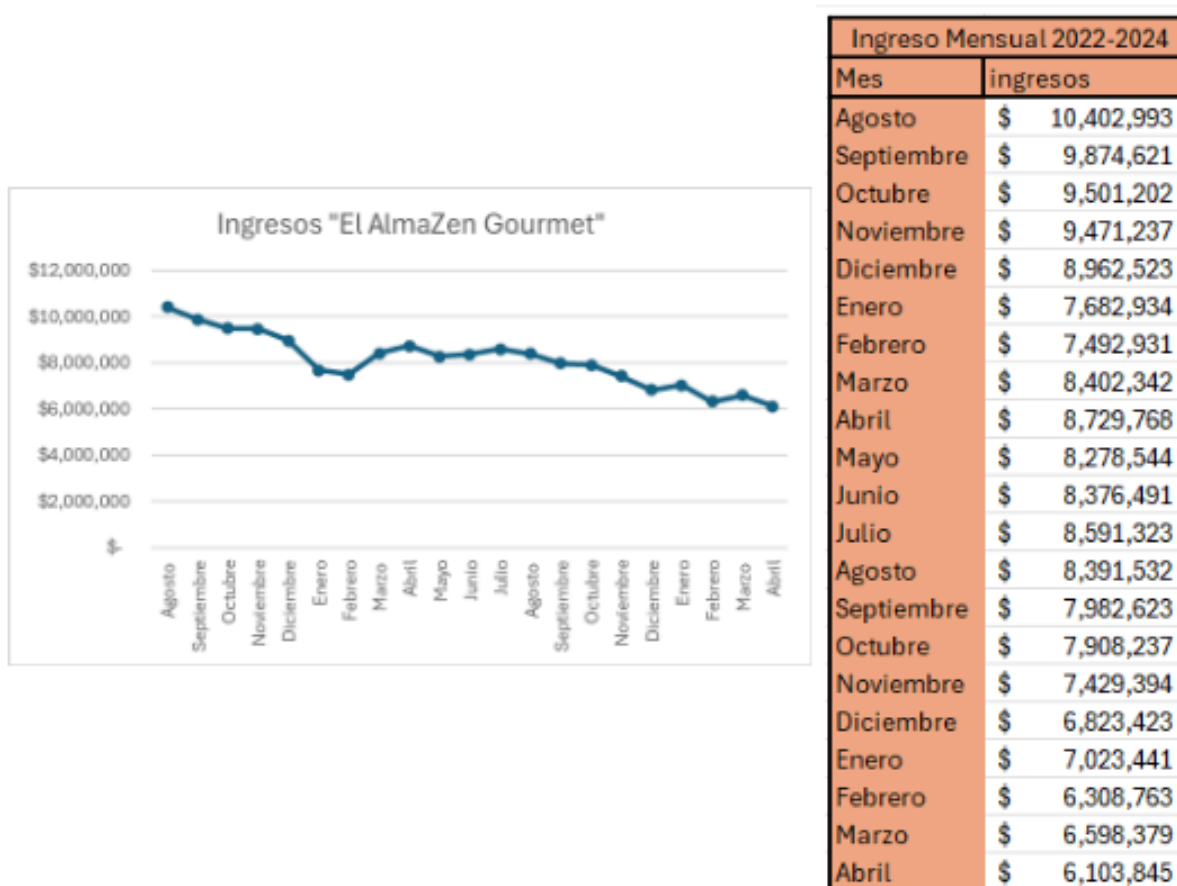
Como se puede observar en la siguiente imagen, el minimarket en estudio llamado "El Alma zen Gourmet" se encuentra a 40 metros de la tienda Oxxo.

Figura 4: Imagen de la ubicación de "El Alma Zen Gourmet" y de la tienda Oxxo



Según se puede apreciar en las tablas de ingresos, estos experimentaron una reducción del 20%. Para proporcionar evidencia adicional de la creciente disminución de los ingresos mensuales, se ha ampliado el periodo de datos de ingresos elaborado en el siguiente gráfico

Figura 5: "Ingresos "El almaZen Gourmet" 2024"



Como se puede observar los ingresos obtenidos corresponden hasta el mes de abril del 2024 y se puede evidenciar una clara decadencia de los ingresos ya que en el año 2022 cuando la tienda de conveniencia no se encontraba, el promedio de ingresos mensual era de aproximadamente \$11 Millones de pesos.

Analisis Interno en el mercado de tiendas de abarrotes en la comuna de Providencia

El mercado de tiendas de abarrotes comprende el conjunto de establecimientos dedicados a la comercialización de productos de consumo básico, tales como alimentos, bebidas, artículos de limpieza, y productos de uso diario. Este mercado incluye tanto tiendas tradicionales como minimarkets, supermercados y tiendas de conveniencia, las cuales varían en tamaño, modelo de

negocio y oferta de productos. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades esenciales de los consumidores, con un enfoque en la proximidad, la accesibilidad y la frecuencia de compra.

Providencia es una comuna urbana que combina zonas residenciales y comerciales. Su población tiene un nivel socioeconómico medio-alto y alto, lo que influye en los patrones de consumo. Según el censo del año 2017 la cantidad de personas que habita en la comuna de Providencia es de 142.079. [Censo2017.cl]

Especialmente en la comuna de Providencia los tipos de consumidores son:

- Consumidores locales 70%
- Oficinistas 20%
- Turistas y visitantes 10% [BCN, 2024]

Destacar que el análisis FODA se realizó mediante distintas metodologías y diferentes participaciones de actores principales en este estudio.

Metodologías

- Recolección de datos: Se realizaron entrevistas a locatarios y a distintos tipos de consumidores.
- Análisis externo: Estudios de mercado, tendencias y factores externos que puedan influir.

Participaciones

- Consumidores
- Locatarios

Análisis FODA para tiendas de abarrotes tradicionales

FORTALEZAS

F1: Atención personalizada y cercanía con los clientes habituales

Justificación: Es una forma de operar propia de la tienda, relacionada con el trato directo entre dueño y cliente. No depende del entorno, sino del estilo de atención que se ha consolidado con el tiempo.

F2: Precios competitivos en ciertos productos básicos

Justificación: Es una decisión propia del comerciante, que puede fijar precios estratégicamente para competir. Esta ventaja es generada dentro del negocio.

F3: Capacidad de ofrecer productos locales o exclusivos

Justificación: La tienda tiene la autonomía para decidir qué productos vender, incluyendo marcas locales o productos artesanales. Esta flexibilidad es una fortaleza interna del formato de negocio tradicional.

OPORTUNIDADES

O1: Libertad para incluir productos diferentes o únicos según la demanda local

Justificación: Esta es una **condición del mercado**: los gustos y necesidades del cliente cambian constantemente. El entorno crea la oportunidad; la tienda puede **aprovecharla** si quiere, pero no la genera.

O2: Posibilidad de incorporar herramientas simples como calculadoras electrónicas, apps de cobro o redes sociales

Justificación: La **disponibilidad de herramientas tecnológicas accesibles** es un fenómeno externo. No es que la tienda ya tenga estas herramientas, sino que puede aprovechar que el entorno (tecnología barata) lo permite.

O3: Flexibilidad para ofrecer descuentos o fiado a clientes frecuentes

Justificación: Esta es una **oportunidad derivada del entorno social o económico**, donde muchas personas prefieren comprar fiado o valoran los descuentos. La tienda puede aprovechar esa necesidad para fidelizar, pero no la origina.

DEBILIDADES

D1: Horarios de atención limitados al tiempo disponible del dueño o su familia

Justificación: Esta limitación proviene de la **capacidad interna** del negocio: el dueño decide cuánto tiempo puede abrir. Es una condición interna, derivada de recursos humanos limitados.

D2: Uso limitado de tecnología para control de inventario, cobros o promociones

Justificación: Esto depende del nivel de modernización del comercio. Es una debilidad **interna**, ya que es la tienda la que aún no ha incorporado o actualizado sistemas tecnológicos para optimizar su operación.

D3: Menor espacio físico que limita la variedad de productos disponibles

Justificación: Esta es una limitación interna del negocio, debido a las dimensiones del local que el dueño posee o alquila. Es un factor propio del establecimiento, que impacta directamente en la oferta.

AMENAZAS

A1: Apertura de nuevas tiendas de cadenas cerca de su ubicación

Justificación: La llegada de competidores es un evento externo al negocio, resultado de decisiones empresariales de terceros y políticas urbanas, fuera del control del comerciante.

A2: Preferencia de algunos clientes por comprar en lugares con autoservicio y pago con tarjeta

Justificación: Este cambio en el comportamiento del consumidor es un fenómeno del entorno social y tecnológico, que la tienda tradicional no puede controlar, solo adaptarse.

A3: Menor capacidad para anunciar promociones o descuentos en comparación con grandes marcas

Justificación: La diferencia en presupuesto y alcance publicitario es una condición externa al negocio, relacionada con el mercado y la estructura económica, no una falla interna.

FODA CRUZADO

FO (Fortalezas + Oportunidades) POTENCIALIDADES

F1: Atención personalizada y cercanía con los clientes habituales

O1: Libertad para incluir productos diferentes o únicos según la demanda local

La tienda puede fortalecer su vínculo con los clientes ofreciendo productos personalizados o exclusivos que respondan a las preferencias locales, aprovechando la flexibilidad que tiene para adaptar su inventario. Esto mejora la fidelización y diferencia el negocio frente a competidores con ofertas homogéneas.

F1: Atención personalizada y cercanía con los clientes habituales

O2: Posibilidad de incorporar herramientas simples como calculadoras electrónicas, apps de cobro o redes sociales

La relación cercana con los clientes permite introducir gradualmente herramientas digitales (como apps de cobro o redes sociales) de forma natural y accesible, facilitando su adopción y mejorando la experiencia del cliente sin perder el trato personalizado. Esto fortalece la confianza, moderniza la operación y puede aumentar la fidelización.

F1: Atención personalizada y cercanía con los clientes habituales

O3: Flexibilidad para ofrecer descuentos o fiado a clientes frecuentes

La cercanía y confianza que se genera con los clientes habituales permite aplicar estrategias flexibles como el fiado o descuentos personalizados. Esta combinación fortalece la lealtad del cliente y puede traducirse en una relación comercial más estable y duradera, diferenciando a la tienda frente a formatos más impersonales.

F2: Precios competitivos en ciertos productos básicos**O1: Libertad para incluir productos diferentes o únicos según la demanda local**

Al ofrecer precios atractivos en productos básicos, la tienda puede atraer a más clientes, lo que abre la posibilidad de introducir productos diferentes o únicos según las preferencias locales. Esta combinación permite ampliar la oferta sin perder competitividad, aumentando el valor percibido por el cliente y fortaleciendo su posicionamiento en la comunidad.

FA (Fortalezas + Amenazas) DESAFÍOS**F1: Atención personalizada y cercanía con los clientes habituales****A1: Apertura de nuevas tiendas de cadenas cerca de su ubicación**

El desafío principal radica en cómo mantener la atención personalizada y la cercanía con los clientes habituales cuando se enfrenta a la expansión de grandes cadenas como OXXO o supermercados. Estas grandes cadenas tienen recursos para ofrecer precios competitivos, horarios extendidos y un acceso más amplio a productos. Las tiendas tradicionales deben encontrar formas de resaltar su valor agregado en términos de servicio personalizado y relaciones cercanas con los clientes, sin perder frente a la eficiencia y el alcance de las grandes cadenas.

F1: Atención personalizada y cercanía con los clientes habituales**A2: Preferencia de algunos clientes por comprar en lugares con autoservicio y pago con tarjeta**

Esto implica la necesidad de modernizar sus procesos, como implementar opciones de pago digital y mejorar la eficiencia operativa, sin que esto comprometa la calidad del servicio al cliente que caracteriza a las tiendas de barrio.

DO (Debilidades + Oportunidades) RIESGOS**D1: Horarios de atención limitados al tiempo disponible del dueño o su familia****O1: Libertad para incluir productos diferentes o únicos según la demanda local**

El riesgo en este caso es que, a pesar del creciente interés en productos orgánicos y sostenibles, los horarios limitados de atención de la tienda pueden impedir aprovechar completamente esta oportunidad.

D2: Uso limitado de tecnología para control de inventario, cobros o promociones

O2: Posibilidad de incorporar herramientas simples como calculadoras electrónicas, apps de cobro o redes sociales.

Si la tienda no incorpora herramientas tecnológicas básicas disponibles en el entorno, como medios de cobro digitales o redes sociales, su operación seguirá siendo limitada frente a los competidores que sí lo hagan, perdiendo eficiencia y capacidad de adaptación a las nuevas expectativas del cliente.

DA (Debilidades + Amenazas) LIMITACIONES

D1: Horarios de atención limitados al tiempo disponible del dueño o su familia

A1: Apertura de nuevas tiendas de cadenas cerca de su ubicación

Esta limitación impide que las tiendas de abarrotes tradicionales puedan captar clientes fuera de sus horas de operación, lo que reduce su competitividad frente a la conveniencia que ofrecen las grandes cadenas en términos de accesibilidad y disponibilidad constante.

D2: Uso limitado de tecnología para control de inventario, cobros o promociones

A2: Preferencia de algunos clientes por comprar en lugares con autoservicio y pago con tarjeta

Sin herramientas digitales adecuadas, como sistemas de pago electrónico, plataformas de venta en línea o gestión eficiente de inventarios, las tiendas tradicionales no pueden satisfacer las expectativas de los consumidores modernos, lo que puede resultar en una pérdida de competitividad frente a empresas más adaptadas a estas tendencias.

Tabla de valorización de cruces

Tabla 1: "Valoración de cruces de FODA cruzado"

Cruce	Análisis	Valoración
F1+O1	Esta potencialidad es una oportunidad de crear una estrategia que permita ofrecer productos orgánicos para aumentar la cercanía de los clientes nuevos y antiguos y comenzar con atención personalizada.	8
F1+O2	Esta es una potencialidad que creará una estrategia que hará los consumidores cercanos, clientes personalizados facilitándoles el pago digital.	5
F1+O3	Esta potencialidad es muy importante ya que se puede generar una estrategia para fidelizar a los clientes y así aprovechar la fortaleza de atención personalizada	7
F2+O1	Esta potencialidad radica en tener la oportunidad de tener mejores precios en productos orgánicos y sostenibles. Aprovechando que Oxxo no tendrá los productos orgánicos se puede fijar un precio que convenga.	8
F1+A1	Esta fortaleza y amenaza crea el desafío de competir con las tiendas Oxxos manteniendo la atención personalizada y la cercanía con los clientes.	5
F1+A2	Este desafío implica la necesidad de modernizar sus procesos, como implementar opciones de pago digital y mejorar la eficiencia operativa, sin que esto comprometa la calidad del servicio al cliente que caracteriza a las tiendas de	5

	barrio.	
D1+O1	El riesgo en este caso es que, a pesar del creciente interés en productos orgánicos y sostenibles, los horarios limitados de atención de la tienda pueden impedir aprovechar completamente esta oportunidad.	4
D2+O2	El riesgo aquí radica en que, aunque existe una oportunidad para modernizar el negocio mediante la implementación de estrategias de digitalización, la falta de tecnología en la gestión del negocio podría dificultar esta transición.	5
D1+A1	Esta limitación impide que las tiendas de abarrotes tradicionales puedan captar clientes fuera de sus horas de operación, lo que reduce su competitividad frente a la conveniencia que ofrecen las grandes cadenas en términos de accesibilidad y disponibilidad constante.	4
D1+A2	Sin herramientas digitales adecuadas, como sistemas de pago electrónico, plataformas de venta en línea o gestión eficiente de inventarios, las tiendas tradicionales no pueden satisfacer las expectativas de los consumidores modernos, lo que puede resultar en una pérdida de competitividad frente a empresas más adaptadas a estas tendencias.	4

Fuente: "Curso Estrategia Empresarial"

Matriz de relevancia

Tabla 2: "Matriz de relevancia"

	FORTALEZAS				DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	Z	D1	D2	D3	Z
OPORTUNIDADES	O1	8	8	0	16	4	0	0	4
	O2	5	0	0	5	0	5	0	5
	O3	7	0	0	7	0	0	0	0
	Z	20	0	0	20	0	0	0	9
AMENAZAS	A1	5	0	0	5	4	0	0	4
	A2	5	0	0	5	4	0	0	4
	A3	0	0	0	0	0	0	0	0
	Z	10	0	0	10	0	0	0	8

Análisis de relevancia

Tabla 3: "Análisis de matriz de relevancia"

Cruce	Lineamiento Estratégico	Valor
F+O	Potencialidades	20
F+A	Desafíos	10
D+O	Riesgos	9
D+A	Limitaciones	8

Del análisis FODA cruzado de las tiendas de abarrotes tradicionales en Providencia frente a la competencia de las tiendas OXXO, se concluye que la estrategia de gestión más efectiva debe enfocarse en diferenciarse mediante un modelo híbrido que combine sus fortalezas tradicionales con elementos de modernización.

Las tiendas tradicionales poseen ventajas claves como la atención personalizada, la cercanía con los clientes y la posibilidad de ofrecer productos únicos o locales. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos debido a sus debilidades estructurales, como la falta de tecnología, horarios limitados y menor variedad de productos, lo que las hace vulnerables ante el modelo estandarizado y tecnológicamente avanzado de las tiendas de conveniencia como OXXO.

Para competir eficazmente, las tiendas de abarrotes tradicionales deben:

- **Diferenciar en la oferta de valor:** Potenciar su relación cercana con los clientes, personalizando promociones y ofreciendo productos exclusivos, como artículos locales, orgánicos o artesanales, que no se encuentran en las cadenas grandes. Esto les permitirá atraer un segmento de consumidores que valore la autenticidad y lo local.
- **Modernizar el negocio:** Implementar herramientas tecnológicas básicas como sistemas de pago digital, aplicaciones de delivery o promociones en redes sociales. Esto no solo les

permitirá adaptarse a los hábitos de consumo actuales, sino que también les dará una apariencia más profesional y competitiva.

- **Ampliar horarios y flexibilizar servicios:** Ajustar sus horarios de atención para captar a los consumidores que buscan conveniencia en horarios no tradicionales. Adicionalmente, pueden diversificar su oferta con servicios básicos, como recargas telefónicas o entrega a domicilio, lo que ampliará su atractivo frente a la competencia.
- **Resaltar su valor comunitario:** Enfatizar el impacto positivo que generan en la economía local, diferenciándose como negocios familiares o vecinales. Pueden implementar estrategias de marketing que apelen al apoyo del comercio local, estableciendo alianzas con otros negocios para reducir costos y fortalecer su red comunitaria.

Las tiendas tradicionales cuentan con ventajas clave, como la atención personalizada, la cercanía con sus clientes y la capacidad de ofrecer productos únicos y locales, lo que las posiciona con un valor diferencial frente a las grandes cadenas estandarizadas. Sin embargo, para mantener su competitividad y superar sus debilidades estructurales —como la falta de tecnología, horarios limitados y menor variedad de productos—, es fundamental que adopten una estrategia híbrida basada en la diferenciación y el enfoque o concentración, tal como plantea Michael Porter.

Por un lado, la **diferenciación en la oferta** implica potenciar la relación cercana con los clientes mediante la personalización de promociones y la inclusión de productos exclusivos, como artículos artesanales, orgánicos o locales que no están disponibles en las grandes tiendas. Esta diferenciación genera un valor único que atrae a un segmento específico de consumidores que priorizan la autenticidad y el comercio local.

Por otro lado, el **enfoque o concentración** se traduce en dirigir los esfuerzos hacia un nicho o segmento particular —en este caso, la comunidad local y consumidores que valoran la cercanía y el trato personalizado—, ajustando horarios de atención y diversificando servicios para satisfacer mejor sus necesidades específicas. Además, la modernización con herramientas tecnológicas básicas, como pagos digitales o promociones en redes sociales, permite mantener la relevancia y adaptarse a las tendencias actuales sin perder la identidad local.

Así, la combinación de diferenciación y enfoque configura una **estrategia híbrida** que permite a las tiendas tradicionales competir con las grandes cadenas, aprovechando sus fortalezas únicas para captar un mercado segmentado que busca valor agregado, cercanía y autenticidad, mientras se adaptan a los cambios del entorno para mantener su sostenibilidad y crecimiento.

Análisis PESTAL para tiendas de abarrotes tradicionales

Político

- Apoyo gubernamental a pequeños comercios mediante incentivos o capacitaciones.
- Regulaciones locales que pueden beneficiar a los negocios tradicionales frente a las cadenas grandes.
- Falta de políticas específicas que incentiven su modernización tecnológica.

Económico

- Dependencia del poder adquisitivo de los residentes locales.
- Dificultades para competir en precios con cadenas grandes que manejan economías de escala.
- Posibilidad de aprovechar tendencias económicas hacia el consumo de productos locales.

Social

- Relación cercana con la comunidad, lo que genera fidelidad entre los clientes habituales.
- Tendencia de ciertos consumidores a valorar y apoyar negocios locales.
- Desafíos para atraer a clientes jóvenes acostumbrados a la conveniencia tecnológica.

Tecnológico

- Baja adopción de tecnologías digitales (pagos electrónicos, inventarios automatizados).
- Falta de presencia en canales digitales como redes sociales o aplicaciones de delivery.
- Oportunidad de modernizarse mediante programas de capacitación o financiamiento.

Ambiental

- Posibilidad de destacar por ofrecer productos ecológicos o de producción local.
- Menor impacto ambiental percibido en comparación con las grandes cadenas.
- Dificultades para cumplir con regulaciones ambientales debido a recursos limitados.

Legal

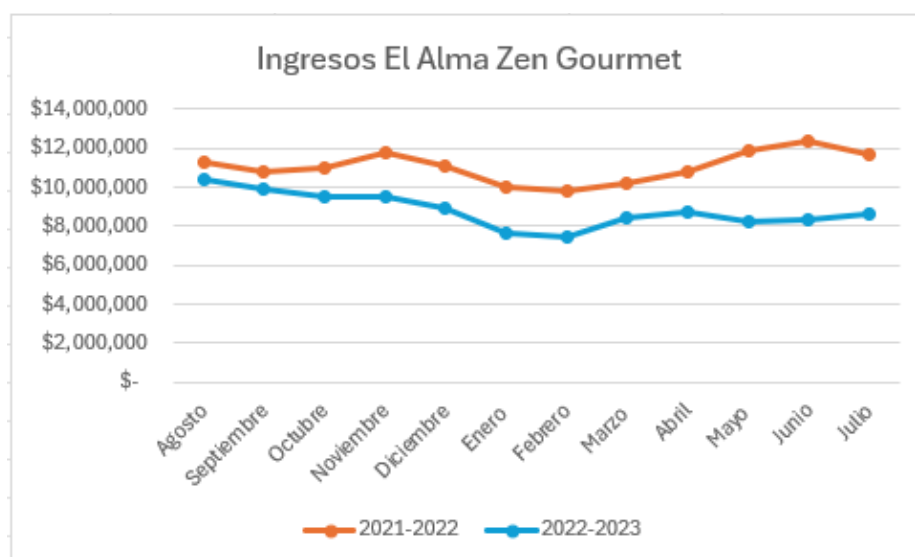
- Menor burocracia en la apertura y operación en comparación con cadenas grandes.
 - Regulaciones locales que pueden afectar la venta de ciertos productos (alcohol, tabaco).
 - Cumplimiento de normativas de seguridad y etiquetado, que a menudo son menos estrictas pero requieren supervisión.
-

Se obtuvieron datos de ingresos en una tienda de abarrotes de la comuna de Providencia, debido a que se tenía acceso directo a ella, la cual según el cuadro siguiente se muestra una disminución de ingresos constante a través del tiempo de aproximadamente un 10% a 20%.

Figura 6: Tablas de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio

Ingreso Mensual 2021-2022		Ingreso Mensual 2022-2023	
Mes	Ingresos	Mes	Ingresos
Agosto	\$ 11,245,204	Agosto	\$ 10,402,993
Septiembre	\$ 10,782,952	Septiembre	\$ 9,874,621
Octubre	\$ 10,974,028	Octubre	\$ 9,501,202
Noviembre	\$ 11,756,293	Noviembre	\$ 9,471,237
Diciembre	\$ 11,103,282	Diciembre	\$ 8,962,523
Enero	\$ 10,032,213	Enero	\$ 7,682,934
Febrero	\$ 9,827,392	Febrero	\$ 7,492,931
Marzo	\$ 10,238,923	Marzo	\$ 8,402,342
Abril	\$ 10,783,939	Abril	\$ 8,729,768
Mayo	\$ 11,839,393	Mayo	\$ 8,278,544
Junio	\$ 12,393,934	Junio	\$ 8,376,491
Julio	\$ 11,638,358	Julio	\$ 8,591,323

Figura 7: Gráfico de ingresos de "El Alma Zen Gourmet" entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio



Investigación de comportamiento de consumidores

Se realizó una encuesta cuyo objetivo principal fue analizar el comportamiento de los consumidores al momento de elegir entre tiendas OXXO, representativas del modelo de tiendas de conveniencia, y las tiendas tradicionales de abarrotes. Esta investigación buscó identificar las principales razones detrás de las preferencias de los clientes, considerando factores como proximidad, variedad de productos, calidad del servicio, precios, horarios de atención y percepción general de cada tipo de tienda.

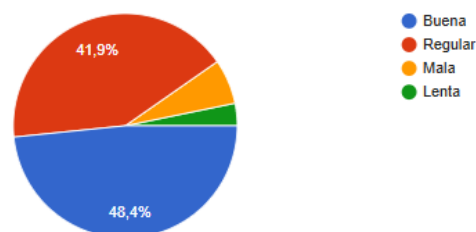
La encuesta incluyó preguntas que indagaban en aspectos clave como la frecuencia de visitas, los tipos de productos adquiridos, el nivel de satisfacción con la experiencia de compra y las expectativas de los consumidores en términos de comodidad y eficiencia. A través de este estudio, se espera obtener una visión más detallada sobre las ventajas competitivas percibidas por los usuarios en las tiendas de conveniencia, como horarios extendidos, disponibilidad de servicios adicionales y tecnología de pago, frente a los atributos valorados en las tiendas tradicionales, como la cercanía, el trato personalizado y los precios más accesibles.

Estos hallazgos son cruciales para comprender el impacto que las tiendas de conveniencia tienen en el mercado de abarrotes y para diseñar estrategias que permitan a las tiendas tradicionales adaptarse a las nuevas demandas del consumidor moderno.

La encuesta dio como resultado el siguiente:

Figura 8: “¿Cómo calificas la atención de las tiendas Oxxo que has visitado”

¿Cómo calificas la atención de las tiendas Oxxo que has visitado?



Se le consultó a los consumidores como califican la atención de las tiendas OXXO que han visitado buscando conocer las experiencias que han tenido, el resultado de la encuesta arrojó que el 41.9% de los encuestados han recibido una atención “regular” antes que “buena”. Esto indica que la atención de OXXO no es completamente buena.

Figura 9: “¿Cómo calificas la atención de las tiendas de abarrotes tradicionales que has visitado?”

¿Cómo calificas la atención de las tiendas de abarrotes tradicionales que has visitado?



La segunda pregunta buscó contrastar la primera, consultándole a los consumidores como han sido atendidos al ingresar a un tienda de abarrote tradicional, el resultado de la encuesta fue que el 71% de los encuestados ha tenido una “buena” atención por sobre una atención “regular”. Lo que indica para los consumidores la atención en la mayoría de los casos es mejor en una tienda tradicional que en una tienda OXXO.

Figura 10: “¿Cómo compararías los precios de Oxxo con una tienda de abarrotes tradicional?”

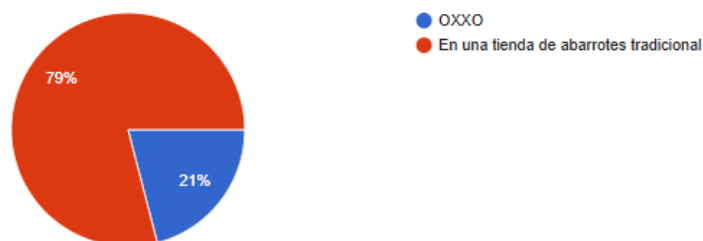
¿Cómo compararías los precios de Oxxo con una tienda de abarrotes tradicional?



La tercera pregunta busca saber la percepción de los consumidores ante los dos tipos de tiendas, por lo cual se les consultó a los consumidores como comparación los precios entre OXXO y una tienda de abarrotes tradicional. El resultado fue claro, el 61,3% de los consumidores tienen la percepción de que los precios son más altos en OXXO.

Figura 11: “En el futuro, ¿dónde crees que realizaras la mayor parte de tus compras pequeñas?”

En el futuro ¿dónde crees que realizaras la mayor parte de tus compras pequeñas?



La cuarta pregunta se realizó con el fin de ver cómo se proyectan las ventas de ambas tiendas, como se verán los consumidores en el futuro, en este caso especial el 79% de los encuestados cree que la mayor parte de sus compras las realizará en una tienda de conveniencia en vez de una tienda OXXO.

5.2 Impacto económico de las tiendas Oxxo sobre las tiendas de abarrotes tradicionales en Providencia

Se seleccionaron 10 tiendas en la comuna de Providencia, cada tienda Oxxo seleccionada tiene en un perímetro de 300 metros al menos una tienda de abarrotes tradicional.

1. Oxxo en Mardoqueo Fernandez #91, local 2 , Providencia.
Tienda tradicional cercana: Minimarket Mardoqueo Fernandez
1. Oxxo Dr Luis Middleton #1690, Providencia.
Tienda tradicional cercana: “Emporio Fenix” Dr. Luis Middleton #1666
2. Oxxo Eliodoro Yañez #1570, local 101, Providencia.
Tienda tradicional cercana: “Mi Market Eliodoro Yañez” Av. Pedro de Valdivia #887
3. Oxxo Av Pedro de Valdivia # 630, Providencia.
Tienda tradicional cercana: “Jan Minimarket” Marchant Pereira #521, Providencia.
4. Oxxo Padre Mariano #73, local 2, Providencia
Tienda tradicional cercana: “Minimarket Rigoletto” Av Nueva Providencia #1769, Providencia.
5. Oxxo Antonio Bellet #145, Providencia
Tienda tradicional cercana: “Minimarket Peruano” Av Nueva Providencia #1633, Providencia.

6. Oxxo Av Nueva Providencia #1363, Providencia
Tienda tradicional cercana: “Minimarket Seyva” Gral del Canto #108, Providencia.
7. Oxxo Av Los Leones #936, Providencia.
Tienda tradicional cercana: “minmarket marcelo” Avenida Suecia con Eliodoro yañez
8. Oxxo La Concepción #110, Providencia
Tienda tradicional cercana: “PUNTO.MARKET” Francisco Antoni Encina #1793,
Providencia.
9. Oxxo Marchant Pereira #102, Providencia
Tienda tradicional cercana: “Minimarket Sol Y Pesos” Carlos antunez #1819, Providencia.

Para evaluar el impacto económico que las tiendas OXXO generan sobre las tiendas de abarrotes tradicionales en la comuna de Providencia, se realizó un análisis basado en la recopilación de datos concretos. Este proceso incluyó la obtención de información sobre los ingresos mensuales de tiendas de abarrotes tradicionales antes y después de la instalación de una tienda OXXO en sus proximidades.

La metodología utilizada consistió en contactar a propietarios de tiendas de abarrotes tradicionales para recopilar datos históricos sobre sus ventas, así como su percepción respecto a los cambios en la afluencia de clientes y en el comportamiento de compra tras la llegada de una tienda OXXO en el área. Los ingresos fueron registrados y comparados en períodos específicos para establecer una línea base previa a la apertura de OXXO y un análisis posterior a su instalación.

El objetivo principal de este análisis fue identificar tendencias económicas significativas, tales como la disminución en las ventas, cambios en la fidelidad de los clientes habituales, o posibles estrategias que las tiendas tradicionales han implementado para mitigar el impacto. Los resultados obtenidos proporcionan un panorama claro sobre la influencia que las tiendas de conveniencia, como OXXO, tienen en el desempeño económico de las tiendas tradicionales, permitiendo comprender cómo estas últimas deben adaptarse a un entorno competitivo en evolución.

JAN MINIMARKET

Dirección: Marchant Pereira #521, Providencia.

Oxxo cercano: Av. Pedro de Valdivia #630, Providencia.

Fecha aproximada de apertura de Oxxo: Septiembre 2023

Nota: Local pequeño, en sector residencial, muchos departamentos a su alrededor.

Distancia entre tiendas: 280 Metros

Promedio de ingresos antes de Oxxo: \$3.294.261

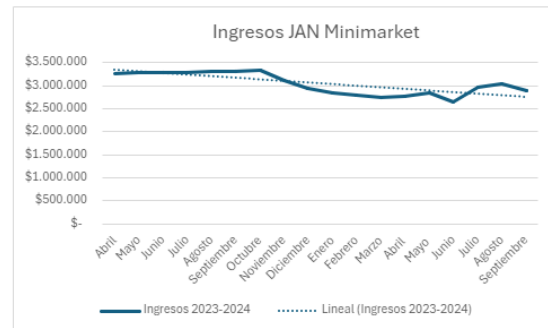
Promedio de ingresos después de Oxxo: \$2.911.310

Porcentaje de fluctuación de ingresos: -12%

Figura 12: “Ingresos JAN Minimarket”

Ingreso mensual 2023-2024	
Mes	Ingresos
Abril	\$ 3.253.480
Mayo	\$ 3.278.560
Junio	\$ 3.289.700
Julio	\$ 3.302.103
Agosto	\$ 3.315.493
Septiembre	\$ 3.326.231
Octubre	\$ 3.331.586
Noviembre	\$ 3.119.723
Diciembre	\$ 2.938.450
Enero	\$ 2.854.230
Febrero	\$ 2.794.970
Marzo	\$ 2.742.110
Abril	\$ 2.774.294
Mayo	\$ 2.841.392
Junio	\$ 2.653.021
Julio	\$ 2.958.139
Agosto	\$ 3.041.485
Septiembre	\$ 2.886.322

Figura 12: “ingresos JAN Minimarket”



MINIMARKET RIGOLETTO

Dirección: Av. Nueva Providencia #1769, Providencia

Oxxo cercano: Padre Mariano #73, Providencia.

Fecha aproximada de apertura de Oxxo: Octubre- Noviembre 2023

Nota: Local pequeño, en sector residencial y comercial, hay otro minimarket a su lado. Sector de alto tránsito.

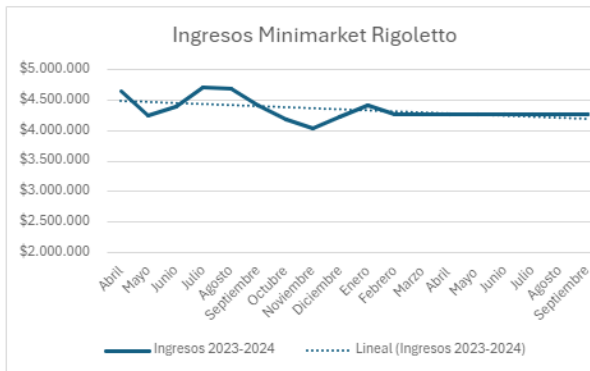
Distancia entre tiendas: 250 Metros

Promedio de ingresos antes de Oxxo: \$4.421.084

Promedio de ingresos después de Oxxo: \$4.278.575

Porcentaje de fluctuación de ingresos: -3%

Figura 13: “Ingresos Minimarket Rigoletto”



Ingreso mensual 2023-2024	
Mes	Ingresos
Abril	\$ 4.652.270
Mayo	\$ 4.240.620
Junio	\$ 4.401.380
Julio	\$ 4.721.810
Agosto	\$ 4.693.600
Septiembre	\$ 4.423.890
Octubre	\$ 4.192.030
Noviembre	\$ 4.043.070
Diciembre	\$ 4.230.810
Enero	\$ 4.410.620
Febrero	\$ 4.263.756
Marzo	\$ 4.264.980
Abril	\$ 4.266.204
Mayo	\$ 4.267.428
Junio	\$ 4.268.652
Julio	\$ 4.269.876
Agosto	\$ 4.271.100
Septiembre	\$ 4.272.324

Figura 13: “Ingresos Minimarket Rigoletto”

5.3 Modelo de Gestión para la tienda de abarrotes

A través del análisis FODA y basándose en el modelo de estrategia empresarial que describe Michael Porter, se concluye que una tienda de abarrotes tradicional puede competir con éxito frente a OXXO adoptando una estrategia combinada con 2 enfoques.

1. Diferenciación en su oferta
2. Enfoque o concentración

En primer lugar, está la diferenciación en su oferta, esta se refiere a diferenciar el producto o servicio que ofrecemos creando así algo que en la industria que el cliente perciba como único. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores, aminora además el poder de los clientes, ya que estos no disponen de opciones similares y por consecuencia son menos sensibles al precio.

Además, la tienda debe diferenciarse mediante una oferta única que incluya productos locales, orgánicos o artesanales que no se encuentran en las cadenas grandes.

En segundo lugar, está el enfoque o concentración, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Se basa en dar un servicio excelente a un mercado en particular. Esta estrategia implica ofrecer un producto o servicio a un precio más bajo o con características más especializadas, pero solo para ese nicho de mercado. Al concentrarse en un segmento específico, la empresa puede alcanzar costos bajos o diferenciarse, incluso si no tiene una ventaja en toda la industria. El enfoque también permite a la empresa protegerse de la competencia fuerte, ya que se centra en mercados menos vulnerables o con menos competidores.

En conclusión, la tienda de abarrotes tradicional no necesita replicar el modelo de OXXO, sino aprovechar sus propias fortalezas, como la cercanía y flexibilidad, equilibrando tradición con enfoque. De esta forma, puede construir una propuesta de valor sólida que le permita subsistir y competir de manera efectiva en un entorno cada vez más desafiante.

Ya definidos los 2 enfoques de la estrategia híbrida o combinada, se procederá a explicar que se hará.

Sistema de venta de colaciones

Esta estrategia consiste en conseguir un proveedor de algún producto orgánico o casero el cual se pueda vender más caro, con esto se busca diferenciarse de Oxxo, ya que no venden productos orgánicos o caseros.

- Venta de productos locales u orgánicos

Para la comercialización de productos locales u orgánicos, es fundamental contar con proveedores que ofrezcan este tipo de productos. En este caso, la venta de colaciones, un producto que se distingue de la oferta de tiendas como Oxxo y que adquiere un valor significativo gracias a su cercanía con la comunidad. Es importante asegurarse de que los productos sean adquiridos de un proveedor que cuente con la resolución sanitaria correspondiente, con el fin de evitar problemas con las autoridades

sanitarias. A continuación, se presentarán los precios estándar de los proveedores que distribuyen colaciones

Como se muestra en la imagen, cada colación tiene un costo de \$4.000. Se adquirirá bajo el sistema de pedidos, con el fin de minimizar mermas y pérdidas. La estrategia se implementará a través del número de WhatsApp del dueño, quien ofrecerá el menú disponible y agendará los pedidos con un día de antelación. Las colaciones se venderán a \$6.000 cada una, lo que permitirá obtener una ganancia del 50% por unidad vendida. Sin embargo, más allá de la rentabilidad, el objetivo principal es fomentar la cercanía entre el consumidor y la tienda en conjunto con dirigir la venta hacia la estrategia.

Sistema de venta de menú de desayunos

Se implementará un sistema de desayunos caseros listos para llevar, pensados para clientes locales que buscan rapidez, buen precio y una alternativa fresca a las opciones industriales. Estos desayunos estarán disponibles en el minimarket desde temprano en la mañana (por ejemplo, entre las 7:00 y 10:30 hrs), utilizando productos frescos, locales y saludables. Cada desayuno será preparado al momento o con antelación mínima, utilizando envases biodegradables o retornables. Además, se fomentará la fidelización mediante descuentos para clientes frecuentes o suscripciones semanales. Para este estudio se considera que el minimarket es atendido por los dueños, por lo cual no se considerará un gasto extra contratar personal que ingrese más temprano para la elaboración de desayunos.

- Los tres menús diseñados son:
 1. Desayuno Clásico: 2 marraquetas con huevo revuelto + jugo natural de naranja (250 ml)
 2. Desayuno Saludable: 2 panes integrales con huevo cocido y palta + café de grano filtrado (200 ml)
 3. Desayuno Gourmet Local: 2 panes artesanales con huevo de campo y queso fresco + jugo natural de frutilla o frambuesa (250 ml)

El costo aproximado de cada desayuno es el siguiente:

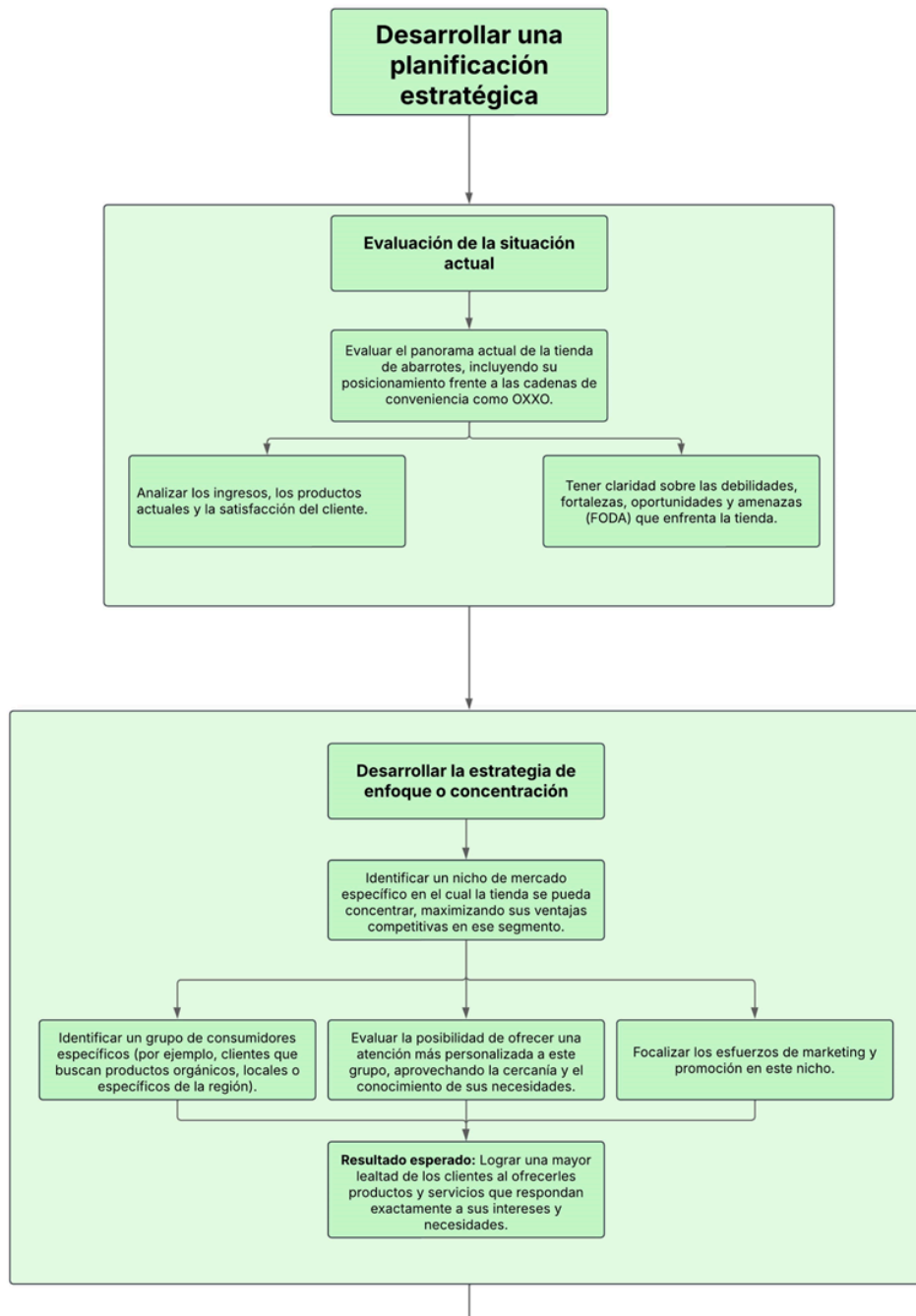
1. Desayuno Clásico: \$1.500
2. Desayuno Saludable: \$1.650
3. Desayuno Gourmet Local: \$1.800

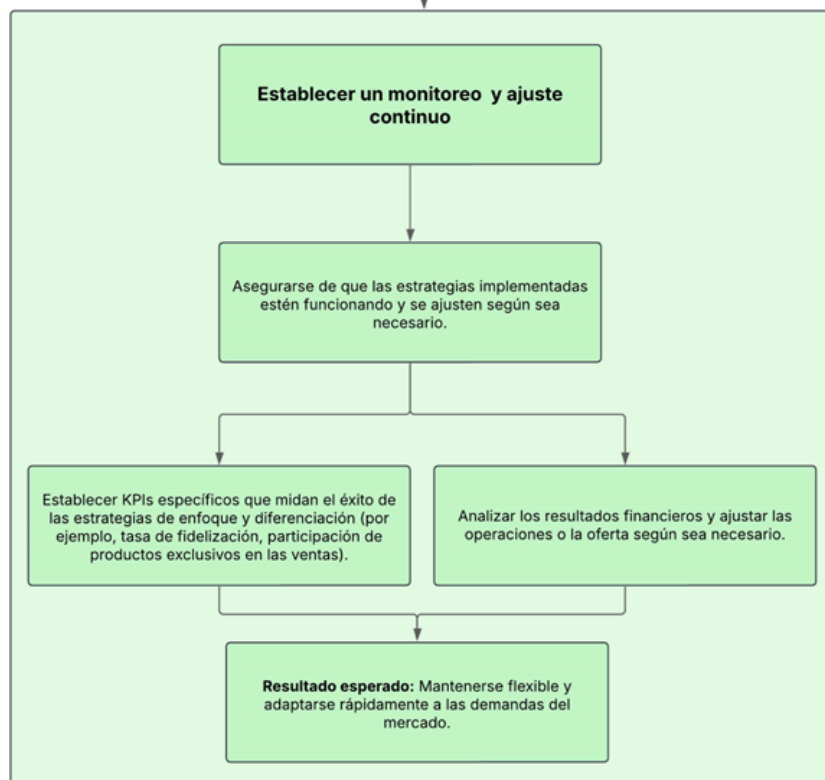
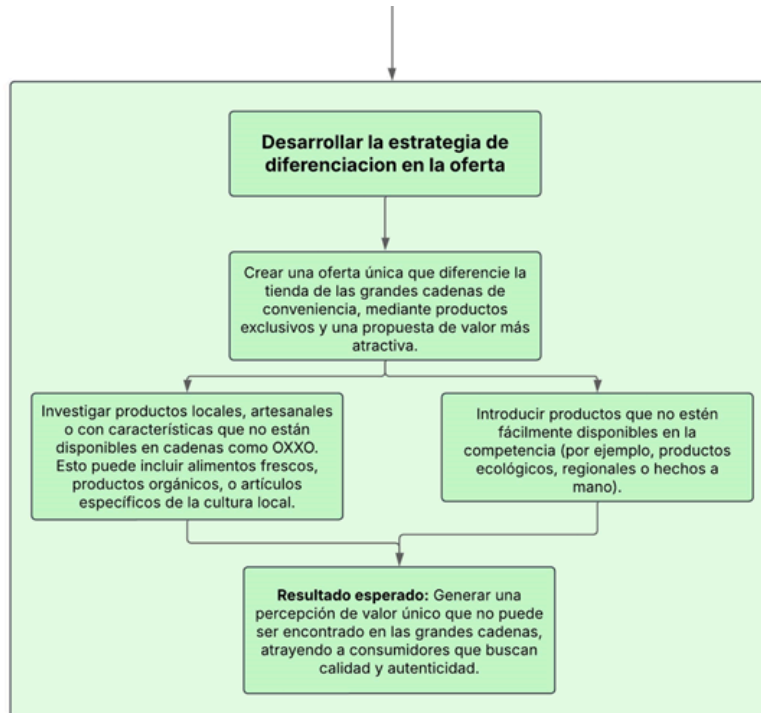
Se venderán al doble de lo que cuestan, obteniendo un 100% de ganancia por desayuno.

Este sistema no solo permite incrementar el flujo de caja temprano en el día, sino también atraer a nuevos clientes que valoran la conveniencia y el sabor casero. A mediano plazo, puede convertirse en un producto ancla para mejorar el posicionamiento del minimarket dentro del barrio.

El siguiente diagrama es el modelo estratégico a seguir respecto de qué hacer en caso de enfrentarse a una tienda de conveniencia como Oxxo. Destacar que este modelo es válido para 5 años ya que luego de eso se debe realizar otro estudio de mercado incluyendo las mismas aristas del presente estudio con el fin de revisar si se está cumpliendo el objetivo.

Diagrama modelo





Cuadro de Mando Integral

Tabla 4: "Cuadro de mando Integral"

Cuadro de Mando Integral				
Perspectiva	Objetivos	Iniciativas	Metas	Indicadores
Financiera	Mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la tienda mediante un enfoque selectivo y diferenciación de productos	Implementar promociones de productos locales u orgánicos.	Aumentar un 15% en ventas mensuales de productos diferenciados	% De ventas mensuales respecto al mes anterior
Clientes	Mejorar la experiencia de compra y fidelización del cliente frente a OXXO. Mejorar la fidelización y experiencia del cliente a través de una oferta diferenciada y un enfoque en nichos específicos.	Implementar un programa de fidelización (descuentos, puntos).	Alcanzar una tasa de fidelización del 80%	Número de clientes recurrentes en una semana
Procesos internos	Optimizar la eficiencia operativa y asegurar que las operaciones se alineen con la estrategia de concentración y diferenciación.	Implementar tecnologías de gestión de inventarios y pedidos.	Reducir el quiebre de inventario en un 10% anual	% de productos sin stock
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las capacidades necesarias para implementar y mantener la estrategia de diferenciación y concentración.	Establecer acuerdos con proveedores locales de productos orgánicos.	Introducir 3 nuevos productos diferenciados cada 6 meses	Número de productos nuevos

Elección de KPI'S para corroborar funcionalidad de la estrategia

Para una visión integral del desempeño de estas estrategias, es recomendable seleccionar KPIs que cubran las tres estrategias clave:

- Diferenciación en la oferta: Incremento en el monto de las boletas y porcentaje de ventas de productos locales.

$$\text{Incremento del monto de las boletas} = \left(\frac{\text{Monto promedio boletas actual} - \text{Monto promedio boletas inicial}}{\text{Monto promedio boletas inicial}} \right) * 100$$

$$\% \text{ de ventas de productos locales} = \left(\frac{\text{Venta de productos locales}}{\text{Ventas totales}} \right) * 100$$

-

Monitorear estos KPIs permitirá identificar los aspectos que funcionan bien y ajustar rápidamente lo que no está generando los resultados esperados.

5.4 Estimación del beneficio económico de la implementación de las estrategias

En este estudio se definió una tasa de descuento para valorar el proyecto de inversión, enfocado en diseñar una planificación estratégica que permita a una tienda de abarrotes tradicional competir con cadenas como OXXO. Dado que se trata de un pequeño comerciante, se consideró una tasa que refleje el costo de oportunidad del capital y el mayor riesgo del negocio, tomando como referencia tasas de interés de largo plazo en Chile, más una prima de riesgo país y otra específica del sector. Así, se justifica el uso de una tasa entre 15% y 18%.

La inversión inicial de esta implementación de las estrategias es de 3.500.000 mensuales destinados a compras para la elaboración de desayunos y la compra de almuerzo/ colaciones a un proveedor para la venta de estos.

Dentro de éstos \$3.500.000 se consideran los siguientes costos estimando que se venderán 200 almuerzos y 200 desayunos al mes.

Estimación de estrategia de venta de colaciones	
Costos totales	Costos
Insumos (Cubierto + Servilleta)	\$150
Materia prima	\$4,000
Delta refrigeración	\$400
Delta merma	\$200
Precio Venta	\$6,000
Estimación de ventas mensuales	200
Costos totales	\$800,750

Costos de venta de colaciones

Estimación de estrategia de venta de Desayunos	
Costos totales	Costos
Materia prima	\$1,750
Delta refrigeración	\$175
Delta merma	\$88
Precio Venta	\$2,500
Estimación de ventas mensuales	200
Costos totales	\$ 402,500.00

Costo de venta de desayunos

Considerando la inversión inicial, también se considera un ingreso estimado de acuerdo a la cantidad de venta mensual que se estima que son 200 unidades. El cual será de:

Venta de colaciones $200 \times \$6.000 = \$1.200.000$

Venta de desayunos $200 \times \$2.500 = \500.000

Total ingreso por ventas mensuales: \$1.700.000

Al proyectar estos gastos e ingresos mensuales a 1 año, consideraremos que tanto ingresos como gastos aumentarán en un 5% cada mes.

Gastos adicionales.

Costos adicionales	
Pendones	\$ 120,000
Afiches	\$ 20,000
Salario	\$ 250,000
gastos de imprevisto	\$ 50,000

Se considera pagarle a una persona para que trabaje 30 horas semanales con un sueldo de \$250.000, comprar pendones y afiches cada 3 meses para renovar las promociones y \$50.000 en gastos imprevistos.

Depreciación de activos.

En el presente proyecto se contempla únicamente un activo fijo: un equipo de refrigeración destinado a mantener los desayunos y colaciones en condiciones de temperatura adecuadas, garantizando su conservación y calidad.

El equipo tiene un costo de adquisición de \$1.500.000, una vida útil estimada de 10 años y un valor residual correspondiente al 10% de su valor inicial, equivalente a \$150.000. Para efectos de la evaluación financiera, se emplea el método lineal de depreciación, reconociendo un gasto contable anual de \$135.000 durante el horizonte de evaluación.



Vitrina Pastelera 3 Niveles Curva 1.2 mt.
Ecobeck

Vitrinas Pasteleras, Vitrinas Refrigeradas

\$1.252.150 +IVA

Máquina refrigerante

Cabe destacar que la depreciación no representa una salida de caja, pero sí afecta la determinación de la utilidad contable y, en consecuencia, el cálculo de los impuestos. Finalmente, al término del proyecto se incorpora como ingreso el valor residual del equipo, correspondiente al valor de desecho del activo.

El resultado del escenario normal es el siguiente.

INCREMENTO DE VENTAS EN UN 5% ANUAL (ESCENARIO NORMAL)						
Flujo de caja anual						
Año	0	1	2	3	4	5
1.- Ingresos		\$27,059,115	\$28,412,071	\$29,832,674	\$31,324,308	\$32,890,524
2.- Egresos						
Costo de compras		\$21,716,430	\$22,802,251	\$23,942,364	\$25,139,482	\$26,396,456
Salario (1 Persona)		\$3,000,000	\$3,150,000	\$3,307,500	\$3,472,875	\$3,646,519
Publicidad		\$420,000	\$441,000	\$463,050	\$486,203	\$510,513
Gastos Imprevistos		\$600,000	\$630,000	\$661,500	\$694,575	\$729,304
Depreciación de activos		\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Total egresos antes del impuesto		\$25,871,430	\$27,158,251	\$28,509,414	\$29,928,135	\$31,417,791
Utilidad antes de Imptos.		\$1,187,685	\$1,253,819	\$1,323,260	\$1,396,173	\$1,472,732
Impuestos	25%	\$296,921	\$313,455	\$330,815	\$349,043	\$368,183
Utilidad despues de Imptos.		\$890,764	\$940,365	\$992,445	\$1,047,130	\$1,104,549
Ajuste por Depreciación de activos		\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Inversión Inicial	\$1,490,059					
Capital de Trabajo	\$2,000,000					
Valor de desecho del activo						\$815,059
Devolución KT						\$2,000,000
FCN	-\$3,490,059	\$1,025,764	\$1,075,365	\$1,127,445	\$1,182,130	\$4,054,608
Tasa de descuento	15%					
VAN	\$ 1,648,097					
TIR	29.45%					
ROI	47.22%					

En el escenario normal, se proyecta un incremento de ventas del 5% anual, lo que permite observar un crecimiento sostenido de los ingresos durante el horizonte de análisis. Si bien los costos operativos también aumentan en proporción al nivel de ventas, la utilidad neta mantiene una tendencia positiva, reflejando la capacidad del negocio para absorber dichos incrementos.

Los resultados financieros muestran un **VAN positivo de \$1.648.097** y una **TIR de 29,45%**, superando ampliamente la tasa de descuento del 15%. Asimismo, el **ROI alcanza un 47,22%**, lo que confirma la creación de valor para la inversión. En conjunto, este escenario evidencia que el proyecto es rentable y que la estrategia planteada resulta financieramente viable bajo supuestos de crecimiento moderado en las ventas.

Se considerarán 2 escenarios distintos en los cuales el proyecto no resulta de la manera que se espera.

1. Escenario Optimista: Incremento de las ventas en un 10% anual
2. Escenario Pesimista: Incremento en los costos de compra en un 10% anual

1. Incremento de las ventas en un 10% anual

En este caso consideraremos que las ventas crecerán un 10% cada año.

INCREMENTO DE VENTAS EN UN 10% ANUAL (ESCENARIO OPTIMISTA)						
Flujo de caja anual						
Año	0	1	2	3	4	5
1.- Ingresos		\$28,412,071	\$29,832,674	\$31,324,308	\$32,890,524	\$34,535,050
2.- Egresos						
Costo de compras		\$21,716,430	\$22,802,251	\$23,942,364	\$25,139,482	\$26,396,456
Salario (1 Persona)		\$3,000,000	\$3,150,000	\$3,307,500	\$3,472,875	\$3,646,519
Publicidad		\$420,000	\$441,000	\$463,050	\$486,203	\$510,513
Gastos Imprevistos		\$600,000	\$630,000	\$661,500	\$694,575	\$729,304
Depreciación de activos		\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Total egresos antes del impuesto		\$25,871,430	\$27,158,251	\$28,509,414	\$29,928,135	\$31,417,791
Utilidad antes de Imptos.		\$2,540,641	\$2,674,423	\$2,814,894	\$2,962,389	\$3,117,258
Impuestos	25%	\$635,160	\$668,606	\$703,724	\$740,597	\$779,315
Utilidad despues de Imptos.		\$1,905,481	\$2,005,817	\$2,111,171	\$2,221,792	\$2,337,944
Ajuste por Depreciación de activos		\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Inversión Inicial	\$1,490,059					
Capital de Trabajo	\$2,000,000					
Valor de desecho del activo						
Devolución KT						
FCN	-\$3,490,059	\$2,040,481	\$2,140,817	\$2,246,171	\$2,356,792	\$2,472,944
Tasa de descuento	15%					
VAN	\$ 3,956,925					
TIR	55.11%					

En el escenario optimista se considera un incremento de ventas del 10% anual, lo que genera un aumento significativo en los ingresos del proyecto. Aunque los egresos también se incrementan en proporción, la rentabilidad se ve favorecida por la mayor escala de ventas, lo que permite alcanzar utilidades más elevadas.

Los resultados financieros evidencian un **VAN de \$3.966.929** y una **TIR de 55,11%**, muy superiores a los obtenidos en el escenario normal y ampliamente mayores a la tasa de descuento del 15%. Estos indicadores reflejan que, bajo condiciones favorables de mercado, el proyecto no solo es viable, sino que también presenta una rentabilidad altamente atractiva, consolidándose como una inversión con un potencial de retorno sobresaliente.

2. Incremento en los costos de compra en un 10% anual

INCREMENTO DE COSTOS DE COMPRA EN UN 10% ANUAL (ESCENARIO PESIMISTA)						
Flujo de caja anual						
Año	0	1	2	3	4	5
1.- Ingresos		\$27,059,115	\$28,412,071	\$29,832,674	\$31,324,308	\$32,890,524
2.- Egresos						
Costo de compras		\$21,716,430	\$23,888,073	\$26,276,880	\$28,904,568	\$31,795,025
Salario (1 Persona)		\$3,000,000	\$3,150,000	\$3,307,500	\$3,472,875	\$3,646,519
Publicidad		\$420,000	\$441,000	\$463,050	\$486,203	\$510,513
Gastos Imprevistos		\$600,000	\$630,000	\$661,500	\$694,575	\$729,304
Depreciación de activos		\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Total egresos antes del impuesto		\$25,871,430	\$28,244,073	\$30,843,930	\$33,693,221	\$36,816,360
Utilidad antes de Imptos.		\$1,187,685	\$167,998	-\$1,011,256	-\$2,368,913	-\$3,925,837
Impuestos	25%	\$296,921	\$41,999			
Utilidad despues de Imptos.		\$890,764	\$125,998	-\$1,011,256	-\$2,368,913	-\$3,925,837
Ajuste por Depreciación de activos		\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000
Inversión Inicial	\$1,490,059					
Capital de Trabajo	\$2,000,000					
Valor de desecho del activo						\$815,059
Devolución KT						\$2,000,000
FCN	-\$3,490,059	\$1,025,764	\$260,998	-\$876,256	-\$2,233,913	-\$975,778
Tasa de descuento	15%					
VAN	-\$ 4,739,271					
TIR	#NUM!					

En el escenario pesimista se considera un incremento anual del 10% en los costos de compra, lo que impacta directamente en la rentabilidad del proyecto. A pesar de que los ingresos mantienen un crecimiento constante, el fuerte aumento en los costos reduce de manera significativa las utilidades, generando resultados negativos a partir del tercer año.

Los indicadores financieros reflejan esta situación: el **VAN resulta negativo en -\$1.739.271** y no es posible calcular una TIR válida, dado que los flujos netos acumulados se vuelven negativos en gran parte del horizonte de evaluación. Esto evidencia que, bajo condiciones adversas de aumento sostenido en los costos, el proyecto dejaría de ser rentable y no lograría recuperar la inversión inicial, representando un escenario de alto riesgo para los inversionistas de las tiendas de abarrotes.

Del análisis de los tres escenarios se concluye que el proyecto presenta una rentabilidad atractiva en las condiciones normales y optimistas, con valores positivos de VAN y TIR que superan la tasa de descuento del 15%, lo que evidencia viabilidad financiera bajo supuestos de crecimiento moderado o acelerado en las ventas. Sin embargo, en el escenario pesimista, caracterizado por un incremento sostenido de los costos de compra, los resultados se tornan negativos, reflejando un alto nivel de riesgo y pérdida de rentabilidad. En consecuencia, el proyecto demuestra potencial, pero su éxito dependerá en gran medida de la capacidad de controlar los costos y mantener un crecimiento estable en las ventas.

Para estimar cuál será el beneficio de la estrategia implementada, se debe considerar la inversión inicial, esto se traduce en la siguiente fórmula.

$$\text{Beneficio Neto} = (\text{Ingresos adicionales} + \text{Ahorro de costos}) - \text{Costos de implementación}$$

Luego se evaluará la rentabilidad de la estrategia calculando el retorno sobre la inversión.

$$ROI = \frac{BENEFICIO NETO}{COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN} * 100$$

Un ROI positivo indicará que la estrategia es rentable.

A continuación se estima la implementación de venta de colaciones y desayunos ambas con el fin explicado anteriormente. Para esto se explicaran las siguientes consideraciones.

- Se considera que la tienda ya establecida disponga de la maquinaria necesaria para la refrigeración.
 - Los costos relacionados a los insumos pueden variar.
 - El delta de merma puede variar dependiendo cuantos de estos desayunos o colaciones no se logren vender.
 - Se estimó una cantidad de 200 unidades mensuales de cada colación y desayuno considerando que se vendan 10 al día en días laborales.
 - Los precios de venta pueden variar dependiendo del sector en el que se encuentre la tienda de abarrotes.
-

6. CONCLUSIÓN

Este trabajo permitió demostrar que la llegada de OXXO a Providencia ha generado un impacto económico real en las tiendas de abarrotes tradicionales, reflejado en caídas de ingresos que en algunos casos superaron el 20%. Aun así, el estudio también confirmó que estos negocios cuentan con fortalezas propias que las grandes cadenas no pueden igualar, como la cercanía con los clientes, la atención personalizada y la posibilidad de ofrecer productos locales y diferenciados.

Las encuestas y entrevistas realizadas mostraron que los consumidores valoran de forma especial la calidad de la atención y perciben que los precios en OXXO suelen ser más altos, lo que abre una oportunidad para que los abarrotes refuercen su propuesta de valor. Para ello, se planteó una estrategia que combina la modernización con herramientas simples —como pagos digitales y redes sociales— junto con la ampliación de horarios y la diversificación de productos y servicios, siempre manteniendo la identidad local de cada negocio.

En la parte económica, la proyección de flujos de caja bajo tres escenarios confirmó que la propuesta es rentable en condiciones normales y optimistas, con resultados positivos en el VAN y la TIR, lo que asegura la recuperación de la inversión. Sin embargo, el escenario pesimista mostró que un aumento sostenido en los costos puede volver inviable el proyecto, lo que resalta la importancia de una gestión eficiente de proveedores y del control de gastos.

En conclusión, las tiendas de abarrotes tienen posibilidades reales de sostenerse frente a la competencia de OXXO siempre que logren adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. No se trata de imitar el modelo de las cadenas, sino de aprovechar sus propias ventajas: la confianza de los vecinos, la flexibilidad en la oferta y la rapidez para ajustar su gestión. Con estas medidas, junto con un control riguroso de los costos, es posible que los abarrotes no solo enfrenten la competencia, sino que también encuentren un camino de crecimiento sostenible en el tiempo.

7. REFERENCIAS

- *Quiénes somos | OXXO* ®. (s. f.). <https://oxxo.cl/quienes-somos>
 - Pérez Sánchez, B. (n.d.). Estrategias de la cadena de tiendas Oxxo. *Spoleczna Akademia Nauk*. Extraído desde, [CEEOL - Article Detail](#)
 - Dra. Maria de Jesus Perez, H (n.d). *Factores que influyen en la preferencia de los consumidores entre una tienda de conveniencia oxxo y una de abarrotes tradicional*. Universidad de Quintana ROO. Mexico, 2017.
 - (Figura 1) Extracto de ingresos desde tienda de abarrotes “El AlmaZen Gourmet” previo a su venta.
 - (Figura 2) Gráfico de ingresos de ”El Alma Zen Gourmet” entre los años 2021-2022 y 2022-2023 de Agosto a Julio
 - [Descargue aquí resultados de comunas – Censo 2017 – Todos Contamos](#) censo 2017
 - *LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO*. (2009, julio). SCIELO. Recuperado 28 de diciembre de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003
 - Riveros, B. (2023, 7 marzo). *Análisis FODA: ¿Qué es y para qué sirve?* ANDA. <https://www.anda.cl/analisis-foda-que-es-y-para-que-sirve/>
 - *La importancia del análisis PESTEL en las empresas*. (2024, 3 junio). EAE Barcelona Business School. <https://www.eaebarcelona.com/es/blog/analisis-pestel>
 - BCN,2024 [Reportes - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile](#)
 - Hernández Balam, F. del C. (2017). *Factores que influyen en la preferencia de los consumidores entre una tienda de conveniencia OXXO y una de abarrotes tradicional* [Universidad de quintana roo]. Chetumal, México.
-

- *Estrategia Competitiva, Michael Porter, 2015.*
 - *AGUAZA, Bienvenido Ortega. Análisis Coste-Beneficio. eXtoikos, 2012.*
 - *Turletti, P. (2018). El ROI de marketing y ventas: Cálculo y utilidad. Nuevo estándar de rendimiento. ESIC Editorial.*
-

8. ANEXOS

8.1 CUADRO RESUMEN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS

8.1.1 Selección de preguntas

Para conocer la situación actual de los dueños de las tiendas de abarrotes tradicionales se hizo un procedimiento de levantamiento de datos, yendo a cada tienda de abarrotes ubicada en la comuna de Providencia y realizando una pequeña entrevista a los dueños. Se escogieron 5 preguntas modelo para realizarle a cada uno de los dueños. La fundamentación de estas preguntas es la siguiente.

Pregunta 1

“¿Hace cuanto tiempo se instaló Oxxo cerca de su Minimarket?”

Esta pregunta se realizó con la finalidad de conocer el tiempo desde que Oxxo se instaló y así luego comparar entre minimarkets las diferencias de fluctuaciones de ingresos antes y después.

Pregunta 2

“¿Desde que Oxxo se instaló, cómo ha cambiado su clientela?”

Esta pregunta busca saber la apreciación de los dueños de los minimarket, saber cómo ven a sus clientes, como los identifican y si han logrado ver el cambio desde la llegada de Oxxo.

Pregunta 3

“¿La llegada de Oxxo ha afectado sus ventas?”

Con respecto a esta pregunta se quiere identificar qué tanto afecta la distancia entre Oxxo y el minimarket, se buscará analizar la diferencia entre un minimarket que está a cierta distancia de Oxxo y otro minimarket que está un poco más alejado de Oxxo según sea el caso.

Pregunta 4

“¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia y si es el caso, las has puesto en práctica? ¿Han dado resultados?”

En esta pregunta se busca saber qué posibles soluciones han encontrado los dueños de los minimarket que más se han visto afectados por Oxxo, esto en un contexto en donde se sabe que los dueños de los minimarket viven de sus ventas.

Pregunta 5

“¿Crees que tu minimarket tiene futuro debido a la fuerte competencia que es Oxxo?”

En esta pregunta se busca identificar la situación en la que se encuentra el dueño del minimarket dependiendo del tiempo en que Oxxo se ha instalado cerca de ellos, se buscarán similitudes y diferencias con respecto a la pregunta 1.

8.1.2 Entrevistas a locatarios de tiendas de abarrotes tradicionales

Entrevista 1: Oxxo en Mardoqueo Fernandez #91, local 2 , Providencia.

Tienda tradicional cercana: Minimarket Mardoqueo Fernandez

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"OXXO abrió sus puertas hace aproximadamente dos años. Desde entonces, he notado un cambio significativo en la dinámica de mi negocio."

- ¿Cómo ha cambiado su clientela desde la apertura de OXXO?

"Desde que OXXO abrió, he notado un cambio drástico. Mis clientes habituales, que solían venir a comprar en mayor cantidad y disfrutar de una charla, ahora hacen compras más pequeñas y rápidas en OXXO. Es doloroso ver cómo algunos de ellos han cambiado sus hábitos de compra por la comodidad que ofrece OXXO."

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Definitivamente, mis ventas han caído aproximadamente un 25%. He trabajado duro para construir una relación cercana con mis clientes, y ver que muchos prefieren ir a OXXO es desalentador."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Has llevado a cabo alguna de esas ideas y te han funcionado?

"Estamos pensando en lanzar un programa de fidelidad que ofrezca descuentos a nuestros clientes más leales. Hasta ahora, hemos implementado pequeños descuentos, pero no he visto grandes resultados. La idea de hacer eventos especiales todavía está en el aire, pero siento que si no actuamos pronto, podríamos perder aún más terreno."

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Es una pregunta difícil. Cada día me pregunto si podremos seguir adelante. He puesto mi corazón y mi alma en este negocio, y creo que, si conseguimos adaptarnos y seguir brindando un servicio cálido, tal vez haya esperanza. La comunidad nos necesita y espero que ellos también lo sientan."

Entrevista 2: Oxxo Dr Luis Middleton #1690, Providencia.

Tienda tradicional cercana: "Emporio Fenix" Dr. Luis Middleton #1666

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"OXXO llegó hace un año y medio"

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"La apertura de OXXO ha cambiado la forma en que mis clientes piensan sobre las compras. Yo creo que muchos han comenzado a ver OXXO como una opción más rápida y conveniente"

- ¿Ha afectado sus ventas?

"He notado un porcentaje de baja en mis ventas pero más al principio cuando recién se puso la tienda ."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has puesto en práctica y te han dado resultados?

"Estamos considerando abrir más temprano y cerrar más tarde para ofrecer un servicio más accesible. Implementamos el cambio de horarios, también pensamos en promocionar productos frescos, pero es un proceso lento. No puedo decir que las ideas hayan sido un éxito rotundo, pero seguimos probando."

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Sí, creo que hemos sobrellevado bien la baja de ventas y continuaremos así."

Entrevista 3: Oxxo Eliodoro Yañez #1570, local 101, Providencia.

Tienda tradicional cercana: "Mi Market Eliodoro Yañez" Av. Pedro de Valdivia #887

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"OXXO se instaló hace unos dos años."

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"La llegada de OXXO ha cambiado los hábitos de mis clientes. Ahora muchos prefieren hacer compras rápidas en OXXO ya que a veces mi redelcom funcionaba un poco lenta."

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Si afectaron en su momento, los primeros meses, luego nos estabilizamos."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Has logrado implementarlas y han tenido éxito?

"Pensamos en ofrecer un menú semanal de productos frescos y saludables. Comenzamos a probarlo con algunos productos como sándwiches y fruta. El servicio a domicilio también es una opción que estamos explorando, pero aún no hemos visto resultados concretos. Y si sirvió pero lo que más nos resultó fue la baja de productos, investigar los precios de Oxxo ."

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Siempre hay incertidumbre, pero creo que sí. Si logramos adaptarnos y responder a las necesidades de nuestros clientes, tenemos una oportunidad."

Entrevista 4:Oxxo Av Pedro de Valdivia # 630, Providencia.

Tienda tradicional cercana: “Jan Minimarket” Marchant Pereira #521, Providencia.

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"OXXO se estableció aquí hace aproximadamente un año y ha tenido un impacto, pero no mucho porque no esta tan cerca."

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"No han cambiado mucho los clientes, uno trata no de fijarse en eso, solo en los que entran aca"

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Sí, los primeros 6 meses."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has puesto en marcha y han funcionado?

"Hemos ofrecido descuentos en productos locales como huevos, galletas o chocolates, que era en lo que más margen teníamos, pero nuestro fuerte es la fruta y verdura"

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Es complicado, pero hay que darle nomas. Este negocio es mío y siempre está la posibilidad de invertir a futuro en un mejor inventario o publicidad."

Entrevista 5: Oxxo Padre Mariano #73, local 2, Providencia

Tienda tradicional cercana: “Minimarket Rigoletto” Av Nueva Providencia #1769, Providencia.

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"OXXO abrió hace poco, unos 10-11 meses"

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"No ha cambiado mucho la verdad"

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Sí obvio, es imposible que no te afecte una local como Oxxo si vende de todo, pero como es un sector bien transitado no afecto tanto como pensábamos en un momento"

."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has llevado a cabo y han tenido resultados?

"Implementamos un sistema de descuentos para compras al por mayor y trajimos algunos productos locales que Oxxo no tiene como chocolates tradicionales, obleas ese tipo de dulces que le gusta a la gente."

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Es un desafío, pero creo que siempre habrá un espacio para quienes ofrecen un servicio personalizado y productos únicos, aparte la gente sigue viniendo a comprarnos"

Entrevista 6: Oxxo Antonio Bellet #145, Providencia

Tienda tradicional cercana: "Minimarket Peruano" Av Nueva Providencia #1633, Providencia.

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"OXXO se abrió hace un año"

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"He visto que algunos de mis clientes, que solían ser fieles, ahora optan por Oxxo. Es fome, ya que he construido relaciones con ellos durante años. Este es un negocio familiar y cada cliente es parte como de nuestra familia."

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Sí, pero al principio, aunque si yo no hubiese invertido más probablemente hubieran bajado durante más tiempo "

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has implementado y han dado resultados?

"Estamos pensando en incluir más productos peruanos exclusivos que no se consiguen en Oxxo. Pero lo que más funcionó fue invertir más en publicidad. Otra cosa que pensamos en hacer es abrir mas temprano pero competir con los horarios de Oxxo es difícil"

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Es difícil de predecir, pero sigo creyendo en la importancia de un servicio personalizado. Mientras tengamos clientes que valoren esa conexión, hay esperanza. Este negocio es todo para nosotros y no planeamos rendirnos sin luchar."

Entrevista 7: Oxxo Av Nueva Providencia #1363, Providencia

Tienda tradicional cercana: "Minimarket Seyva" Gral del Canto #108, Providencia.

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"Oxxo llegó hace alrededor de 6 meses"

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"No ha cambiado la verdad"

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Sí, hartito pero estamos trabajando en eso."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has llevado a cabo y han funcionado?

"Pensé en mejorar la experiencia del cliente, creando un área para que los vecinos puedan sentarse, tomar un café y conversar pero también es una inversión ya que se le agrega la patente de cafetería. Lo que ahora ha funcionado es mejorar los carteles de precios y ser simpático a la hora de atender. "

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Es difícil, pero tengo esperanza. oxo puede ofrecer velocidad, pero yo ofrezco un sentido de comunidad y eso vale algo. Mientras los vecinos sigan valorando eso, creo que tengo una oportunidad."

Entrevista 8:Oxxo Av Los Leones #936, Providencia.

Tienda tradicional cercana: “minmarket marcelo” Avenida Suecia con Eliodoro yañez

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"Oxxo llegó hace aproximadamente 1 año y medio o 2 años."

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"Con respecto a los clientes no ha cambiado mucho"

- ¿Ha afectado sus ventas?

"En lo que puede afectar la ventas es en que ellos venden cigarrillos y alcohol o cuando realizan ofertas, pero sin ofertas oxo tiene precios más caros que nosotros. Lo otro que puede afectar es que abren más temprano que nosotros"

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has implementado y han dado resultados?

"Se imprime publicidad de las marcas con las que trabajamos para que los clientes que pasen por afuera sepan lo que vendemos ."

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"No creo que sea competencia primero porque la distancia es harta a la estamos y si trabajas a un margen considerable puedes tener precios que atraigan a los clientes."

Entrevista 9: Oxxo La Concepción #110, Providencia

Tienda tradicional cercana: “PUNTO.MARKET” Francisco Antoni Encina #1793, Providencia.

- ¿Hace cuánto que se puso Oxxo cerca de tu minimarket?

"Oxxo abrió hace casi un año. Al principio no pensé que sería tan grave, pero con el tiempo ha afectado más de lo que imaginé."

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?
-

"La clientela ha cambiado. Antes tenía clientes habituales que venían casi todos los días. Ahora siento que muchos prefieren la conveniencia y rapidez de Oxxo, lo cual es frustrante porque aquí siempre han tenido un trato más personalizado. Oxxo tiene de todo y a veces uno no."

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Si, ahora vendo como la mitad de lo que vendía sin Oxxo."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has implementado y te han funcionado?

"Comenzamos a vender almuerzos a los vecinos y ha resultado muy bien, empanadas, sopapillas, productos mas caseros que no se encuentran en oxxo."

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Si, hay que ajustarse a lo que entra nomas, pero si."

Entrevista 10: Oxxo Marchant Pereira #102, Providencia

Tienda tradicional cercana: "Minimarket Sol Y Pesos" Carlos antunez #1819, Providencia.

- ¿Hace cuánto que se puso OXXO cerca de tu minimarket?

"Oxxo abrio en septiembre del año pasado ."

- ¿Cómo ha cambiado su clientela?

"Ha cambiado en el sentido que entra menos gente aca al minimarket pero la gente sigue siendo la misma."

- ¿Ha afectado sus ventas?

"Sí, pero como todo en la vida, todo afecta las ventas, las vacaciones, los feriados, las lluvias."

- ¿Qué ideas han surgido para combatir la competencia? ¿Las has puesto en práctica y han funcionado?

"Pusimos un sistema en el cual el cliente se registra con su correo a una página web y cada semana le llega una foto con las promociones de nuestro minimarket. Y si ha resultado beneficioso ya que llegan vecinos con la foto del producto que quieren en descuento"

- ¿Crees que tiene futuro tu minimarket con la fuerte competencia que es OXXO?

"Si, hay que esforzarse harto eso si, no es para cualquiera.."

Analizando en general las respuestas de los dueños de los minimarket se logra apreciar que a pesar de la llegada de oxxo se han logrado mantener con ingresos, esto debido a que ya tienen sus clientes y que en sí, están desde antes en ese lugar. También se logra apreciar que todos han buscado la forma de atraer más clientes entre los métodos que más se destacan son la implementación de publicidad orientada a los productos en promoción.

Entre los métodos el que más se destaca es el del "mini market Sol y pesos", esta implementación es un sistema que prácticamente todas las empresas comerciales utilizan, y la hacen llamar fidelización del cliente, en la cual mediante la obtención de un dato del cliente le hacen llegar descuentos, promociones o información de gran interés para el cliente. Este método podría replicarse en varios locales siendo así una solución al problema que es la baja de ventas al llegar Oxxo.

Cada una de estas entrevistas se realizaron presenciales a excepción de 3. acompañado de esta serie de preguntas se les solicitó a los dueños de los minimarket el acceso a sus ventas para corroborar que en cierto tiempo de la llegada de Oxxo sus ventas realmente bajaron a los cuales solo 4 accedieron

8.2. SELECCIÓN DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Para conocer el comportamiento de los consumidores de las tiendas Oxxo como de las tiendas de abarrotes tradicionales se realizará una encuesta consultando por hábitos de compra, preferencias y percepciones.

Lo primero es identificar al encuestado para analizar rangos de edad y comportamientos de acuerdo a parámetros básicos.

Nombre:

Edad:

Sexo:

Sección 1

Frecuencia de compra

¿Con qué frecuencia visitas una tienda Oxxo?

¿Con qué frecuencia visitas una tienda de abarrotes tradicional?

En esta sección buscamos saber si los consumidores visitan una tienda de oxxo más que una tienda tradicional o viceversa.

Sección 2

Motivación de compra

¿Qué te motiva a comprar en una tienda de Oxxo?

¿Qué te motiva a comprar en una tienda de abarrotes tradicional?

Sección 3

Preferencia de productos

¿Qué tipo de productos sueles comprar en Oxxo?

¿Qué tipo de productos sueles comprar en una tienda de abarrotes tradicional?

Sección 4

Percepción de precios

¿Cómo compararías los precios de Oxxo con una tienda de abarrotes tradicional?

- Más caros en Oxxo
 - Más caros en las tiendas de abarrotes tradicionales
 - Igual
-

Sección 5

Atención al cliente

¿Cómo calificas la atención de las tiendas Oxxo que has visitado?

¿Cómo calificas la atención de las tiendas de abarrotes tradicionales que has visitado?

Sección 6

Ubicación y conveniencia

¿Qué tan importante es para ti la cercanía de una tienda Oxxo?

¿Prefieres comprar en una tienda más cercana o en una que ofrezca mejores precios?

Sección 7

Innovaciones tecnológicas

¿Utilizas las tecnologías de Oxxo como el pago de cuentas o autoservicio?

En caso de que las utilices, ¿te gustaría que las tiendas de abarrotes tuvieran estas tecnologías?

Sección 8

Fidelidad

¿Sueles ser leal a una tienda de abarrotes tradicional o prefieres cambiar dependiendo de la oferta y cercanía?

¿Consideras a Oxxo como tu primera opción de compra rápida?

Sección 9

Opinión general

¿Cual es tu opinión general sobre Oxxo?

¿Cual es tu opinión general sobre las tiendas de abarrotes tradicionales?

Sección 10

Preferencias Futuras

En el futuro ¿donde crees que realizaras la mayor parte de tus compras pequeñas?
