



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LAS TIENDAS *KONBINI*, ANÁLISIS DEL
MODELO DE NEGOCIO Y DE SU
EVOLUCIÓN”**

MARIO TAMARGO NIEBLA

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 2019



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Las tiendas *konbini*, análisis del modelo de
negocio y de su evolución”**

Trabajo presentado por: Mario Tamargo Niebla

Firma:

Tutor: Luis Oscar Ramos Alonso

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Junio 2019

Agradecimientos

Tras meses de dedicación, es necesario agradecer su ayuda a las personas e instituciones que han sido relevantes, en mayor o menor medida, para que yo acabase este trabajo:

a mi tutor, Óscar, por su inestimable ayuda,

al gobierno de Japón, por concederme la beca MIRAI 2018,

a María, amiga que me acompañará siempre y que ha compartido conmigo incontables horas de biblioteca,

a Ismael, Luismi, Pablo, Emilio, Crespo y todos aquellos amigos que han compartido y provocado buenos momentos estos meses,

a mis padres, que siempre son mi soporte,

a mi hermano, un ejemplo para mí

y a May, por sacar lo mejor de mí cada día.

Gracias a todos.

Resumen

El mundo de la distribución comercial está en constante evolución, prueba de ello es el sector de distribución en Japón. En este contexto, y tras décadas de desarrollo, los *konbini* se han convertido en parte fundamental del entramado comercial japonés gracias a la innovación y a una buena gestión. De alguna manera, estas tiendas representan una parte de la cultura japonesa que, a través de la distribución comercial, podría propagarse por todo el mundo. Por este motivo, en estas páginas se pretende ofrecer una visión clara y detallada del *konbini*, y aportar una visión personal del que podría ser su futuro.

Palabras clave: *konbini*, distribución, tecnología, empresa, evolución tecnológica, cultura japonesa.

Abstract

Distribution world is always evolving, one prove of it is the distribution sector in Japan. Regarding this context and after decades of development, *konbini* stores have become a fundamental part into the Japanese trade world. It has been possible thanks to innovation and a good management. Somehow, these stores represent one part of Japanese culture that, through distribution, can be spread all over the world. It is for this reason that, on these pages, it is pretended to offer a clear detailed sight of *konbini* stores and bring personal ideas about what could be their future.

Key Words: *konbini*, distribution, technology, company and technological development, Japanese culture.

ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN	13
1.1.-IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	13
1.2.-OBJETIVOS DEL ESTUDIO	14
2.- SECTOR DE DISTRIBUCIÓN JAPONÉS	16
2.1.-ANÁLISIS GENERAL	16
2.2.-EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	17
2.3.-LOS MINORISTAS	21
3.-ESTRUCTURA DEL MODELO <i>KONBINI</i>	22
3.1.-INFORMACIÓN GENERAL	22
3.1.1.-Orígenes y evolución	22
3.1.2.- Aspectos estructurales más relevantes	24
3.2.- SISTEMA DE ABASTECIMIENTO	25
3.3.-EL MODELO <i>KONBINI</i> A TRAVÉS DE LAS CIFRAS	27
3.4.-TIPO DE TIENDA	28
3.4.1.-Características generales	28
3.4.2.-Clasificación de las tiendas	29
3.4.3.-Plano de la tienda	32
3.5.-COBERTURA DEL TERRITORIO	33
3.6.- SISTEMA DE PERSONAL	34
3.7.-SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS POR EL MODELO	36
3.7.1.-Cartera de productos	36
3.7.2.-Servicios adicionales del modelo	38
4.-EL FUTURO DEL MODELO	40
4.1.-EL <i>KONBINI</i> Y LA INNOVACIÓN	40
4.2.-ANÁLISIS PERSONAL DEL FUTURO DEL MODELO	41
4.2.1.-La tienda del futuro	41

4.2.2.-Gestión en la tienda del futuro	49
4.2.3.-Colaboraciones de negocios	62
5.-CONCLUSIONES	65
6.-BIBLIOGRAFÍA	69
7.-ANEXOS	77
ANEXO I: Tablas ilustrativas, sector distribución japonés.	77
ANEXO II: Relación con empresas de su entorno (ejemplo mercari)	79
ANEXO III: Fórmula de negocio alternativa	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema negociación en Japón	19
Figura 2: Comparativa establecimientos por habitantes y km2	21
Figura 3: konbini en oficina.....	30
Figura 4: micro konbini en estación de metro, Tokio	30
Figura 5: Tienda konbini tamaño normal	31
Figura 6: tienda tamaño variable en Japón	32
Figura 7: tienda tamaño variable en Japón	32
Figura 8: plano tienda konbini.....	32
Figura 9: expansión 7-Eleven por el mundo.	34
Figura 10: plano konbini	43
Figura 11: sección estantería	46
Figura 12: vista lateral, estantería en isla y paso intermedio.....	47
Figura 13: Sección estantería en isla	48
Figura 14: arco detector para cobro de productos.....	49
Figura 15: Esquema chip.....	56
Figura 16: planta konbini con café de gatos	64
Figura 17: gato en café de gatos	65

Tabla I	77
Tabla II	77
Figura 18: sección edificio konbini y salón de estética	83

1.-INTRODUCCIÓN

1.1.-IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La distribución es una de las 4 p's del marketing mix. Una parte fundamental en todo sistema económico capitalista y una de las actividades que ayudan a gestionar los intercambios comerciales en todo el planeta. Por estos motivos, resulta interesante repasar todos y cada uno de los modelos de distribución comercial que coexisten hoy en día. Algunos tienen gran antigüedad, y otros van apareciendo y copando progresivamente parte de la cuota de mercado.

La distribución, por tanto, puede definirse como un instrumento del marketing que ayuda a conectar los ítems producidos con el consumo de los clientes; solventando así la separación física de los centros de producción y consumo; y solventando además la falta de coincidencia que suele existir entre el momento de producción de un bien y el de su consumo, y las diferencias de surtido entre las cantidades producidas y las demandadas por los consumidores.

La distribución comercial es un campo de innovación y de oportunidades, en el que aún hay un amplio margen de progreso. Existen muchos tipos de distribución: exclusiva, extensiva, minorista, especializada... y se realiza por infinidad de canales. Siendo una parte tan importante del comercio de cualquier tipo de bien, hoy en día creo que resulta más interesante que nunca centrar un estudio en una de las formas de distribución que triunfan en un mercado como el japonés, que es uno de los más exigentes del mundo.

El modelo en cuestión puede entenderse alrededor de una palabra: *Konbini*. Esta es una palabra japonesa que se construye a través de la fusión de las palabras inglesas *convenience store*, y por lo tanto, significa tienda de conveniencia. Quien ha viajado a Japón sabe de lo que hablamos. Gracias a mi experiencia —adquirida en un viaje al país oriental—, tuve la oportunidad de conocer de cerca este tipo de establecimientos, y de decidirme a abordar un tema cuyo interés crecía en la medida que su estudio avanzaba.

Desde hace unos años este modelo de distribución, que tiene unas características muy específicas, se ha convertido en uno de los promotores del mercado japonés. Su expansión ha sido imparable desde que, a principios de los años 70, apareciese el primer establecimiento. Para entender la importancia de las afirmaciones anteriores, cabe destacar de qué mercado estamos hablando: el japonés. Este país se ha convertido a lo largo de las últimas décadas en la tercera mayor economía mundial, siendo superado únicamente por los gigantes chino y norteamericano. Su sistema productivo y de consumo se caracteriza por buscar la excelencia, la calidad y el constante abastecimiento de la

población. La importancia de este estudio vendrá dada por lo que pueda aportar a la comprensión de las vías que el referido modelo ha usado para expandirse, y de la forma en que varias compañías se han hecho con el dominio del sector.

Es innegable que hablar de un modelo extranjero, lejano y que no está activo en nuestro entorno puede no ser suficiente. La intención de éste estudio no es simplemente hablar de lo que significa el modelo de distribución en sí, sino tratar además de identificar las vías de crecimiento que el modelo podría tener, e intuir cuál sería su futuro en las próximas décadas.

Este trabajo quiere representar por tanto, un estudio sobre la distribución comercial, y un análisis de las variantes que este tipo de negocios presenta en países tan alejados como Japón.

1.2.-OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Como todo estudio, este tiene unos objetivos de base. Me gustaría exponer aquellos que me han parecido reseñables. Tratando de seguir un orden, y con el fin de clasificar estos objetivos, me gustaría diferenciarlos en dos campos: cuantitativos y cualitativos. Sin tener la intención de ceñirme a las definiciones estrictas de dicha clasificación, pretendo dotar a estos términos de un significado propio. De esta forma los objetivos cuantitativos hacen referencia a elementos que, de alguna forma, podré medir al finalizar el proyecto. Mientras que los objetivos que llamo cualitativos, deberán ser valorados subjetivamente por aquellos que lean el trabajo. Para comenzar con los objetivos cuantitativos, los analizaré más detalladamente.

En primer lugar se pretende explicar objetivamente cómo funciona el modelo. Se trata de exponer de forma detallada qué mecanismos siguen las empresas que gestionan tiendas *konbini* para abastecer a todos sus establecimientos; cómo funcionan sus sistemas de abastecimiento y de dónde sacan el personal para sus miles de tiendas. Entender y ser capaz de transmitir claramente todo el entramado que se esconde tras los *konbini*, es sin duda un objetivo prioritario ya que, en parte, este es un trabajo descriptivo.

En segundo lugar se pretende conocer el motivo de su éxito. Entiendo que sirve de poco dar a entender el funcionamiento del modelo, si no soy capaz de detallar por qué es exitoso. En relación a este objetivo resultará interesante especificar todas las ventajas competitivas, así como los aspectos que diferencian el modelo Konibini del resto de modelos de distribución japoneses.

Como objetivo cuantitativo por antonomasia, destacaría definir las cifras en torno al modelo *konbini*. La intención es ofrecer un análisis detallado de las cifras de negocio, ventas, cuota de mercado, beneficios, costes, etc. No sería posible establecer una imagen concreta, de no ser por las cifras que rodean al modelo.

El último objetivo cuantitativo de la investigación se refiere a la capacidad de posicionar el modelo en su contexto. Este objetivo hace referencia al interés puesto en que aquellos que lean este trabajo sean capaces de identificar perfectamente el tipo de negocio que estoy analizando. De igual manera, resultaría interesante que los lectores sepan identificar el contexto cultural en el que se desarrolla o puede desarrollarse y por qué. En definitiva, sería importante lograr que, gracias a este trabajo, fuéramos capaces de situar el modelo y poder analizarlo.

Vamos a pasar a analizar una serie de objetivos cualitativos que pretendo alcanzar mediante la redacción de este trabajo:

En primer lugar, resulta evidente que el objetivo principal es crear valor con la investigación. La intención es que toda la información que comparta en el trabajo vaya avalada por un análisis crítico y también por opiniones al respecto. Como he dicho previamente, desde mi punto de vista el sector de la distribución resulta de gran importancia en el desarrollo de cualquier actividad comercial, con lo que una investigación que aporte ideas nuevas en este ámbito es, desde mi punto de vista, siempre algo positivo.

Una de las partes del estudio está referida a identificar el previsible futuro que tomará el modelo. Por este motivo, identificar las vías que seguirán las marcas de *konbinis* en el futuro es otro de los objetivos. Se tratará de un ejercicio teórico, pero necesario para establecer pautas de evolución en el formato de los *konbinis*, que lejos de morir, se reinventa constantemente, y es un ejemplo en muchos casos de innovación, progreso e implantación de la tecnología en los procesos de distribución.

Los últimos dos objetivos cualitativos tienen que ver con el conocimiento acerca del tema a tratar que sea capaz de divulgar con este estudio. Dar a conocer el modelo, así como ayudar a que el público lo sitúe y lo analice en su contexto, son los objetivos perseguidos. En referencia a estos objetivos, cabe destacar la dificultad a la hora de medirlos. A pesar de ello, me ha parecido importante nombrarlos como objetivos, puesto que son el fin último de mi estudio.

Sin más preámbulos, considero que es el momento de empezar a estudiar el modelo brevemente presentado, y de tratar de cumplir con todos los objetivos descritos en esta introducción. Comenzaremos analizando el sector de distribución japonés, para pasar

posteriormente a hablar del modelo que siguen las actuales tiendas de conveniencia, y de su previsible futuro, asunto que se abordará en el último capítulo del trabajo.

2.- SECTOR DE DISTRIBUCIÓN JAPONÉS

2.1.-ANÁLISIS GENERAL

El sector de la distribución japonés está influenciado por una serie de factores muy característicos de dicho país, empezando por su geografía, siguiendo por diferentes aspectos culturales, y acabando por una peculiar demografía. Sin duda se trata de un país único en el mundo, y por ello, para entender el sector de la distribución japonés debemos estudiarlo en su contexto.

Es conocido que se trata de un sistema complejo, en el que las relaciones entre los diferentes agentes están cimentadas en base a una forma de interactuar que tiene siglos de historia. Por este motivo, es lógico pensar que se haya construido un sistema complejo de distribución a lo largo de Japón. En primer lugar, porque su geografía así lo demanda. La geografía en este caso supone una gran adversidad, ya que en el país existe un arco de formaciones montañosas prácticamente inhabitable. Otro aspecto a tener en cuenta son los 126,8 millones de habitantes (2017) del país. La necesidad de abastecer a toda esa población supone construir unos canales complejos y eficientes de distribución.

El hecho de que la mayoría de la población se concentre en tres ciudades no muy alejadas entre sí, facilita en cierta manera la distribución de productos. El sector, que es visto por muchos importadores como una barrera de entrada al mercado japonés, constituye una red necesaria y eficiente para poder llevar los productos a cada rincón del país. (Francisco de Borja Durán, 2016)

Los datos que se expondrán con posterioridad son referentes en muchos casos al último censo comercial publicado por el METI¹, que data del año 2016, y que recoge datos desde 2007 a 2012. Por ello ruego que disculpen la falta de actualización de los datos disponibles. Sin embargo, trataremos de realizar el análisis con estos datos, esperando ofrecer conclusiones interesantes, y haciendo referencia a las tendencias de dichos datos hasta la actualidad.

En resumen, podríamos decir que la alta densidad de intermediarios, el exagerado control del canal por parte de las instituciones, o la filosofía de los negocios en Japón, van

¹ Siglas en inglés del ministerio de economía, comercio e industria

a marcar las pautas al exponer las diferentes características relevantes del sector de distribución en Japón. (Francisco de Borja Durán, 2016)

2.2.-EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

El sector de distribución japonés ha vivido una evolución constante desde la reconstrucción del país tras la segunda guerra mundial. La situación de penuria que se vivía en el país marcó en muchos aspectos el desarrollo posterior que se vivió durante varias décadas y que nos dejaría el Japón actual. El sistema de distribución resultante es un sistema complejo, como ya hemos dicho, y muy condicionado por la intervención pública.

A este respecto es necesario señalar la gran cantidad de normas y leyes que condicionan cada actividad empresarial en Japón, y, por consiguiente, también las relacionadas con la distribución comercial. La extremada cantidad de normativas vigentes supone un problema a la hora de analizar el sistema. Por si fuera poco, se trata de marco normativo cambiante y que se actualiza mensualmente. Con ello se pretende controlar la mayoría de las operaciones, a fin de evitar problemas entre las partes que intervienen en las relaciones comerciales. (Francisco de Borja Durán, 2016)

He repetido en varias ocasiones la palabra complejidad. Esta permite definir un sector de distribución, el japonés, que se encuentra masificado. Aunque como veremos más adelante, se ha visto reducido su número, en dicho sector operan una gran cantidad de intermediarios, tanto minoristas como mayoristas, que saturan todo el canal de distribución. Además, se ha creado un sistema de autoabastecimiento que lleva muchos años funcionando, y en el que es complicado intervenir. Como indica la OFECOME ² en Tokio, en su informe Guía del país de 2018 sobre el sector de la distribución japonés: *al ser un sector intensivo en trabajo, con cadenas muy eslabonadas y servicios muy rápidos y continuos en numerosos puntos de venta, se encarecen considerablemente los productos para el consumidor final.*

En cualquier caso, son más elementos los que hay que tener en cuenta al respecto de la complejidad del sistema. Uno de ellos es la relación entre los participantes en el mismo. Esta buena relación provoca, en primer lugar, una mayor facilidad para que cada integrante realice sus funciones, y una mayor confianza mutua. De igual forma, supone que se complique más la entrada al sector de nuevas empresas, ya sean nacionales o internacionales. (Francisco de Borja Durán, 2016)

² OFECOME: Oficina económico comercial de la Embajada en Tokio.

En relación a la necesidad de confianza mutua, es destacable la importancia que tiene este concepto. Japón tiene un territorio en el que la superficie utilizable es escasa. Por lo tanto, en muchos casos las infraestructuras para el almacenamiento no están disponibles. A este respecto, y basándonos en el principio de confianza establecido entre los intermediarios del canal, no hay otra posibilidad que organizar un sistema de abastecimiento continuo que logre solventar la falta de espacio para el almacenamiento. Surge así la aplicación del concepto “*just in time*”, acuñado por Toyota, a las relaciones intrasistema. Tenemos, por lo tanto, una compleja red de empresas con participaciones accionariales cruzadas, en torno a la que gira un sistema de abastecimiento continuo y que, con intervalos de horas, es capaz de mover la mercancía sin tener necesidad de almacenarla en muchos casos. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú)

Otro aspecto importante a tener en cuenta tiene que ver con la perfecta separación de funciones que existe entre los operadores del sistema de distribución japonés. Cada eslabón en la cadena ocupa su espacio y se dedica concretamente a lo que mejor puede o sabe hacer. Esto supone una mejoría en el servicio, pero también una complicación a la hora de tener que pasar por un agente diferente en cada escalón del proceso. Podemos identificar los siguientes tipos de roles que existen en una hipotética operación de distribución:

- Importador.
- Mayorista de primer nivel.
- Mayorista de segundo nivel.
- Agente minorista.

A continuación vamos a hablar de otra característica fundamental del sector de distribución japonés que se relaciona con su versatilidad y su capacidad de adaptación

El sector de distribución japonés ha vivido muchas modificaciones a lo largo de los años. En lo referente a las últimas tendencias, cabe destacar que existe una inclinación a la reducción del canal. Se trata de una tendencia lógica que persigue agilizar los trámites del mismo a través de la reducción de sus miembros. Francisco Duran (20116) ofrece información al respecto, en referencia a la evolución entre 2002 y 2012. De esta forma indica que, respecto a los mayoristas, el número ha pasado de 306.904 en 2002, a 225.507 en 2012. Mientras que los establecimientos minoristas pasaron de ser 1.238.049 en 2002, a 775.196 en 2012.

De estos cambios inferimos un gran descenso en los establecimientos, provocado en buena medida por la desaparición del comercio minorista tradicional, así como por la concentración en el último eslabón del canal de distribución. Otra tendencia interesante es

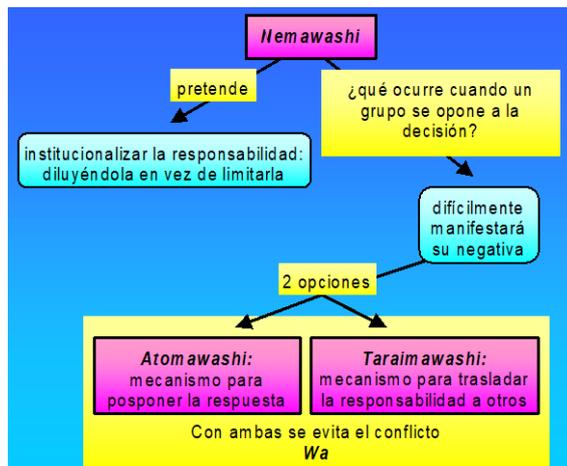
la progresiva reducción de la superficie de ventas a partir del año 2012. Esta se expone en la tabla número I del anexo I, y nos muestra un crecimiento en los establecimientos minoristas de superficie reducida, tales como los supermercados o los *konbini*. (Francisco de Borja Durán, 2016)

Como última característica general, cabe destacar la influencia de la cultura empresarial japonesa en el sector de la distribución comercial. El concepto de cultura empresarial tiene relación con la infraestructura inmaterial previamente mencionada en este mismo apartado. Tenemos que analizar esta cultura empresarial en el marco del largo plazo y del desarrollo de relaciones estables entre los distintos agentes del canal de distribución. La armonía, referenciada en el concepto *wa*³, sustenta las relaciones entre dichos agentes. (Oscar Ramos, material docente asignatura Comercio Exterior 2017)

La mencionada cultura de negocios puede resumirse en los siguientes puntos identificados por Francisco de Borja Durán:

- Orientación al largo plazo: el término que identifica esta idea es *nemawashi*⁴. Se trata de lograr una comunión continuada entre las distintas partes de los acuerdos.

Figura 1: Esquema negociación en Japón



Fuente: Material docente, Oscar Ramos, 2017

De esta forma la confianza mutua se podrá mantener en el tiempo, así como las alianzas llevadas a cabo, que tendrán una duración que permitirá la progresiva mejoría en las mismas. De esta forma, crear una red permanente de contactos puede ayudar a la mejor interacción con las otras partes del canal de distribución. Este concepto pretende garantizar que las condiciones de mercado sean

las más adecuadas posibles. (Francisco de Borja Durán, 2016)

³ Podemos definir el concepto *wa* como la intención profundamente japonesa de mantener la paz y la armonía en el grupo, una armonía absolutamente necesaria en las relaciones entre japoneses, y que está por encima de toda lógica o sentimiento. Por eso los japoneses siempre ceden para garantizar la paz, siempre buscan el consenso social para prevenir el conflicto y no expresan sentimientos de desavenencia, disconformidad o crítica. (Laura Tomás Avellano, 2018)

⁴ Se denomina *nemawashi* al proceso mediante el cual se hacen consultas previas antes de proponer un cambio en una empresa. Los japoneses buscan siempre el consenso y la armonía. El uso del *nemawashi* les permite eliminar discrepancias y llegar a un acuerdo con el que esté satisfecho todo el mundo.

- **Cultura de consenso:** este apartado hace referencia al estilo de toma de decisiones *ringi seido*. Para la toma de decisiones, los japoneses siguen un proceso dilatado en el tiempo pero eficaz. Se trata de hacer circular la información por todos los estamentos de la compañía para que se genere un consenso lo más grande posible en torno a las decisiones que se van a tomar. Costumbres como esta hacen difícil llegar a un acuerdo en poco tiempo (Francisco de Borja Durán, 2016). La propuesta es lanzada desde los niveles intermedios hacia abajo, circulando entre todos los afectados por la misma. Una vez que estos han informado, vuelve al nivel intermedio, desde donde después se lanzará la propuesta a la alta dirección para que sea aprobado definitiva y protocolariamente por ella.
- **Reputación empresarial:** la imagen que tienen la empresa o sus directivos en cualquier proceso comercial resulta importantísima a la hora de hacer llegar las negociaciones a un punto positivo. Es una forma de generar confianza en la otra parte, algo que puede resultar muy importante en un mercado en el que los plazos son tan exigentes y la comunicación debe ser fluida. Normalmente los intermediarios japoneses exigirán conocer una serie de datos relacionados con el *background* de la compañía con la que pretenden llegar a acuerdos. (Francisco de Borja Durán, 2016)
- **Planificación:** cualquier aspecto que no sea tratado y planificado saca a relucir la falta de eficiencia de los japoneses. Por ello, se intenta estudiar al detalle todos los posibles flecos y adversidades que puedan surgir. La improvisación no es una práctica estimada en el mundo japonés. (Francisco de Borja Durán, 2016). Necesitan prever “todo” porque la inseguridad les provoca ansiedad y estrés. De ahí que el sistema decisional *ringi* sea tan lento.

Para continuar con el análisis del sistema de distribución japonés, vamos a comentar de forma resumida las características principales que pueden caracterizar a los agentes minoristas del mismo, puesto que las tiendas *konbini* se incluyen dentro de esta clasificación.

Para completar la información relevante a este apartado del trabajo, se recomienda acudir a las tablas añadidas en el anexo I, en las que se pueden apreciar datos interesantes en relación con el sistema de distribución japonés.

2.3.-LOS MINORISTAS

En el estudio de la importancia que tiene un medio de distribución como el *konbini*, que es de carácter minorista, el foco estará puesto inevitablemente en los modelos y las características de este tipo de intermediarios. Siendo el foco del estudio el modelo *konbini*, conviene estudiar previamente en el punto que sigue, algunas de las características comunes a todos los intermediarios minoristas.

Para estudiar el canal *retail* o minorista, es imprescindible empezar haciendo referencia al gran número de establecimientos existentes. El hecho de que exista un número tan grande de establecimientos minoristas, genera una necesaria capilaridad en el sector mayorista; es decir, se necesita llegar a un gran número de establecimientos minoristas. A pesar del hecho de que esté tan atomizado el sector minorista, vemos en esta tabla como el número de establecimientos minoristas en Japón no es extremadamente elevado en comparación con España, sino que se reduce a la mitad de establecimientos por cada 1000 habitantes.

Figura 2: Comparativa establecimientos por habitantes y km²

	Establecimientos minoristas por cada 1.000 habitantes	Habitantes por km ²
Japón	6,07	337,4
España	12,19	91,8

Fuente: Francisco Durán, 2016

A partir de aquí se puede inferir la gran importancia que en los últimos años ha aglutinado el sistema minorista, puesto que se ha producido una concentración progresiva de funciones en torno al mismo. (En relación al canal de distribución)

De todas formas, es cierto que el número de establecimientos se ha reducido considerablemente, y que algunos modelos han perdido importancia de forma significativa en beneficio de otros; entre los que se encuentra el modelo *konbini*. Las tiendas especializadas y tradicionales han visto reducido su volumen de ventas, así como su superficie total.

A pesar de ello, y como característica común a todos los establecimientos minoristas, es importante indicar que la falta de espacio es un problema que acusan todos los modelos, y por ello han de aprovechar al máximo el espacio en sus lineales contando con un alto número de referencias (Francisco de Borja Durán, 2016).

En cuanto a los horarios de apertura, en la mayoría de los casos son similares a los establecidos en España, con la salvedad de las tiendas de conveniencia (*konbini*) que están abiertas 24 horas en muchos casos, ya sea en pequeños municipios o en grandes ciudades. En referencia a la segmentación del mercado, cabe destacar que las tiendas especializadas representan casi la totalidad de los puntos de venta (88%), así como la mayoría de las ventas (57%), y la contratación de empleados del sector (65%). Los supermercados se hallan en segundo lugar con un 30% de las ventas, aunque solo representan el 9% de las tiendas. (Santander Trade, 2019)

Grandes almacenes, hipermercados, supermercados, tiendas tradicionales, *vending* y venta a distancia, son los tipos de distribución minorista más importantes.

En el siguiente apartado, vamos a analizar las peculiaridades del sector de distribución japonés.

3.-ESTRUCTURA DEL MODELO *KONBINI*

A continuación vamos a entrar en el análisis concreto del modelo de distribución. En este punto podemos detenernos sobre muchos aspectos de los *konbini*. Todos ellos suponen una novedad si estudiamos el modelo desde el prisma del sector de distribución español. Veremos la evolución de los *konbini* desde sus orígenes hasta la actualidad, haciendo hincapié en la forma de contratación de personal que aplica el sistema en estos momentos. Empezamos con información general que nos servirá de aproximación a esta forma de distribución comercial.

3.1.-INFORMACIÓN GENERAL

3.1.1.-Orígenes y evolución

Para hablar de los orígenes de este modelo de distribución, es importante señalar que, pese a que estemos estudiándolo como un modelo japonés, puesto que es en Japón donde ha encontrado su máximo esplendor, se trata de una idea nacida en Estados Unidos. Podemos decir por tanto, que las tiendas *konbini* son un elemento más tomado de la cultura americana, adaptado a la japonesa en el país asiático. En cuanto al origen de los *konbini*, cabe destacar que solo podemos estudiarlo enlazándolo con la primera marca que potenció estos establecimientos, y que aún hoy sigue liderando el sector: 7-Eleven.

El primer *konbini* fue inaugurado en el 1927, en el barrio de Oak Cliff (Dallas). Se “cuenta” que el negocio surgió a partir de que un vendedor ambulante de hielo fuera instado por sus clientes más allegados a vender también leche y pan. (Japonismo.com, 2013)

Este establecimiento creció en número de referencias, personal y clientes, siendo necesaria la creación de nuevos establecimientos similares en la zona. Tras el paso de los años se instauró la cadena Southland Inc. Que sería el germen del futuro 7-Eleven. (Japonismo.com, 2013)

Ya en la década de los ‘70 del siglo pasado, se estudió la posibilidad de dar el salto al mercado japonés. Para ello se estableció un contrato de colaboración con la compañía japonesa Ito-Yokado, creando así el primer establecimiento *konbini* en Tokio bajo la marca 7-Eleven. Corría el año 1974. A partir de este momento, el fenómeno *konbini* empieza a crecer significativamente en Japón. Este crecimiento se potencia a partir de la aparición de otros establecimientos competidores similares, tales como Family Mart en 1981, o Lawson en 1975. (Japonismo.com, 2013)

Fueron dos los motivos principales por los que el volumen de tiendas de conveniencia creció exponencialmente en Japón: productos innovadores, y una forma de distribución novedosa y diferente a cualquier otra existente a finales del siglo pasado en aquel país. Gracias a un sistema de venta muy efectivo, un sistema de abastecimiento capaz de proveer varias veces al día cada tienda, y la aplicación del sistema POS, los *konbinis* se convirtieron en líderes del mercado. Tanto, que en el año 1980 ya existían cerca de 10.000 *konbinis* operando en todo Japón. (Yabai.com)

A partir de los años ‘80, la extrema competencia entre las diferentes cadenas de tiendas *konbini* provocó que el número de ellas llegase a su máximo histórico. Algunas compañías trataron de situar sus establecimientos en zonas concretas a fin de potenciar el conocimiento acerca de sus clientes. Es importante decir que en los años ‘90 Japón se vio inverso en una crisis económica. Sin embargo, dicha crisis no complicó en ningún caso el avance de los *konbini*. Las tiendas de conveniencia japonesas fueron capaces de satisfacer aún mejor las necesidades de sus clientes. (Yabai.com)

Completando el círculo iniciado por 7-Eleven, cabe destacar que en el año 2005 se crea la empresa Eleven & i Holdings, que terminaría de adquirir la mayoría accionarial de 7-Eleven, dando la vuelta a la procedencia del capital de la empresa, que pasó a ser controlada por capital japonés. (Japonismo.com, 2013)

En los últimos años se ha producido un crecimiento espectacular por parte de las cadenas *konbini*, reflejado en datos que evaluaremos más adelante, y que sitúan a este sistema de distribución como uno de los más relevantes en el panorama japonés; llegando

incluso a salir de sus fronteras y resultar importante en países como Filipinas, Corea del Sur, Vietnam o Tailandia.

A continuación analizaremos los aspectos estructurales del modelo que han propiciado el éxito del mismo.

3.1.2.- Aspectos estructurales más relevantes

Podemos decir, después de lo expuesto anteriormente, que el modelo *konbini* ha supuesto la renovación del sector de la distribución en Japón.

En primer lugar, tenemos un sistema con un gran peso en cuanto a cifras (punto 3.3), que ejerce un fuerte liderazgo en el sector de la distribución de uno de los países más complejos del mundo en este sentido.

Las cadenas *konbini* han sido capaces de crecer en plena recesión económica, y ocupan un lugar en la cultura pop japonesa, llegando incluso a ser objeto de manifestaciones artísticas tales como canciones⁵. El hecho de que en cada esquina haya un *konbini*, ha convertido a estas cadenas en instituciones muy conocidas y queridas por la población.

El sistema de abastecimiento es su mayor arma. En las tiendas *konbini* nunca falta nada, y las referencias agotadas se reponen rápidamente. Este proceso puede ser tan eficiente gracias a la aplicación de la tecnología. El sistema POS, entre otros, permite que las centrales de abastecimiento de cada cadena sean capaces de conocer de forma instantánea las necesidades de las tiendas. El autoservicio, también gracias a la tecnología, es otro proceso que se está implantando en algunos establecimientos. Lo abordaremos en detalle a lo largo del trabajo.

La capacidad de albergar un número de referencias muy elevado en un espacio muy pequeño, es otro punto a su favor. El consumidor japonés valora la posibilidad de acceder en un mismo establecimiento a productos tan distintos como una revista y un plato de comida recién hecha. El número de referencias elevado supone una ventaja, como lo supone la cantidad de servicios adicionales que ofrece el *konbini*. Muchos de estos servicios los ofrece en colaboración con empresas —bancos, por ejemplo— que permiten

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=ziX1oQRiA3w&t=19s>

la realización de operaciones a sus clientes mediante terminales presentes en muchos de los *konbini* ⁶

El hecho de que las tiendas *konbini* hayan alcanzado tal nivel de variedad en cuanto a sus servicios y referencias, así como que hayan abarcado el territorio japonés de forma tan completa, ha provocado que sean consideradas como un instrumento social. La asociación de franquicias japonesa considera, desde el año 2009, a las tiendas *konbini* como un instrumento social que facilita el abastecimiento de la población en Japón, así como la ayuda a la población más envejecida de los distintos territorios no urbanos. Se considera que los *konbini*: “contribuyen a las comunidades locales en áreas como la seguridad de abastecimiento de productos agroalimentarios y la revitalización de las economías regionales, lo cual es un objetivo común a todos los miembros de la JFA⁷ en el que trabajar” (JFA, 2009). Como podemos imaginar, el hecho de que las tiendas *konbini* sean entendidas como un instrumento de progreso social, sitúa en un marco muy favorable a las cadenas para llevar a cabo sus operaciones de marketing.

Como ya hemos mencionado previamente, la palabra innovación está estrechamente ligada al *konbini*, tanto es así que muchos aspectos novedosos en el sistema de distribución japonés actual, fueron creados a través de este modelo de tienda. Como ejemplo más reciente tenemos a la tienda-gimnasio⁸. Por último cabría destacar que el modelo *konbini* ha demostrado ser capaz de adaptarse a cualquier ámbito asiático. Mención especial merece el sistema de abastecimiento dentro de la estructura del modelo, ya que se constituye como una herramienta fundamental.

3.2.- SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

Si queremos hablar sobre los *konbini*, no podemos obviar la importancia que tiene dentro del modelo el impresionante sistema de aprovisionamiento de las tiendas.

Como ya hemos indicado, se trata de una de las mejores armas que tienen los *konbini* a la hora de competir, ya que su gran sistema de aprovisionamiento les permite mantener en todo momento su tienda llena de referencias. Para lograr esto, dada la tremenda cantidad de tiendas *konbini* que existen en Japón, se podrá intuir que se utilizan sistemas muy complejos. En realidad así es. Y podemos resumir cómo funciona el sistema

⁶ La idea de Family Mart de ser reconocida como el supermercado de referencia para los turistas, ha cogido un nuevo impulso después de que en el último mes haya firmado un acuerdo con Airbnb para que los visitantes puedan recoger y dejar en las tiendas las llaves de los apartamentos alquilados. (foodretail.es, 2018)

⁷ Japan Franchise Association (Asociación Japonesa de Franquicias).

⁸https://www.foodretail.es/retailers/familymart-fit-go-gimnasio-supermercados_0_1228977124.html

de aprovisionamiento de las franquicias, gracias a conceptos como el famoso “just in time”, acuñado por la compañía Toyota:

Lo primero que debemos tener en cuenta es que en las tiendas *konbini* apenas hay almacenes. Para una tienda que tiene más de 3.000 referencias esto se antoja problemático. El no tener un espacio delimitado para el almacenaje tiene dos lecturas. Por un lado, se podría pensar que serían difíciles de evitar los espacios vacíos en el lineal, que los productos vendidos no podrían reponerse de forma rápida. Por otro lado, si no hay almacén, nos ahorramos los costes de espacio y stock inmovilizado en una tienda, siendo posible obtener más beneficio por las ventas efectuadas.

Bien, ambas cosas son lógicas, pero en las tiendas *konbini* nunca hay un huecos vacíos en el lineal. Es decir, logrando solventar el problema descrito solo nos queda obtener las ventajas de no tener almacén en la tienda. Pero entonces, ¿cómo consiguen las tiendas *konbini* no sufrir escasez de stock sin tener un almacén? La respuesta es sencilla.

Como sabemos, la mayoría de las tiendas *konbini* son franquicias. Todas dependen de una matriz que se encarga de llevar a cabo ciertas actividades. Una de ellas es la de suministro de productos. Por cada zona en la que hay *konbinis*, tenemos distintos centros de almacenamiento mayorista pertenecientes a cada una de las cadenas. Es desde estos centros desde donde se envían los productos a las tiendas. Es decir, tenemos una estructura en la que todas las tiendas “comparten almacén”.

Tal y como analiza Stuart D. B. Picken, la efectividad en el aprovisionamiento de las tiendas *konbini* depende del sistema “just in time”, o aprovisionamiento justo a tiempo; el concepto tomado de las grandes factorías automovilísticas, que implica que los productos llegan a la tienda exactamente cuándo deben hacerlo, para que los dependientes solo tengan que cogerlos y recolocarlos, sin pasar por ningún almacén. (The A to Z in Japanese business)

Este sistema, basado en la herramienta que hemos denominado POS, procesa la información al segundo. Es decir, cada vez que un producto es comprado en una tienda *konbini*, en su centro logístico predeterminado saben que hay un producto menos de esa referencia en esa tienda. A partir de ahí se procede a la organización de envíos de pedidos en función del ritmo de compra de cada producto. Los dependientes apenas tienen que emitir los pedidos, pues antes de que lo hagan, ya ha llegado una furgoneta a su tienda, en ocasiones más de una vez al día. (bangkokpost.com, 2015)

Puede parecer entonces que el coste ha de ser elevado. Sin embargo, es fácil suponer que el coste de la superficie construida sea mayor que el coste del transporte en Japón. Las aplicaciones del sistema POS van más allá de contabilizar lo que va

sucediendo, ya que se pretende posicionar como una herramienta de previsión, tal y como afirma Minoru Matsumoto, representante ejecutivo de 7-Eleven: “Si hay un día festivo en cualquier colegio cercano a un *konbini*, tendremos que saber que es necesario colocar en este un número mayor de *oniguiris*”.

Esta afirmación evidencia que para estructurar su sistema de aprovisionamiento, los *konbini* se fundamentan en las condiciones demográficas, climáticas y sociales del medio donde se ubican, para así poder predecir qué necesitará cada tienda en cada momento.

De acuerdo con Stuart Hoggard, CEO de EP Resources, las cadenas *konbini* se dedican a presionar a sus proveedores para que les faciliten productos en lotes pequeños, fácilmente transportables a cada tienda. También afirma este autor que la tecnología de abastecimiento que opera en tiempo real en cada *konbini*, es una de sus armas más significativas: “el sistema TPO (Time, Place, Ocassion) es fundamental para entender la expansión de estas cadenas minoristas masivas. Este sistema hace referencia a la importancia de entregar el producto correcto al consumidor en el lugar correcto para que, en el momento preciso, el problema existente sea solucionado en el tiempo requerido, con el *packaging* correcto y en la tienda donde se necesita exactamente”. Como vemos, puede resultar confuso, pero se trata de prever y resolver de forma eficiente y eficaz, todas las posibles eventualidades en una entrega de productos.

3.3.-EL MODELO KONBINI A TRAVÉS DE LAS CIFRAS

En este apartado vamos a proporcionar —y analizar— algunas cifras referentes a los establecimientos *konbini*, con el objeto de situar el modelo en cuanto a cifras, y así hacer más visible su importancia a nivel japonés e internacional. Consideramos que es necesario para que las personas que lean el trabajo puedan tener una idea más clara de la importancia del modelo estudiado.

En primer lugar nos detendremos en el número de tiendas existentes. Los *konbini* han crecido exponencialmente en la última década. Según datos del ministerio de Economía, Comercio e Industria japonés —Keizai Sangyō Daijin—, en torno a 2012 el número de establecimientos *konbini* oscilaba en torno a 35.000 en todo Japón. Hoy en día no se tiene un recuento oficial fiable, pero la mayoría de fuentes apuntan a que el número de *konbinis* podría llegar hasta los 56.000 (Lucy Dayman, Noviembre, 2018). Este increíble volumen de establecimientos implica que existe un *Konbini* por cada 2.200 habitantes en Japón —aproximadamente—. Este hecho nos muestra que realmente el volumen de establecimientos es muy elevado. Gracias a eso han sido capaces de abarcar un volumen

de territorio tan amplio. De hecho, si tenemos en cuenta la superficie total de Japón, nos damos cuenta de que hay un establecimiento *konbini* por cada 6 km², lo cual nos muestra que realmente están extendidos de forma importante por la mayoría del territorio japonés.

En lo referente a las cadenas concretas, la pionera en este caso es 7-Eleven, que tiene el mayor número de establecimientos, con cerca de 20.000 tiendas en todo Japón y más de 64.000 en todo el mundo. Lawson y Family Mart son sus dos principales competidoras, con 10.000 establecimientos en cada caso. Lo cual nos muestra que entre esas tres grandes cadenas copan prácticamente el total de tiendas de conveniencia en Japón. En cuanto al volumen de negocio de las cadenas *konbini*, cabe destacar que es muy elevado. En el año 2012, fecha del último censo establecido, el volumen de ventas ascendía a 6.480.475 millones de yens, lo que equivale a 51.215 millones de euros, un valor muy significativo. (Francisco de Borja Durán, 2016).

En relación a la fuerza laboral, el dato más destacable tiene que ver con la gran cantidad de trabajadores extranjeros que trabajan en los *konbini*. Los últimos datos reflejan que cerca de 44.000 empleados de las cadenas *konbini* son extranjeros, principalmente venidos de países del sudeste asiático. Esto supone un número elevado teniendo en cuenta la muy reducida masa laboral extranjera que hay en Japón.

Para continuar con más cifras, resulta llamativo decir que son cerca de 3.000 las referencias que albergan los establecimientos *konbini*, en los que podemos encontrar todo tipo de artículos, desde droguería hasta artículos tecnológicos o comida recién hecha.

Como hemos dicho, es habitual encontrar ofertas de comida cocinada en los *konbini*. Para ilustrar el volumen de comida que se genera para abastecer a estos establecimientos, podemos utilizar la cifra de comida que no se desecha. Este dato en el año 2003 correspondía a 600.000 toneladas de comida (Lucy Dayman, 2018), suficiente para alimentar a tres millones de personas durante un año completo. Pasados 15 años, es previsible que estos índices hayan crecido significativamente.

3.4.-TIPO DE TIENDA

3.4.1.-Características generales

Los establecimientos *konbini* son franquicias en su mayoría. Por este motivo, y siguiendo las directrices estéticas de cada cadena, casi todas las tiendas son muy parecidas. En este aspecto el modelo está muy restringido ya que las tiendas denominadas *konbini* ocupan locales de pequeño tamaño: unos 120 m² de superficie media, generalmente de una altura y a pie de calle.

Dentro de los establecimientos los productos suelen estar organizados en estanterías de tamaño normal. Siguiendo una distribución racional que mostraremos en el siguiente punto dentro de éste apartado. En las paredes de las tiendas suele haber colocadas también cámaras frigoríficas o estanterías con productos frescos.

Los establecimientos *konbini* tienen una entrada llamativa desde la calle. El acceso da paso al espacio de la tienda en el que, como hemos indicado, suele haber estanterías de pequeño tamaño colocadas siguiendo una disposición tradicional. En cualquier caso, las estanterías estarán llenas de referencias ocupando cada una de ellas un espacio muy reducido en el lineal.

Por lo general, los *konbini* no solo ofrecen una amplísima gama de productos, sino que se añaden una gran cantidad de servicios que no tienen mucho que ver con las tiendas de conveniencia clásicas. Por este motivo, en la entrada de cada establecimiento suele haber máquinas que facilitan estos servicios, y de los cuales hablaremos en los siguientes apartados del trabajo.

En los establecimientos de tamaño normal suele haber unos pequeños aseos. En la zona del mostrador de la tienda tenemos, en el caso de que la tienda albergue este servicio, máquinas de café, así como una pequeña muestra de las comidas calientes que se pueden comprar en los *konbini*. A continuación detallaremos aún más los tipos de tiendas existentes según su tamaño.

3.4.2.-Clasificación de las tiendas

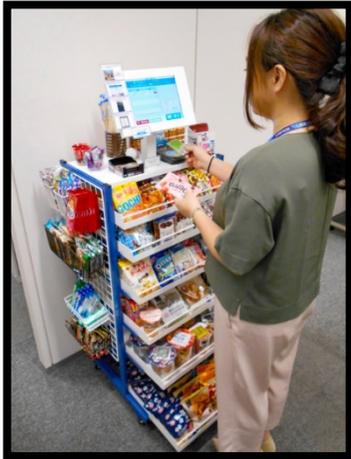
Para analizar los distintos tipos de tiendas en función de su tamaño, debemos recalcar que la mayoría de estos establecimientos tienen un tamaño reducido y en algunos casos resulta complicado distinguirlos. Sin embargo, se podrían establecer tres subtipos de tienda que explicaremos a continuación:

Tienda pequeña: las tiendas de pequeño tamaño tienen un número de referencias mucho menor. Suelen ubicarse en lugares con intenso tránsito peatonal, pero con poco espacio disponible para el comercio, tales como estaciones de metro u oficinas de empresas. Habitualmente se reducen a un mostrador con un espacio reducido de unos 15 m² para las estanterías.

En algunas ocasiones se reducen a simplemente máquinas expendedoras, muy habituales en Japón, con un dependiente gestionándolas durante el día. Este formato permite, como ya hemos indicado, llegar a un gran volumen de gente en localizaciones en las que el comercio no suele ubicarse con facilidad. Es un tipo de tienda que destaca sobre

todo en países de Asia Oriental como Taiwán. En las siguientes imágenes se pueden apreciar ejemplos de éste tipo de mini tienda *konbini*. En la figura 3 aparece el microestablecimiento instalado en empresas que se gestiona mediante régimen de autoservicio, mientras que en la 4, podemos ver un *konbini* instalado en una esquina dentro una estación de metro en Tokio. Su tamaño reducido resulta llamativo. A pesar de ello, hay un trabajador de Lawson en su interior.

Figura 3: *konbini* en oficina



Fuente: Nippon.com

Figura 4: micro *konbini* en estación de metro, Tokio



Fuente: Fotografía propia

La cadena Lawson es pionera en este tipo de distribución. Un ejemplo pueden ser los microestablecimientos que se están poniendo en marcha en algunas oficinas de empresas. En la figura número 3 podemos apreciar que se trata de una estantería con artículos de comida rápida. Los clientes cogen lo que deseen comprar y pagan a través de unas tarjetas inteligentes. Se trata de un autoservicio que en países como España resultaría inviable pero que en un país como Japón, en el que la ciudadanía se comporta de manera cívica por norma, puede funcionar (nippon.com, 2017).

Tienda normal: la tienda clásica de los *konbini* tiene en torno a 120 m². Estas tiendas cumplen en su mayoría con las características generales definidas con anterioridad, y son las más comunes. Como hemos dicho antes, se trata de la tienda clásica, y más adelante pondremos el plano de una de ellas. Su forma tiende a ser cuadrada, y en ella se aprovecha al límite el espacio de venta. En su mayoría aparecen los servicios extra que ofrecen este tipo de establecimientos, y entre los cuales podemos identificar papelería, fotocopiado, comida caliente, pago de recibos, etc.

Las tiendas clásicas de los *konbini* cumplen con los estándares de las tiendas de conveniencia clásicas que existen en otras partes del mundo, aunque no conforman el grueso de los establecimientos *konbini* que existen. Suelen estar gestionadas por uno o

dos dependientes, y ofrecen la mayor variedad posible de referencias dentro de los estándares de los *konbini*. Las de mayor tamaño pueden llegar hasta los 150 m², no más. En muchos casos este tipo de tienda se localiza en la periferia de las ciudades o en municipios de menor tamaño. Pueden tener un pequeño aparcamiento rodeándolas, para facilitar el acceso a las mismas y, de igual forma, están abiertas las 24 horas. A continuación adjuntamos la figura 5 con una imagen de este formato de tienda:

Figura 5: Tienda *konbini* tamaño normal



Fuente: milyunamillas.com.mx

Tienda variable: se trata del tipo de tienda más habitual. Para analizar este tipo de formato hay que tener en cuenta que los *konbini* son establecimientos muy flexibles, capaces de adaptarse a cualquier formato de local. Esto ha facilitado enormemente su expansión por todo el territorio japonés. Tenemos por tanto un tipo de tienda variable que se puede encontrar en todo tipo de locales, desde aquellos de 16 m², hasta los que tengan una superficie de 90 m². Este tipo de establecimientos constituye la mayoría de las tiendas *konbini* que hay en Japón y en el resto de países asiáticos. Los servicios que ofrecen varían en relación al tamaño. Suelen localizarse, tanto en el centro de las ciudades, como en el interior de centros comerciales o estaciones ferroviarias de gran tamaño. Adjuntamos a continuación dos ejemplos de este tipo de tienda.

En ambas figuras (6 y 7) podemos identificar establecimientos instalados en locales con formas extrañas, en los cuales las tiendas *konbini* han tenido que modificar su esquema habitual.

Figura 6: tienda tamaño variable en Japón



Fuente: japonismo.com

Figura 7: tienda tamaño variable en Japón



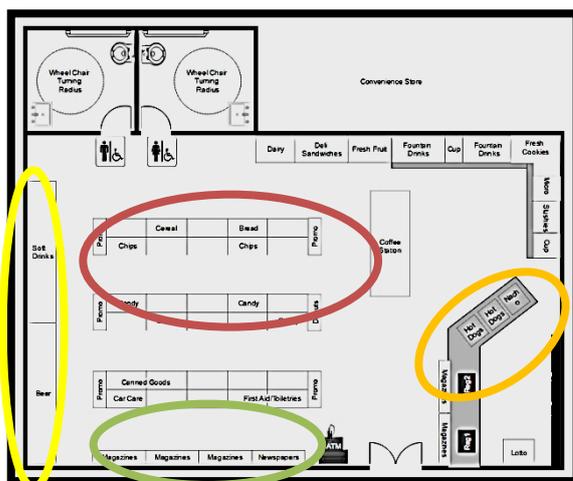
Fuente: japonismo.com

3.4.3.-Plano de la tienda

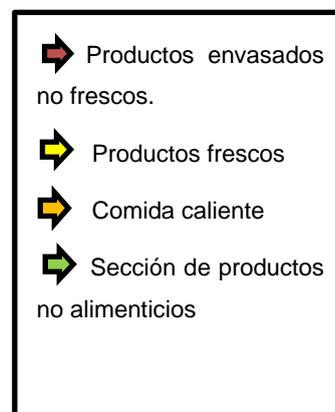
A continuación compartimos la imagen de un plano de una tienda *konbini* con todas las partes de una tienda de tamaño normal, así como la forma típica cuadrada que tienen estos establecimientos. Cabe destacar que el almacén es prácticamente inexistente en muchas de ellas, por lo que ni si quiera aparece recogido en la figura 8.

Como se puede apreciar en ella, aparecen diferentes partes del *konbini* que presenta una planta cuadrada. En su interior tenemos espacio para diversos tipos de productos, así como para unos pequeños aseos que se ven en la parte superior de la imagen, donde se pueden ver reflejados de alguna forma bastantes aspectos de los mencionados a lo largo del trabajo.

Figura 8: plano tienda konbini



Fuente: Pinterest.com



3.5.-COBERTURA DEL TERRITORIO

Con relación a la cobertura del territorio propia de las cadenas *konbini*, es necesario recalcar la cantidad de zonas que abarcan. Su nombre hace referencia a lo convenientes que pueden llegar a ser. Esto se consigue gracias a la gran cantidad de establecimientos que existen en Japón de este tipo de tiendas. Con el número de tiendas logran abarcar una gran superficie del territorio, aunque el país no es muy grande; logran llenarlo de tiendas, que no parece una tarea sencilla. Como ya hemos indicado, existe en Japón una tienda de conveniencia por cada 6 km². Para darle valor a este dato hay que tener en cuenta que en Japón la mayor parte del territorio no es aprovechable, lo cual implica que el número de tiendas *konbini* por metro cuadrado habitable deba incrementarse.

Por otro lado está la expansión por Asia de este tipo de tiendas, siguiendo una estrategia similar y que provoca el éxito económico de las distintas cadenas *konbini*. Una de las opiniones más comunes en los blogs y artículos sobre las tiendas de conveniencia japonesas es que “están presentes en cada esquina”. Por ello podemos decir que la estrategia de crecimiento se fundamenta en la expansión masiva de los establecimientos.

En el apartado anterior analizamos la gran flexibilidad que acreditan los establecimientos *konbini* a la hora de localizarse en locales de distinto tamaño y forma. Basada en esto, la experta Kato Naomi dice de las tiendas de conveniencia en Japón: “Para los japoneses, especialmente para aquellos que viven en áreas urbanas, la tienda de conveniencia se ha convertido en una parte integral del estilo de vida moderno, un local que se puede usar en cualquier momento y casi en cualquier lugar.” (web-japan.org, 2013)

En este esfuerzo por llegar al mayor número posible de consumidores, se intenta ocupar un gran número de localizaciones muy diversas de entre las que podemos destacar: baños públicos, canchas de tenis, estaciones de tren (ya mencionadas), hoteles o campus universitarios. (web-japan.org, 1997)

El hecho de que los *konbini* aparezcan por todo el territorio de Japón provoca que encontremos grandes diferencias entre las distintas zonas en las que se establecen, desde el clima hasta la edad de la población. Todos estos elementos externos a los *konbini* se tienen en cuenta para la creación de la tienda, así como para la estructuración de la oferta de bienes y servicios. (John Spacey, 2016) Cada *konbini*, como hemos dicho, tiene su propia identidad y cambia de igual forma su oferta, sus promociones etc. Este es otro elemento muy ligado a la capacidad de expansión del modelo por todo el territorio de Japón.

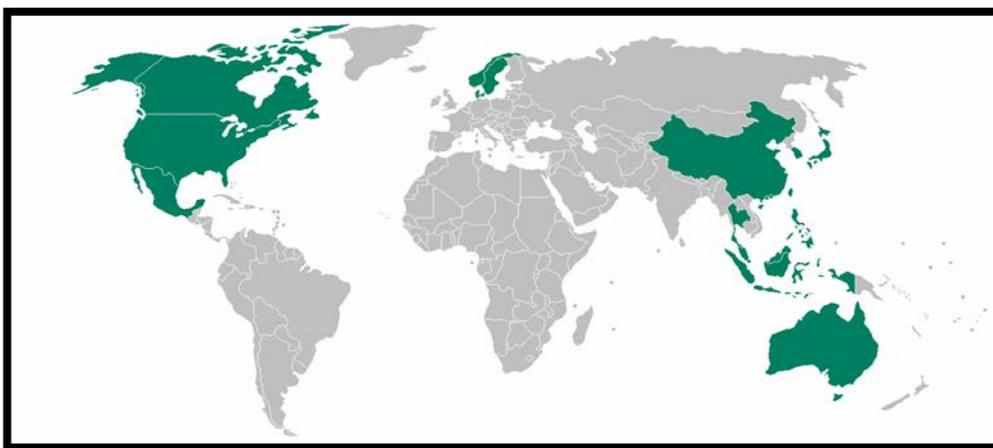
Como que en la mayor parte del territorio japonés la población tiene acceso a este tipo de tiendas, podemos extraer como conclusión que las tiendas *konbini* han creado una

red a lo largo de todo él, que es de gran interés tanto para los consumidores como para otras empresas de las que hablaremos posteriormente.

Es interesante, de igual forma, analizar que las tiendas *konbini* se han expandido por gran parte de Asia y no solo por Japón. El mayor exponente de este crecimiento internacional es la cadena 7-Eleven, que cuenta con más tiendas fuera de Japón que dentro del país. El modelo de expansión de los *konbini* tiene mucho que ver con la forma de vida de los países asiáticos desde la segunda mitad del siglo veinte hasta hoy. El crecimiento económico cimentado en el consumismo, sobre todo de manufacturas internas, y la apuesta por la tecnología y el desarrollo de industrias nacionales poderosas, ayudan a que establecimientos como los *konbini*, que se caracterizan por facilitar las cosas lo máximo posible al consumidor, crezcan de manera muy rápida.

El incremento del turismo ayuda de igual forma a que estos establecimientos ganen en importancia. Muchos de los dependientes son estudiantes, capaces de comunicarse en inglés, lo que resulta muy interesante para los extranjeros. (Craker, 2016). A continuación mostramos un mapa en el que se puede apreciar la cantidad de países en los que la principal cadena *konbini*, 7-Eleven, está presente. Éste nos permite hacernos una idea del presente y futuro de la enseña líder del sector, la que marca las pautas a seguir para sus competidoras, que tratan de copiar sus estrategias de crecimiento en muchos aspectos.

Figura 9: expansión 7-Eleven por el mundo.



Fuente: reddit.com

3.6.- SISTEMA DE PERSONAL

La fuerza laboral de las cadenas *konbini* tiene unas características muy determinadas que se están acentuando en los últimos años con motivo de la apertura del

Japón a la recepción de determinado tipo de trabajadores del extranjero. El hecho de que existan tantas tiendas obliga a que las cadenas tengan unos sistemas de personal complejos que necesitan una gestión eficaz y eficiente. Aunque muchas de estas tiendas se gestionan gracias a pocos empleados o, en algunos casos, de forma autónoma, no evita que los trabajadores de los *konbini* sean muy numerosos. Este es, en definitiva, otro aspecto que sitúa los *konbini* como parte importante de la sociedad japonesa.

Respecto a la fuerza laboral de los *konbini* sabemos que supera ampliamente las decenas de miles, aunque no podemos conocer su número con exactitud. Se conforma principalmente por dos colectivos: los estudiantes y los extranjeros.

En el primer caso se trata de trabajadores que buscan un trabajo temporal para completar el tiempo de sus estudios. De esta forma adquieren un contacto con el mundo laboral y pueden generar ingresos para sus actividades. Se trata de una forma sencilla y rápida de ganar dinero para ellos, y los *konbini* los tienen como mano de obra barata y eficiente, ya que, en muchos casos, dominan idiomas y pueden atender fácilmente tanto a turistas como a consumidores locales.

El hecho de que existan tantos *konbini*, incluso en campus universitarios, facilita el acceso de los jóvenes estudiantes a estos puestos de trabajo. Muchos pretenden entrar en estos establecimientos como empleados. Prueba de ello son blogs como el siguiente: reddit.com, en el que se habla acerca de las necesidades que demandan los establecimientos *konbini* para sus empleados.

En la siguiente dirección web: allabout-japan.com, podemos encontrar pasos para acceder como empleado a un establecimiento de la conocida cadena Lawson, siendo bastante sencillo encontrar un trabajo cerca de donde esté viviendo el joven estudiante.

En cuanto al segundo colectivo, el de los trabajadores extranjeros, cabe destacar que han superado la cifra de 40.000, que es un número muy elevado teniendo en cuenta que el total de empleados extranjeros en Japón ronda el millón de personas.

International Press, 2017: "Para evidenciar cuánto ha crecido la fuerza laboral extranjera, ahí está el caso de 7-Eleven: representan actualmente el 6,5 % del total, cinco veces más que hace ocho años. La proporción en Family Mart es de 5 %, mientras que en el de Lawson asciende a 4,5 %".

El porcentaje es mayor en las zonas urbanas. En Tokio, por ejemplo, los extranjeros son el 20 % de la fuerza laboral a tiempo parcial de 7-Eleven. Sin embargo, en Hokkaido son menos de 1 %.

3.7.-SERVICIOS Y PRODUCTOS OFRECIDOS POR EL MODELO

En el siguiente apartado vamos a tratar de definir todo lo que el *konbini* ofrece. Sabemos por lo escrito con anterioridad que la oferta de los *konbini* es muy amplia y tiene una gran cantidad de variantes en función del establecimiento y de la cadena a la que pertenezca el mismo. Sin embargo, podemos establecer una serie de categorías que nos ayuden a identificar tanto los productos como los servicios que los *konbini* ofrecen a sus clientes.

Uno de los aspectos más relevantes de este sistema de distribución lo constituye su gran variedad de oferta. Como hemos comentado anteriormente, en los establecimientos medianos y grandes las referencias pueden superar ligeramente la cifra de 3000. De igual forma no podemos entender los *konbini* como tiendas de conveniencia al uso, con productos útiles y que están abiertas a cualquier hora. Los *konbini* son mucho más que eso, y gracias a los servicios que ofrecen se han convertido en un elemento básico para la vida de muchos japoneses, así como de extranjeros que visitan el país asiático.

3.7.1.-Cartera de productos

Como ya hemos dicho en repetidas ocasiones, parte del éxito de las tiendas de conveniencia japonesas es la gran variedad de productos que puede encontrarse en un espacio tan reducido. En el siguiente apartado vamos a hablar de los productos concretos que podemos encontrar en estas tiendas.

Al mismo tiempo tenemos que intentar entender el motivo por el que en una tienda japonesa encontramos artículos tan diversos, artículos que en España costaría ver juntos. Para analizar este punto del trabajo deberíamos tratar de pensar desde un prisma relacionado con el consumidor japonés, que es muy peculiar y tiene unas necesidades muy distintas a las que tiene, por ejemplo, un consumidor en España.

El carácter “conveniente” de los productos ofrecidos en las tiendas *konbini* hace que su precio sea a menudo algo superior al de los productos que podemos encontrar en establecimientos tales como grandes almacenes o supermercados, sin embargo, esto no evita que sean líderes en ventas y que su éxito se sostenga en el tiempo.

Por otro lado, tenemos los productos de comida preparada o comida rápida. Estos si suelen tener un precio competitivo respecto a los restaurantes de Japón, lo cual supone una alternativa atractiva a la hora de comer si estás de viaje en Japón.

En la actualidad existe un pequeño segmento de la población que se alimenta en casi un 100% con comida de los *konbini*. (tokyocreative.com, 2018)

En la siguiente tabla mostramos una relación de posibles productos a encontrar en una tienda *konbini* clásica.

COMIDA	Comida rápida, <i>bento</i> , <i>sushi</i> fresco, <i>onigiri</i> , helados, comida internacional (sitios turísticos), ensaladas, <i>ramen</i> instantáneo, sándwiches, fruta, verdura, alubias, carne de pollo, ternera y cerdo, platos chinos, estofado en invierno, comida congelada, pasta, fideos, pescados, marisco, bollos de carne, empanadas típicas chinas, <i>gyozas</i> , <i>tempura</i> , <i>sashimi</i> , <i>korokke</i> o <i>yakitori</i> o embutido, <i>nikuman</i> , tofu.
SNACKS	Kit kat, patatas fritas, patas de gallo, cecina, dulces de alubias, chocolates, calamar seco.
BOLLERÍA FRESCA	<i>Mochi</i> , <i>dango</i> , <i>daifuku</i> , <i>manju</i> , <i>dorayaki</i> , <i>meronpan</i> , <i>yokan</i> , bizcocho <i>kasutera</i> , bollos de chocolate, frutas del bosque, <i>wagashi</i> .
BEBIDAS	Cerveza, zumo, bebidas frías y calientes en el mismo formato, te matcha, distintos formatos y sabores de té, Coca-Cola, café.
TABACO Y ALCOHOL	<i>Sake</i> , vino, bebidas súper alcohólicas, aguardiente, tabaco.
REVISTAS-PRENSA	<i>Manga</i> , anime, periódicos, libros, postales, sellos, revistas para adultos.
PRODUCTOS VARIOS	Paraguas, líquido limpiaparabrisas, pilas, menaje para el hogar, abanicos, cuadros, flores.
PAPELERÍA	Cuadernos, utensilios de escritura y subrayado, papel, material de encuadernamiento.
ASEO	Maquillaje, pasta de dientes, cepillo de dientes, toallas, gel, acondicionador, champú, cremas.

ROPA	Camisetas, chubasqueros, corbatas, ropa de temporada en general.
TECNOLOGÍA	Tarjetas de pago de Apple y Android, cargador del móvil, artículos para el teléfono móvil, altavoces, auriculares, cascos, WIFI portátil, traductores instantáneos. ⁹ (Tokio 2020)
FARMACIA Y DROGUERÍA	Medicinas, medicamentos varios, artículos de menaje del hogar.

Los productos de los establecimientos *konbini* suelen ostentar un precio elevado debido a la condición de conveniencia que tienen. Es decir, un establecimiento que está abierto a cualquier hora suele encarecer sus productos. Sin embargo, es común ver cómo los precios de los productos van descendiendo en determinados artículos, como por ejemplo, la comida fresca a lo largo del día, ya que cuanto más tiempo lleven en la tienda menor será su valor. Por lo tanto, vamos a analizar diversas categorías de sus productos entre las que podemos destacar las siguientes: comida, snacks, bollería, bebidas, hielo, tabaco y alcohol, revistas o prensa, paraguas, artículos de papelería, utensilios de aseo, ropa, tecnología, farmacia y droguería. (David Boscá, 2018)

Como ya hemos indicado, se trata de tiendas con la capacidad de aglutinar cerca de 3000 referencias en sus establecimientos más grandes, lo cual implica que ofrecen muchas referencias dentro de cada tipo de producto, pero pocas del mismo proveedor, lo que nos deja con un gran número de opciones para adquirir productos dentro de cada establecimiento.

3.7.2.-Servicios adicionales del modelo

Resulta imposible valorar el impacto de las tiendas *konbini* dentro del sector de distribución japonés, sin tener en cuenta que no solo son establecimientos con referencias físicas. Al contrario, a lo largo de los años, han sido capaces de darle un tono mucho más completo a su oferta en el punto de venta. Hablamos de la que posiblemente es una de las

⁹ De cara a los juegos olímpicos en Tokio 2020, las instituciones japonesas pretenden facilitar el contacto entre personas de distintas partes del mundo con aplicaciones de traducción simultánea que permitan (página siguiente) una comunicación eficaz entre japoneses y visitantes. Dependiendo del idioma a traducir, la aplicación actual es capaz de traducir con un porcentaje de corrección que oscila entre el 70 y el 90 %. Este tipo de aplicaciones no deben sustituir la comunicación entre humanos, y por ello el Gobierno de Japón está trabajando en numerosos proyectos que ayuden a completar las labores de traducción, como lo son el centro de llamadas multilingüe o la formación de auxiliares turísticos en varios idiomas para potenciar la experiencia de Tokio 2020. (Agencia EFE, 2015)

diferencias más importantes entre una tienda de conveniencia de cualquier parte del mundo y las tiendas *konbini*.

Para ser más concretos, las tiendas *konbini* han sido capaces de desarrollar mecanismos para ofrecer una serie de servicios en algunos casos básicos que completan la oferta de productos del punto de venta. Se da mucho la siguiente situación: “un cliente acude al *konbini* para utilizar alguno de sus servicios y acaba comprando varios productos alimentarios antes de la vuelta a casa.”

Por lo tanto, la amplia oferta de servicios provoca que se venda más en los *konbini*. De igual forma, ofrecer según qué tipo de servicios se ha convertido en la forma perfecta de establecer relaciones duraderas con empresas muy importantes en Japón, nuevas y antiguas, desarrollando de esta forma la idea de colaboración entre grandes empresas que impera en el mercado japonés, y que puede explicar gran parte del desarrollo de muchos *keiretsu*¹⁰.

Si bien no estamos hablando de lo mismo, pues en los *keiretsu* todas las empresas son dueñas de las otras empresas miembros del grupo, resulta interesante ver cómo hay grandes empresas, en su mayor parte bancos, que utilizan los *konbini* como parte de su red de establecimientos para tener un contacto accesible con los clientes. Por lo tanto, podríamos decir que no se trata de conglomerados como tal, sino de otro ejemplo más de la cultura de cooperación empresarial que tantas veces se puede apreciar en Japón.

Cuando hablamos de las tiendas *konbini* no solo tenemos que tener en cuenta los productos que como supermercado ofrecen a todos sus clientes, sino su variedad en la oferta de servicios, que puede considerarse como el arma fundamental que presentan estos establecimientos para ponerse en la carrera por liderar el sector de distribución japonés.

A continuación vamos a identificar algunos de los principales servicios que ofrecen las cadenas *konbini* en sus establecimientos.

Podríamos identificar los siguientes servicios principales: servicios bancarios, correo postal y paquetería, conseguir tickets para eventos tales como conciertos o actuaciones de teatro, impresión y fotocopiado, servicio de lavabos, sorteos y rifas,

¹⁰ *Keiretsu*: grandes conglomerados empresariales comunes en Japón. Controlaban el mercado japonés. Dentro de los *keiretsu*, cada una de las empresas tiene un cometido existen por tanto dentro de cada conglomerado: empresa de seguros, empresa industrial, banco, empresa de sector servicios, etc. Todos suelen contar por tanto con una gama de negocio muy diversificada. Entre las empresas que conforman el conglomerado existe una cultura de ayuda cuando aparecen problemas y suelen tener participación accionarial unas en otras. Se trata del modelo de crecimiento que fomentó el gobierno japonés tras la 2ª Guerra mundial y se ha visto copiado en países asiáticos como Corea. (periodistaenjapon.com, 2017)

recogida de residuos, gestión de equipajes, mejora del idioma japonés¹¹, conectividad WIFI, servicio de compra on-line, servicio de mesas para comer, pedidos para llevar, gimnasio, y servicios varios a la comunidad.

Todos estos servicios constituyen un elemento fundamental dentro de la relación de las cadenas *konbini* con los consumidores. Por otro lado, recientemente se están dando casos de cooperación con empresas de nueva creación.

Como complemento informativo en relación a la afirmación anterior, resulta interesante estudiar el caso detallado de la relación de Mercari con las cadenas *konbini* que detallo en el anexo II.

4.-EL FUTURO DEL MODELO

Después de analizar tanto el sector de distribución japonés como el modelo *konbini* en su conjunto, esta parte del trabajo se tratará de identificar cómo se emplea la tecnología en la actualidad para incrementar la idea de conveniencia que ha rodeado a las tiendas *konbini* desde su creación, y también cómo se empleará para no perder comba en un sector tan extremadamente competitivo como el japonés, que también ha sido descrito con anterioridad en este trabajo.

4.1.-EL KONBINI Y LA INNOVACIÓN

Como hemos mencionado en repetidas ocasiones, en las tiendas *konbini* podemos intuir en muchos aspectos cómo se aplica la tecnología en el establecimiento y cómo ello ayuda a la mejorar del servicio al cliente. A lo largo del trabajo hemos mencionado distintos sistemas que se han ido aplicando en las tiendas *konbini* con el fin de fomentar las ventas o mejorar el sistema de abastecimiento de cada tienda. De hecho no solo hablamos en este caso de la tecnología como instrumento, sino también como producto que se vende y que diferencia a las tiendas ante la competencia del sector de distribución. Un ejemplo muy evidente del uso y aplicación de la tecnología es el sistema POS. Hemos hecho referencia en varios momentos a este sistema a lo largo del trabajo, sin embargo en este apartado es necesario mencionarlo igualmente. Está claro que se trata de un sistema que ha permitido

¹¹ Como recoge el portal web: japan-talk.com en 2012: "El personal de las tiendas *konbini* como 7-Eleven suelen hablar Keigo a sus clientes. Sin embargo, el idioma Keigo no se estudia en los colegios de Japón. Por este motivo en las tiendas *konbini* se ha creado el idioma Keigo *Konbini*. Está pensado para sonar como un idioma ultra educado y permite al personal hablar de forma rápida. El problema es que solo se puede aprender con los manuales de los empleados. Actualmente, la mayoría de la gente en Japón está acostumbrado a este nuevo idioma que se está convirtiendo en parte del lenguaje."

a las tiendas *konbini* mejorar notablemente sus prestaciones permitiendo a estas evitar gastos de almacenamiento.

El sistema POS es el primer ejemplo de tecnología aplicada de forma inteligente y eficaz a la gestión de una tienda de conveniencia. Si bien solo tiene sentido cuando existe un gran número de tiendas que comparten almacén; su importancia a día de hoy es vital. El POS permite monitorizar todo el consumo de cada tienda gracias a un sistema informático que envía una señal a la central de abastecimiento cada vez que se vende un producto concreto. De esta forma se sabe cuándo hay que enviar nuevos pedidos de cualquier producto en tiempo y forma para no hacer perder tiempo a los dependientes y que el lineal nunca esté vacío.

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, todas las cadenas optan por incluir más tecnología en sus tiendas. De alguna forma la robótica ya tiene un papel importante en la actualidad, y son novedosos los modelos como el de Lawson, que propone la utilización de robots a la hora de asesorar en la compra a los clientes. La moda de las aplicaciones móviles está ayudando también a la venta en los establecimientos. Las máquinas presentes en los *konbini* también son artículos tecnológicos que pueden utilizarse para adquirir productos de distinta índole, desde entradas para el teatro hasta el pago de facturas de luz o gas. La tecnología, que está muy presente ya en las tiendas, es una de las armas más efectivas de los *konbini*, pero desde mi punto de vista es solo el principio, y tal y como vamos a ver a continuación, presenta una grandísima variedad de posibilidades, en algún caso complejas pero seguramente muy efectivas.

4.2.-ANÁLISIS PERSONAL DEL FUTURO DEL MODELO

4.2.1.-La tienda del futuro

Después de analizar detalladamente cómo se organizan las tiendas *konbini* y las tendencias en este sentido, vamos a poder analizar diversos cambios y futuribles mejoras en el modelo, basándonos en la aplicación de la tecnología como herramienta para hacer “más conveniente” la tienda *konbini*. En este sentido podemos identificar los cambios que se producirán en la tienda física, referidos estos al tamaño de las mismas, su distribución interior, y los nuevos espacios que se puedan encontrar incluidos en ella.

Para poder distinguirlo en partes, se hablará en primer lugar del tamaño que vaya a tomar la tienda. Por otro lado, resulta interesante identificar qué cambios físicos plausibles se van a dar en los distintos sectores de la tienda, es decir cómo se modificarán los bienes inmuebles de la misma en el contexto de evolución tecnológica que debemos tener siempre en cuenta.

4.2.1.1.-Mobiliario y gestión del espacio de venta

En relación al mobiliario y la gestión del espacio de venta en la tienda, podemos intuir un gran número de cambios interesantes y que nos deparan un modelo de tienda mucho más adaptada al futuro.

Para detallar el funcionamiento de las posibles nuevas estanterías o muebles dentro de la tienda, debemos pensar en cuál debe ser su punto fuerte. Desde mi punto de vista, se puede mejorar las prestaciones de una estantería si conseguimos hacer que se repongan automáticamente, sin necesidad de que los operarios estén pendientes de este proceso.

Ahora bien, tenemos un problema en este sentido, ya que la inversión en la robotización de las estanterías debería ser muy elevada. Esto si aceptamos que al tener este tipo de estanterías, que no van a necesitar de reposición para funcionar, deberíamos tener en cuenta que debe haber un canal capaz de transportar los productos a cada estantería para que desde ahí podamos realizar la reposición automatizada.

Por tanto, necesitamos para el proceso un ordenador, un canal de transporte para los productos, y un sistema de etiquetado inteligente sobre el que hablaremos posteriormente, que permitirá al sistema informático identificar en qué espacio debe ser repuesta cada mercancía. A continuación mostraremos un posible sistema de reposición automática esbozado de forma general y sin detallar estrictamente las características de los elementos expuestos. No podemos avanzar en esto, puesto que hacerlo supondría incrementar de forma importante el peso del trabajo. Para exponer las distintas posibilidades se han preparado una serie de imágenes explicativas acerca del sistema propuesto.

La idea es la siguiente: partiendo de la estética de una tienda *konbini*, en la que las estanterías centrales son bajas, se deberá sustituir estas por estanterías algo más elevadas. A continuación plantearemos el análisis de cómo se podría componer la tienda gracias a una serie de imágenes con construcciones esquemáticas que nos ilustren en este sentido. Todas las imágenes expuestas a continuación son de elaboración propia, y muestran los diferentes cambios propuestos para las tiendas *konbini*.

Vamos a detallar, en la medida de lo posible, cada elemento dentro del nuevo mobiliario que se plantea: su razón de ser y los motivos por los que considero se trata de una idea interesante para desarrollar.

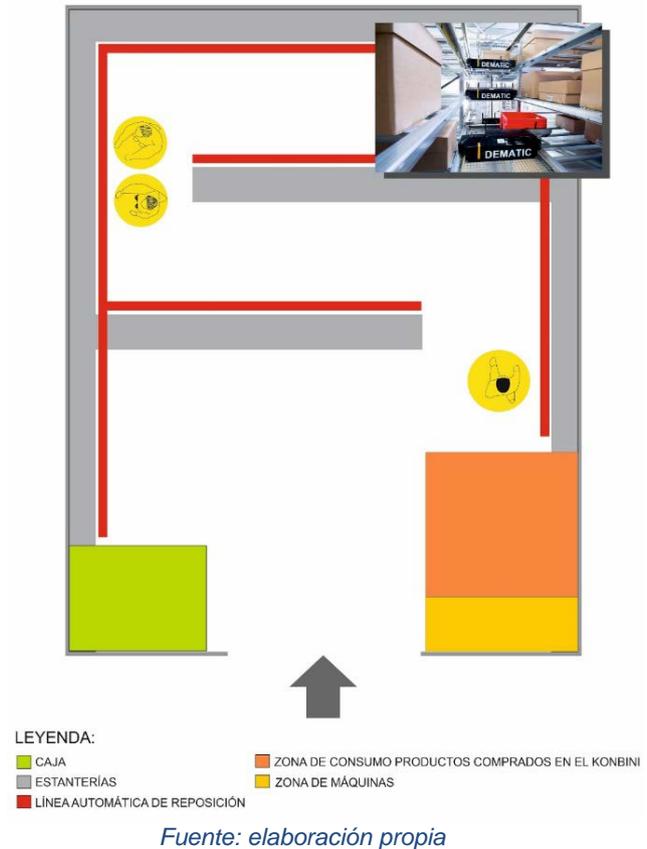
A la derecha mostramos una posible planta de un establecimiento *konbini* de las próximas décadas, con una forma estándar rectangular que puede valernos para el planteamiento del mobiliario propuesto a continuación, después de mostrar la figura, la comentaremos en detalle.

Como se puede apreciar en la figura 10, el establecimiento tendría una forma rectangular que nos sirve para detallar cómo se organizan los nuevos espacios y el mobiliario en este tipo de tiendas. Podemos observar cómo se organizan las estanterías y demás muebles para exposición de artículos, alrededor del perímetro interior de la tienda.

En lo referente a la entrada, esta ocuparía, como en la actualidad, gran parte de la fachada del establecimiento, suponiendo que tendrá un aspecto similar al de las tiendas actuales, y que no presentará grandes variaciones más allá de posibles innovaciones dentro de la forma de publicitar los artículos y/o promociones de la tienda, ya que actualmente todo ello se lleva a cabo con cartón o plástico, mientras que en el futuro se podría empezar a utilizar pantallas de televisión capaces de exponer muchos mensajes diferentes en un mismo día mediante una programación sencilla.

Como vemos indicado en la figura 7, tanto a izquierda como a derecha tenemos dos espacios claramente delimitados. En la izquierda simbolizamos el espacio de la caja, en el que también podría incluirse varios mostradores para *snacks* y productos cocinados. Más adelante detallaremos un sistema alternativo a la forma de pago común o al autoservicio al uso. Por el momento vamos a tomar el sistema de cajas, que puede ser automático o con cajeros, como referencia para definir este espacio como el destinado al pago de los productos.

Figura 10: plano *konbini*



En el lado derecho podemos pensar que aparecerá un espacio destinado al consumo de los productos adquiridos dentro del *konbini*. De esta forma, con la incorporación de mesas, sillas y una cristalera que copará la mayor parte del escaparate de la tienda, se puede generar un espacio interesante para consumir los productos. En este espacio entran de lleno todos los electrodomésticos necesarios para calentar los productos y preparar platos como el *ramen* instantáneo. Estos electrodomésticos serían varios microondas, quizás un hervidor de arroz, etc. También tendríamos aquí máquinas de café o dispensadores de líquidos y té. Hasta este punto tenemos que pensar que la tienda se va a organizar prácticamente como la tienda actual. No vemos diferencias notables con las tiendas que pueden presentarse hoy en día, siempre que utilicemos —o pensemos hacerlo— el establecimiento con zona normal de cajas.

En el momento en el que empezamos a hablar sobre las estanterías, llegan las novedades dentro del sistema. Para las tiendas *konbini*, en mi opinión, resultaría muy interesante poder encontrar una forma de reposición automática, es decir, sin necesidad de contar con la ayuda de trabajadores que se encarguen de dicha labor. ¿Por qué puede necesitar una tienda un método de auto reposición? Bien, las tiendas *konbini* están viviendo un proceso de reestructuración, muchos datos expuestos previamente en lo referente a los trabajadores y el número de tiendas de las grandes cadenas en la actualidad, nos revelan una realidad preocupante: las cadenas *konbini* tienen menos trabajadores en plantilla que tiendas en las calles.

Esto solo se entiende porque existe una gran cantidad de micro tiendas, también descritas previamente, que no necesitan de trabajadores en plantilla para su gestión. Bien, si tenemos en cuenta lo que nos dicen publicaciones como la de japonnow.me en 2018¹², existe una tremenda escasez de trabajadores disponibles para este tipo de trabajos. Se trata de trabajos poco apetecibles para los japoneses, ya que en muchos casos se trabaja con contratos por horas en las tiendas *konbini*, y solamente estudiantes y trabajadores extranjeros componen el grueso de la mano de obra al servicio de estas cadenas.

Si los japoneses no quieren trabajar en *konbini*, las cadenas tienen dos opciones: buscar trabajadores en el extranjero, o crear tiendas que no necesiten trabajadores. Hasta hoy las grandes cadenas han ido a buscar trabajadores en el extranjero, como detallábamos antes en el caso de Lawson, cuando hacíamos referencia a sus “academias” en distintas partes del sudeste asiático y Filipinas, de donde sacan trabajadores de período temporal para sus establecimientos.

¹² <https://bit.ly/2KXFFfu>

Si analizamos el desarrollo tecnológico que se asocia al país sobre el que se centra nuestro estudio, podemos deducir de forma sencilla que la vía más factible para sobrevivir es utilizar una vez más la tecnología como arma frente a la competencia.

Si imaginamos que cada tienda deberá gestionarse por entre 3 y 5 trabajadores, porque no van a tener acceso a más, empieza a tener sentido que pensemos en encontrar la forma de que la tienda se autogestione en la medida de lo posible. Ahora bien, las funciones que realizan los trabajadores de las tiendas principalmente son: administración de cuentas, reposición de artículos, limpieza, atención al cliente en zona de cajas, y recepción y emisión de pedidos. Como por el momento estamos hablando de las características físicas de la tienda, y posteriormente hablaremos del nuevo proceso de gestión que vamos a proponer, tenemos que centrarnos en la automatización del proceso de auto reposición de los establecimientos.

Una vez hemos detallado el motivo por el que pensamos que tiene sentido pensar en un sistema de auto reposición de productos, vamos a detallarlo en la medida de lo posible. La exposición de una tienda *konbini* clásica está ubicada, en su mayor parte, sobre las paredes perimetrales de la misma. También se suelen colocar estanterías en una especie de islas para ganar más espacio de ventas en el centro de los establecimientos. Tal y como podemos apreciar en la imagen expuesta previamente, se está proponiendo una disposición algo distinta de las estanterías en la tienda.

En este modelo teórico se mantienen las estanterías pegadas a los muros perimetrales del establecimiento. Sin embargo, se pueden apreciar dos brazos de estanterías que salen, uno de la parte derecha de la tienda y otro desde la parte izquierda. Esta disposición puede considerarse la principal novedad en este sentido y atiende a la creación del sistema de reposición automático propuesto.

Entendemos que es necesario establecer una conexión entre todas las estanterías con el fin de facilitar la labor de auto reposición. En este sentido proponemos un espacio de venta conectado todo él, que bordee el espacio de la tienda e incluso irrumpa en el espacio central de la misma.

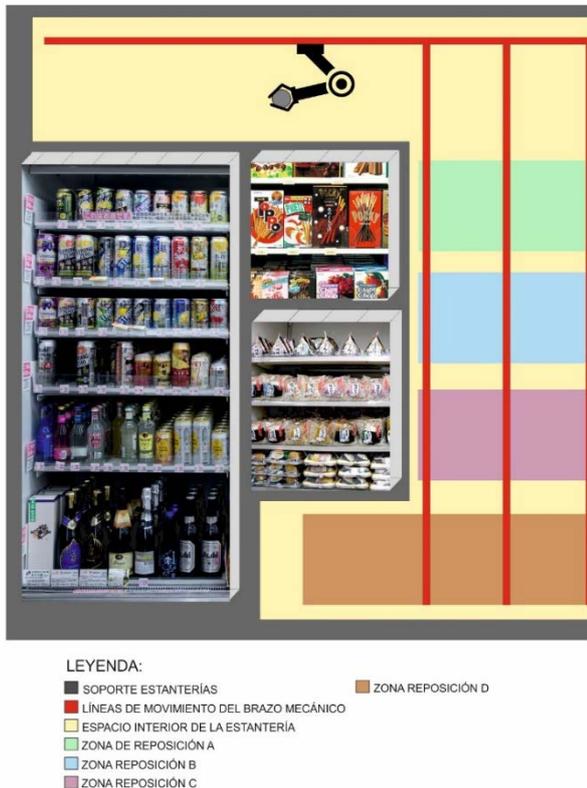
La línea de color rojo que está presente en toda la extensión de la planta, atiende al canal por el cual se pretende distribuir los productos a través de la tienda. De esta forma se facilita un conducto o camino para que los productos puedan llegar a su destino de forma sencilla.

Una vez hemos descrito la planta del futuro establecimiento *konbini*, vamos a pasar a describir de forma detallada cómo funcionaría el supuesto sistema de reposición robotizado. Este sistema se debe encargar de identificar, distribuir y colocar todos los

productos de la tienda; en algunos casos, casi 3.000, como hemos repetido en varias ocasiones. Estos productos pueden ser fríos, calientes, del tiempo; pueden necesitar entrar en un expositor que esté a una temperatura determinada o a temperatura ambiente, etc. Es decir, tenemos que clasificar muy bien cada producto.

Podemos utilizar un símil bastante descriptivo para transmitir la idea que estamos planteando: la tienda debe funcionar como una máquina expendedora toda ella. A la

Figura 11: sección estantería



Fuente: elaboración propia

dentro de la estantería. El sistema deberá ser capaz de conocer en qué compuerta debe introducir el producto para que se reponga de forma eficiente.

El sistema deberá funcionar de forma rápida y eficiente, ya que de no ser así estaríamos perdiendo dinero en todo el tiempo que se dedique a la reposición. Las compuertas de tiras de goma serán fácilmente atravesadas por el brazo que empuja el producto hacia su posición en el lineal. Cada una de las zonas de reposición planteadas hacen referencia a una forma de señalar al ordenador dónde va cada etiqueta, es decir, si el ordenador organiza la estantería en zonas, será sencillo para él identificar en qué zona hay que depositar cada producto.

izquierda vemos la imagen número 11 en la que representamos una estantería pegada al muro, en el que tenemos un expositor de bebidas frías y uno de diversos productos alimentarios. Lo vemos de frente y la describiremos a continuación.

En la figura 11 vemos de forma detallada cómo se integra el sistema de reposición dentro de la estructura de las estanterías. En su parte superior tenemos el canal, constituido por un brazo mecánico que, moviéndose por un raíl, puede llevar los productos hasta el punto exacto en el que deberán colocarse. Después de llegar al punto en el que el producto se encuentra, este brazo deberá ser capaz de descender hasta llegar al punto concreto de reposición que se encontrará a alguna de las alturas representadas con los distintos niveles

Todos estos engranajes estarán controlados por un ordenador que podría ubicarse en la propia tienda o, en su defecto, en la Central que abastezca a la tienda en cuestión. En relación al sistema cabe destacar que nos permite monitorizar toda la tienda con unos sistemas de instalación relativamente sencillos y con un solo robot que puede gestionar las distintas funciones teniendo en cuenta la información de cada producto. Ahora bien, ¿cómo puede obtener el robot la información de dónde ha de ir cada producto para no cometer errores en el sistema de reposición?

Para comentar este proceso de reconocimiento tendremos que esperar al siguiente punto de este trabajo, en el cual haremos referencia al proceso de gestión de las tiendas. En este sentido, más adelante podremos observar cómo se gestiona el proceso de reposición y qué debe hacer el operario en este caso. En resumidas cuentas, podemos decir que el papel de los trabajadores en una tienda con este tipo de instalación se limitaría simplemente a limpiar las instalaciones y repararlas en caso de fallo del sistema.

El formato de las estanterías no debería variar más allá de la estructura que las bordea, subiendo hasta el techo; es decir, pueden seguir existiendo estanterías de productos fríos, calientes, productos como revistas, etc. En este sentido podría variar levemente la forma de situar las revistas en el lineal, pero en principio no serían necesarios cambios drásticos.

Figura 12: vista lateral, estantería en isla y paso intermedio



LEYENDA:
■ ESPACIO DE MOVIMIENTO DEL BRAZO MECÁNICO
■ LÍNEA DE MOVIMIENTO DEL BRAZO MECÁNICO

Fuente: elaboración propia

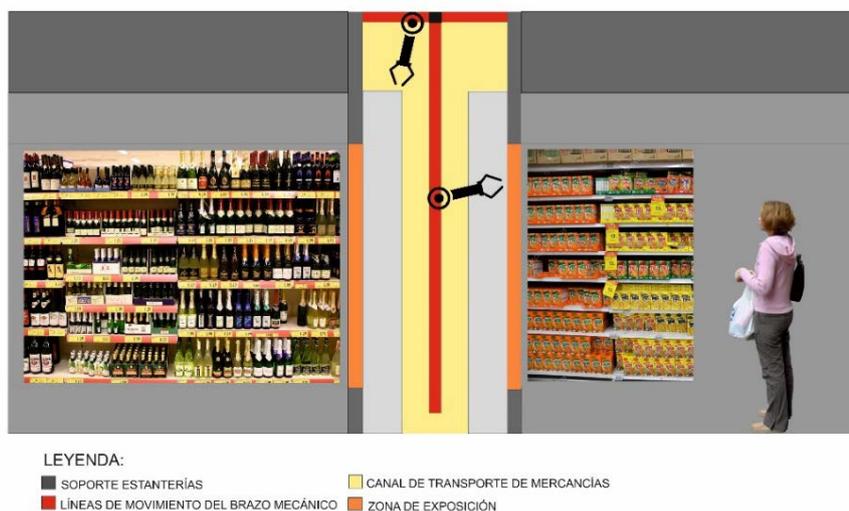
Como hemos visto que los *konbini* deben ser espacios de acceso sencillo, en los que primará la comodidad a la hora de acceder a los productos, establecer muros no tiene mucho sentido.

Es por este motivo por el que creemos que no se puede perder el carácter de “islas” que tienen las estanterías centrales de los establecimientos. Por ello proponemos una solución en la imagen número 12.

En la figura se puede apreciar uno de los brazos que entran dentro del espacio de la tienda desde el lateral de la misma, como si estuviésemos frente a él. Si apreciamos lo visto en la planta del

edificio, podemos identificar que las estanterías seccionarían la superficie de la tienda provocando que esta fuese mucho menos accesible. Por lo tanto resulta necesario, tal y como mostramos en la imagen, aunque se pierda espacio de venta (nunca reduciéndolo más que en el formato actual), establecer un paso entre secciones sencillas y a ambas partes de la estantería. Con ese acceso que se ubica en la parte derecha y supone un paso por debajo del canal que distribuye las mercancías, tenemos la posibilidad de no complicar el acceso a la tienda y poder encontrar de forma rápida y sencilla los productos buscados, tal y como sucede en la actualidad. En la figura 13 se muestra la sección de estas estanterías en forma de isla. De esta forma podemos apreciar cómo se produciría la reposición en su interior, por medio de raíles que transporten los brazos mecánicos sujetando los productos y llegando a diferentes zonas de reposición.

Figura 13: Sección estantería en isla



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, hay un último elemento de nueva incorporación que resulta novedoso, y que puede suponer un gran abanico de posibilidades dentro del negocio de los *konbini*. Este nuevo elemento tiene que ver con el cobro de los productos a los clientes, y resulta muy interesante para hacer aún más sencillo el acceso a las tiendas y su gestión. En el apartado siguiente explicaremos de forma detallada la idea de su funcionamiento, pero en este, para hablar de los nuevos elementos del mobiliario dentro de la tienda, vamos a mencionarlo y detallarlo con alguna imagen básica. En rasgos generales se trata de un arco que nos va a ayudar a cobrar a los clientes sin necesidad de que estos paguen en cajas a los empleados. Este modelo no está recogido en las imágenes anteriores, como por ejemplo la de la planta, puesto que para casos de ineficacia de este procedimiento será necesario gestionar las compras mediante el proceso rutinario aunque de forma más rápida y tecnológica. Un supuesto de arco como el de la imagen de la página siguiente.

En la imagen podemos observar un arco en la entrada del establecimiento. Estos arcos, mediante una tecnología que será descrita en el apartado siguiente, deberían ser capaces de identificar quién es el cliente y qué producto está comprando. Como podemos observar en la figura 14, este sistema tiene algunas similitudes con el propuesto por las tiendas *Amazon Go*, aunque en este caso el acceso será mucho más sencillo. Cabe destacar que un sistema de estas características tiene sentido en un país como Japón, en el que contamos con la honestidad de los habitantes, pero que debería ser revisado previa implantación en otros países con características culturales distintas. Por lo tanto, podemos definir que el nuevo elemento de la tienda consta de un arco detector para los clientes y los productos que estos adquieran en el establecimiento. De esta forma podríamos no necesitar cajeros en la tienda, lo cual resultaría muy interesante desde el punto de vista de evitar gastos confiando la gestión del cobro de los productos a la tecnología.

Figura 14: arco detector para cobro de productos



LEYENDA:
□ DETECTOR DISPOSITIVO DE COMPRA
■ ARCO DETECTOR

Fuente: elaboración propia

4.2.2.-Gestión en la tienda del futuro

Resulta muy importante tener en cuenta qué procedimientos se van a seguir a la hora de gestionar la tienda, quién y cómo tomaría las decisiones, qué tipo de trabajadores van a ser necesarios para controlar tiendas inteligentes, qué funciones no pueden confiarse a la tecnología y los robots, cómo se va a cobrar a los clientes, etc.

Todas estas cuestiones cobran mucha importancia si hablamos del futuro de las tiendas *konbini*, ya que de nada sirve explicar cómo se supone que puede ser una tienda del futuro, si no analizamos cómo debe ser gestionada dicha tienda. Por ello en los siguientes apartados vamos a tocar de forma general las siguientes cuestiones básicas: gestión del funcionamiento de la tienda, gestión del personal, gestión del sistema de cobro a los clientes, y aplicaciones varias de la tecnología que pueden ayudar en la gestión del establecimiento.

4.2.2.1.-Gestión general del funcionamiento de la tienda.

Como hemos mencionado en varias ocasiones a lo largo del trabajo, existe una tendencia considerable en los establecimientos *konbini* de pérdida de trabajadores que puede resultar alarmante. Por tanto, si queremos entender cómo va a poder funcionar una tienda *konbini* en el futuro, debemos partir de la idea de la falta de mano de obra para trabajar en este tipo de establecimientos. Entendemos que la actual tendencia demográfica y sociológica de la población japonesa, cada vez más envejecida y más reticente a recibir nueva mano de obra extranjera, va a continuar desarrollándose progresivamente.

A partir de este razonamiento, llegamos a hablar de cómo se podría gestionar una tienda. Bien, si tenemos poca mano de obra, hay que hacer que la tienda pueda resultar gestionable con ella, es decir, que unos pocos trabajadores hagan el trabajo que antes hacían muchos. En este sentido es necesario imaginar de qué formas se podría evitar el trabajo de los operarios. En el apartado anterior hemos visto cómo un sistema de reposición sería capaz de reducir notablemente la plantilla de una tienda *konbini* sin tener que perder productividad.

Desde mi punto de vista, si se quiere que menos trabajadores gestionen el trabajo que hoy en día realizan muchos, es necesario obtener una mano de obra más eficaz en sus labores y con mayor formación.

En definitiva, el modelo de gestión genérico propuesto supone que el peso de la gestión del establecimiento no lo va a llevar una persona física en la tienda, sino que lo va a llevar alguien ubicado en el centro logístico que se encargue del abastecimiento de la tienda en cuestión. De esta forma una persona podría controlar varias tiendas a la vez. Ahora bien, ¿cómo entendemos que esto puede ser posible? De la siguiente manera: si, como hemos indicado previamente, el nuevo modelo de tienda va a dejarnos con que las únicas funciones necesarias dentro de la tienda tendrían que ver con la limpieza de la misma, el operario encargado de la gestión de la tienda solamente deberá comprobar si lo que está sucediendo es normal, y que no hay ningún problema dentro de la tienda.

Si un trabajador puede controlar varias tiendas al mismo tiempo desde la central, teniendo acceso a varios monitores y cámaras de seguridad, así como a los sistemas de gestión y control informáticos que controlen los robots en la tienda, este debe tener una formación superior. En este sentido las cadenas *konbini* deberían formar aún más su mano de obra, contando con empleados cualificados capaces de gestionar varias tiendas desde un mismo punto de trabajo, y con personal encargado del mantenimiento y limpieza de los establecimientos.

En este sentido, desde la central de abastecimiento, que ahora entonces se convertirá igualmente en central de gestión del espacio de ventas, se debería poder controlar el funcionamiento de la tienda, provocando la llegada de técnicos si fuese necesario en cualquier momento. Por tanto, el operario encargado de la presumible gestión de las tiendas debería establecer una serie de pautas en esta tienda inteligente, aplicando y poniendo en funcionamiento determinados programas cuando fuera necesario.

Básicamente lo que se propone en este apartado es que la gestión de la tienda va a dejar de establecerse desde el propio establecimiento, para pasar a ser una gestión llevada a cabo desde un puesto central en la propia planta de almacenamiento de la cadena para esas tiendas concretas. De este modo podemos provocar que una sola persona sea capaz de gestionar varias tiendas al mismo tiempo. Así se conseguirá ahorrar en costes al tiempo que se obtendrá información más veraz y específica de las máquinas que gestionen el proceso, si se compara con lo que podemos pedir a las personas que lo hacen hoy día.

4.2.2.2.-Gestión del personal de la tienda

Es el momento de definir de forma concreta qué empleados van a ser necesarios para el desarrollo de la actividad y qué funciones van a tener que llevar a cabo cada uno de ellos. En primer lugar es necesario recordar que la plantilla de las tiendas *konbini* se verá significativamente reducida. El sentido que tiene incorporar toda serie de mecanismos tecnológicos, es precisamente la reducción de gasto en el personal, que suele ser muy elevado en las empresas japonesas.

Si tenemos en cuenta los costes de los salarios en Japón, podemos determinar que el coste mínimo por un trabajador en Japón sería de unos 1.200 yens. Si tomamos como ejemplo el caso de la marca 7-Eleven, tenemos que hay un total de 45.000 empleados en todas partes del mundo. Si tenemos en cuenta además que en una tienda de tamaño medio el número de empleados es de 10, en el peor de los casos se produciría una reducción de 4 trabajadores. Teniendo en cuenta estas cifras, una disminución paulatina de empleados que llegase a reducir en un 40 % los trabajadores, originaría un descenso de hasta 18.000 empleados en varios años. Por lo tanto, si tomamos en cuenta estos valores, podría resultar un beneficio de hasta 259 millones de euros con un tipo de cambio: 1 euro = 121,69 yens.

Partiendo de esta base, la implantación de sistemas de reposición automática y de cobro instantáneo que analizaremos posteriormente, tendrá una importancia muy relevante, ya que gracias a ellos no se va a tener que aplicar tanto dinero en la contratación de trabajadores, lo que puede resultar llamativamente interesante en el largo plazo.

Si tenemos, por tanto, que se genera un gran ingreso dentro del descenso de trabajadores en los establecimientos, y que gracias a ello se pueden financiar los proyectos propuestos al menos en sus primeros años de implantación, entendemos que el personal puede ser reducido.

En la actualidad las cadenas *konbini* establecen centrales formativas en países del sudeste asiático como Filipinas o Vietnam. De ellas se obtienen trabajadores que pueden hablar chino y permanecen en Japón varios años generando ingresos que ayudan a la situación de sus países de procedencia.

Mediante el programa denominado TITP en inglés, (Technical Internship Trainee Programme¹³) las cadenas *konbini* han conseguido establecer una forma de contratación relativamente barata y que les reporta tener contacto con mano de obra poco cualificada de otros países asiáticos. Sin embargo, este modelo suscita complicaciones, en primer lugar en relación a las polémicas que giran en torno a esta práctica empresarial en Japón, que podrían, presumiblemente, generar una mala imagen para las empresas. Además, el hecho de tener que estar cada pocos años formando y gestionando la contratación de nuevo personal no parece una opción extremadamente rentable. (Business-humanrights.org)

Estos motivos nos llevan a pensar que el proceso de cambio de personal hacia un modelo con muchos menos trabajadores pero que establezcan unas funciones más complejas nos resulta más interesante a largo plazo para las cadenas *konbini*. Todo ello siempre y cuando se pueda establecer el desarrollo de la tecnología de la que hemos estado hablando durante todo este apartado del trabajo. En este sentido si una tienda estándar de entre unos 80 y 100 m² de superficie cuenta en la actualidad con una plantilla que ronda los 15 empleados éste número se podría ver reducido a 6. ¿Cómo?

Pues vamos a explicarlo detalladamente: si tenemos desarrolladas las funciones de auto reposición y cobro instantáneo, estimamos que solo serían necesarias dos personas para gestionar una tienda. Una de ellas estaría en el establecimiento y a otra en la central controlando y monitorizando los procesos de información de la misma.

La persona que se encuentre en la tienda va a tener que cubrir funciones bastante variadas pero en cualquier caso muy sencillas. En un primer lugar y como función principal consideramos que es la de controlar que no se están produciendo trampas en el sistema de cobro que se va detallar posteriormente. En relación a las funciones concretas del

¹³ <https://www.jitco.or.jp/en/regulation/index.html>

personal serán detalladas en el siguiente apartado en el cual podremos centrarnos en explicar la idea del nuevo sistema de cobro expuesto en este trabajo.

Otra de las funciones que el empleado encargado de gestionar la tienda estando físicamente en ella sería llevar a cabo labores de limpieza en el establecimiento, ya sean en los servicios que cada tienda suele tener como en el suelo y estanterías que componen el espacio de venta. Como las tiendas *konbini* se reponen en varias ocasiones al día, actualmente, no resulta descabellado pensar que un solo responsable de la tienda se pueda encargar de colocar todos los productos del pequeño pedido recibido disponiéndolos para su entrada en el canal de reposición.

Todo ello sería llevado a cabo por el empleado de la tienda, además por supuesto, de solventar todos los incidentes derivados de las posibles ventas y que en su defecto deben ser solventados por alguien *in situ*. Nos referimos a casos como intentos de robo, búsqueda de asesoramiento más concreto o fallo de sistemas de fácil reparación como microondas, máquinas de café etc.

Este análisis no se puede llevar a cabo sin tener en cuenta los procesos de venta por Internet. Este sistema cada vez va a ser más frecuente en Japón y es necesario establecer de alguna forma un método comprensiblemente eficiente para llevarlo a cabo. En este sentido entiendo que el sistema de venta a distancia deberá contabilizarse a parte absolutamente y gestionarse desde la central de almacenamiento, no desde las propias tiendas. Con esto se conseguiría que la tienda se mantuviera con menos trabajadores y fueran los repartidores los que en cualquier caso, vayan a crecer. Y en los casos en los que el cliente requiera ir a comprar un producto en su tienda más cercana, será desde la central de productos desde donde se lleve a cabo esa gestión haciendo que el cliente solo tenga que llegar al establecimiento comprar los productos y salir del mismo.

Por lo tanto solo queda detallar qué funciones va a realizar el empleado de la tienda que va a gestionar la misma desde el hipotético centro logístico central. En este caso el encargado de controlar que los sistemas de cada tienda funcionan correctamente y supervisar todas las funciones podría controlar desde una garita hasta un máximo de seis tiendas. Se trata de controlar unas seis salas de apenas 100 m² en su mayoría diáfanos, lo que resulta una función asumible por cada empleado.

Si tenemos en cuenta esto, y pensando que las tiendas *konbini* están abiertas durante las 24 horas del día, por cada día solo serían necesarios 6 empleados para gestionar una tienda. De los 15 empleados de media que tiene una tienda estándar a los 6 que podrían gestionarla durante 24 horas, tenemos una diferencia considerable.

¿Cómo se establecería la cadena de mando? Desde mi punto de vista el personal que se encarga de supervisar la tienda en la garita del centro logístico debe actuar en forma de apoyo, es un concepto similar al del VAR en el fútbol actual, existe un video controlador que te ayuda con la gestión de la tienda y puede identificar fallos en los sistemas de la misma. Sin embargo, siempre será el empleado que esté en la propia tienda quien controle y tome decisiones sobre la misma. De esta forma estamos garantizando que ese empleado va a tener un apego y una profesionalidad especiales con una tienda de la que es máximo responsable y debe en todo momento fomentar las ventas en su establecimiento.

A grandes rasgos, este es el sistema que se propone de empleados, lo que acarrea que, como hemos dicho en repetidas ocasiones, la formación de los mismos deba ser más consistente. La reducción de la plantilla, por lo general, va a suponer un cambio en sus aptitudes y en su formación requerida. En cualquier caso en ninguno de los puestos descritos sería necesaria una formación muy sólida para llevarse a cabo las funciones que el puesto requiere.

Los cambios serios pueden verse en la necesaria creación de varios equipos que se encarguen de: diseñar, mantener y mejorar los sistemas tecnológicos propuestos. En este sentido y teniendo en cuenta que según nuestras estimaciones el aligerar la carga de empleados puede suponer cientos de millones en beneficios, el sistema no parece ser imposible de instaurar teniendo en cuenta que en el largo plazo los ingresos procedentes de la utilización de una tecnología compleja y muy eficiente pueden ser enormes.

Un actor importante a tener en cuenta es la necesaria etapa de transición que hay que llevar a cabo para poder transformar la fuerza laboral de una empresa con una carga tan masiva de empleados como puede ser una cadena *konbini*. En Japón el trabajo es un elemento fundamental y básico para cualquier ciudadano. Este trabajo constituye un pilar fundamental dentro de la estructura social de Japón siendo, de alguna forma, un apoyo para tus aspiraciones en la sociedad; si no tienes un buen trabajo, no eres alguien importante. Es una filosofía que podemos identificar perfectamente en sociedades como la española pero que en Japón sube de nivel resultando bastante más radical.

Existe, por tanto, un respeto generalizado al trabajo y a su protección. Es difícil encontrar empleados despedidos de sus puestos de trabajo porque eso podría tener consecuencias nefastas para su vida. En cualquier caso, tal y como dijo el profesor Naoaki Minamihashi en una de las conferencias a las que tuve la suerte de asistir durante mi participación en el programa MIRAI, la empresa japonesa cuida de su fuerza laboral y la protege en lugar de sacrificarla en los malos momentos. El motivo de este razonamiento del que me hablaba el profesor es que la empresa en Japón entiende que protegiendo a

sus trabajadores los hace más fieles, lo que lleva a la empresa a ser más fuerte de cara al resto de empresas en un futuro.

Por estos motivos, resulta difícil pensar que un proceso de remodelación de fuerza laboral se haga de la noche a la mañana, porque supondría despidos masivos. Por ello es necesario esperar a que el tiempo vaya pasando, los trabajadores temporales vayan cediendo su sitio, y los fijos vayan siendo capaces de desarrollar las nuevas funciones expuestas en el texto de este apartado. Al mismo tiempo es necesario iniciar la creación de un equipo que se encargue de diseñar y desarrollar toda la tecnología que se propone en los en este capítulo del trabajo.

Con estas reflexiones consideramos finalizada la parte referente a la gestión del personal, y estamos preparados para iniciar el análisis de le gestión del nuevo sistema de cobros que proponemos.

4.2.2.3.-Gestión del sistema de cobro a los clientes

En este punto del trabajo vamos a llevar a cabo la exposición de una posibilidad de sistema de cobro que pretendería mejorar la relación que existe entre los clientes y la tienda *konbini*. Como hemos repetido en numerosas ocasiones, este tipo de tiendas tiene una característica básica y principal: la facilidad a la hora de acceder a sus productos.

La gran variedad de productos y servicios que se ofrecen en los *konbini* provocan que el nuevo sistema de cobro de estos tenga que ser muy completo y efectivo. Este tema tiene mucha importancia, ya que es importante definir todas las supuestas situaciones que pueden darse durante el proceso de cobro y pago, para que la propuesta que vamos a realizar tenga alguna validez.

Para definir de forma sucinta el sistema de cobro, podríamos decir que se centra en la rapidez y en la comodidad del cliente. Se pretende evitar todo el proceso de cobro por caja, apostando por el pago *on-line* y la aplicación de las tecnologías en la tienda. En este sentido hay tres elementos básicos que deben ser definidos a la hora de detallar el proceso propuesto.

En primer lugar hablaremos de la Etiqueta Inteligente. La etiqueta inteligente se denomina así debido a su relación con el sistema de radiofrecuencia RFID (Radio-Frequency Identification). Se trata de una etiqueta que consta principalmente de tres partes:

- Un chip que alberga la información del producto. (figura 16)
- Una antena que se encarga de transmitir esa información.
- Una etiqueta que ejerce de soporte tanto a la antena como al chip.

Las etiquetas inteligentes, por un lado representan una amenaza, y por otro un elemento que agiliza todos los procesos logísticos, tanto de minoristas como de mayoristas.

Dadas estas características, podemos

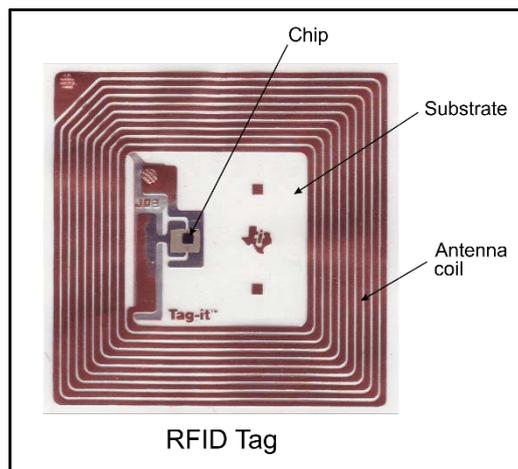
entender por qué sus aplicaciones en el mundo del transporte y el almacenamiento son muy variadas. La tecnología que llevan implantada permite la identificación y el procesado de una gran cantidad de información por el paso a través de puertas o sensores que se establecen en las entradas de los almacenes. En la actualidad sus principales aplicaciones se ven a la hora de realizar transportes de cargas peligrosas, automatizar cargas y descargas, o llevar a cabo inventarios de forma rápida y eficaz. (AECOC) Este tipo de etiquetas está presente en absolutamente todos los sectores productivos, desde ropa hasta alimentación. Gracias a ellas se pueden establecer el control de la trazabilidad de un producto, sus condiciones y características, su ubicación en tiempo real, etc.

Los lectores de este tipo de etiquetas pueden ser unidades autónomas, que se pueden instalar en cualquier parte dentro del centro de almacenamiento o productivo, e incluso, en artículos portátiles. Su funcionamiento es simple: el lector envía una señal de radio que es recibida por todas las etiquetas que se encuentren en su ámbito de actuación. A partir de aquí, "Estas etiquetas reciben la señal a través de sus antenas y responden transmitiendo los datos que almacenan. Un tag puede almacenar muchos tipos de datos como el número de serie, instrucciones de configuración, historial de actividad, la temperatura y otros datos proporcionados por los sensores." (Connie Mayer, 2012)

Por si fuera poco, toda la información recabada por los sensores y almacenada en las etiquetas, puede acabar fácilmente en un ordenador mediante la utilización de redes LAN (Local Area Network), ya que estas no provocan interferencias con las emisiones de radiofrecuencia que se utilizan para transmitir la información. (Connie Mayer, 2012)

Visto esto pasamos a analizar la siguiente parte importante del proceso de compra: el Arco Detector. Este elemento tiene mucha importancia dentro del sistema; de hecho es el elemento que va a encargarse de procesar la información. En relación a este arco, cabe

Figura 15: Esquema chip



Fuente: endtimetruth.com

decir que se trata de un simple arco detector que puede captar, por un lado, la información recibida por las etiquetas inteligentes, y, por otra, la recibida desde el soporte de pago que vayan a utilizar los clientes.

El arco puede venir acompañado de un sensor que ayude a detectar el dispositivo de cobro en su defecto. Este arco se encontraría parcialmente dentro de la tienda para facilitar que la puerta no se abra en el caso de que exista algún problema con el cobro de los productos. En el apartado anterior ya se mostró una imagen del supuesto arco.

La tecnología aplicable en este sentido podría ser de radiofrecuencia, similar a la que se utiliza para detectar los productos en las tiendas de ropa. En este caso el arco debería ser capaz de identificar tanto los productos que salen como los sistemas de pago utilizados por los clientes que acudan al *konbini*; y de los que hablaremos a continuación.

Como hemos dicho, por último nos encontramos con el elemento que corresponde al sistema de pago utilizado por los clientes. Como propuesta para este proyecto se propone la utilización, o bien de una aplicación del teléfono móvil, o bien una tarjeta que incorpore otro de los chips inteligentes previamente detallados. Ya existen aplicaciones que permiten el cobro mediante el sistema *contactless*. Aplicaciones de bancos, Apple paid o *Amazon Pay* son ejemplos de ello.

El sistema *contactless* se fundamenta en la aplicación de la tecnología NFC¹⁴. Se trata de una tecnología que permite la transmisión de datos entre dispositivos que se encuentren a varios centímetros de distancia. Este tipo de tecnología deriva de la aplicada en las etiquetas inteligentes, lo cual nos permite establecer una posible conexión entre ambas.

Una vez descritas las partes del sistema de pago, debemos hacer referencia al supuesto funcionamiento, dando respuestas a todos los supuestos que puedan venir a nuestra mente en el caso de que se puedan provocar ineficiencias o trampas por parte de los clientes a la hora de utilizar este novedoso sistema de cobro.

En primer lugar, es necesario recalcar que el sistema de pago previsto, no puede ser, al menos en el corto plazo, un sistema único en una tienda, esto es porque la clientela

¹⁴ Comunicación de campo cercano o Near Field Communication (NFC), es una tecnología de comunicación inalámbrica bidireccional de corto alcance (teóricamente, hasta 10 centímetros). NFC opera en el espectro de alta frecuencia 13.56MHz y soporta diferentes ratios de transmisión de información: 106 kbps (en ISO-14443), 216 kbps (en Sony FeLiCa) y 424 kbps (en Sony FeLiCa). NFC difiere de otras tecnologías de RFID de alta frecuencia en varios aspectos: primero, la comunicación en NFC es bidireccional (frente a unidireccional); segundo, la distancia de comunicación es entorno a 10cm frente a 1 metro; y por último, NFC no permite la lectura simultánea de más de un elemento. (Informe de Amenazas CCN-CERT IA-05/16, 2016)

de las tiendas *konbini* es muy variada y no todos los clientes estarían preparados para llevar a cabo las compras mediante dispositivos tecnológicos.

La idea propuesta es la siguiente: un cliente se descarga una aplicación para su teléfono móvil creada y gestionada por una marca de *konbini*. Este cliente acude a la tienda *konbini* con su teléfono móvil, y, al acceder se encuentra con un arco que detecta su paso por el mismo. Una vez dentro, pasea por la tienda y coge el producto o los productos que desee adquirir, y sale de la tienda atravesando el arco por el que entró u otro diferente, pero también situado a la entrada del establecimiento. Una vez haya salido portando su teléfono móvil y los productos, el cobro se habrá gestionado a través de su aplicación móvil.

A partir de esta básica explicación vamos a lanzar una serie de preguntas que responderemos y que nos ayudarán a resolver algunas de las dudas que desde mi punto de vista pueden suscitar escepticismo en torno al modelo.

¿Cómo se gestiona el cobro de los productos?

Probablemente sea la principal incógnita a la hora de analizar el modelo. Realmente no tengo constancia de que una tecnología así exista en la actualidad. Sin embargo, como hemos dicho en varias ocasiones, existen similitudes entre los sistemas RFID y NFC (Near Field Communication) que ocuparían su lugar, tanto en las etiquetas, como en los teléfonos móviles y demás sistemas de pago posibles para el modelo.

En este sentido, basta con enlazar tres dispositivos entre sí. No parece descabellada la posibilidad de establecer conexiones vía Internet entre las etiquetas de los productos, las aplicaciones móviles de cada dispositivo y el arco detector, con un sistema informático. Que tenga base en la tienda física, y gestionado a través del centro de control que, como ya hemos indicado, estaría presente en el almacén masivo de cada tienda *konbini* concreta.

A partir de aquí, se trata de desarrollar una tecnología capaz de llevar a cabo ese proceso, con similitudes a sistemas como el de Amazon Go, que utiliza la geolocalización para detectar quién se lleva qué producto, pero tratando de simplificar aún más este proceso, simplificándolo de manera tal que si alguien pasa a través del arco con un producto, éste se cobre directamente a través de la cuenta que tenga cada usuario en la aplicación correspondiente.

¿Qué sucede si un cliente entra en la tienda sin la aplicación móvil instalada, o si su teléfono móvil se queda sin batería mientras este está en el interior de la tienda?

Como hemos indicado en repetidas ocasiones, gran parte de los clientes de los *konbini* son turistas que acuden a ellos con el fin de acceder fácilmente a una serie de productos novedosos y de fácil acceso. Por este motivo no sería extraño barajar la posibilidad de que muchos de ellos no conozcan este sistema de pago, y entren en el *konbini* sin saber de la existencia del mismo y, por tanto, sin tener la aplicación móvil instalada. De igual forma, puede resultar que el cliente que haya entrado en la tienda con el sistema activado, al querer salir de la misma con sus productos no pueda hacerlo, puesto que su teléfono tenga alguna avería o esté apagado por falta de batería.

En el primer caso la solución prevista es sencilla, si alguien que no tenga la aplicación cruce el arco, este podrá detectar un dispositivo que no está registrado en la aplicación. En este momento el sistema de pago instaurado dejará de funcionar y emitirá una señal roja frenando la puerta de salida del local. De esta forma, y teniendo en cuenta que el arco va a situarse unos dos metros dentro de la tienda, la persona que trate de salir con los productos sin tener la aplicación instalada no podrá hacerlo.

En el supuesto de que una persona tenga agotada la batería de su teléfono, el sistema va a ser el mismo; esa persona no podrá salir del establecimiento sin tener que hacer una gestión previa.

Si tenemos en cuenta que es imposible exigir a toda la clientela que tenga instalada una aplicación en sus teléfonos móviles, hay que ofrecer una alternativa viable. Por lo tanto, desde nuestro punto de vista existen dos opciones. La primera ofrecerá un sistema de pago tradicional alternativo. En este caso, se seguiría un método de autoservicio, siendo el cliente quien, en uno o dos terminales, pueda adquirir sus productos mediante el pago con tarjeta de crédito, *Apple Pay*, *Amazon Pay* y demás sistemas sustitutivos de los ya mencionados; no teniendo en cuenta el dinero en efectivo, que pasaría a un segundo plano desde nuestro punto de vista. Como segunda opción para estos casos, tenemos un sistema que pudiese ser efectivo en cualquier caso. Se trata de unas tarjetas de pago para los establecimientos *konbini*. Funcionando a modo de bono bus, gracias a estas tarjetas, se podría comprar todos los productos permitidos por el dinero ingresado en la misma. En algunos casos, estas tarjetas serían vendidas en la propia tienda y también podrían ser recargadas dentro de la misma.

En el caso de las tarjetas, teniendo en cuenta el pequeño sensor que hemos incluido en el diseño del arco detector de dispositivos, se podría pasar la tarjeta por dicho sensor con el fin de permitir el paso de los productos a través del arco. Se trataría de una mezcla entre tarjeta prepago y tarjeta de fidelización que ya existe en países como España, donde la acumulación de puntos en dichas tarjetas da lugar a posteriores descuentos en las

compras de las personas. Estas serían, por tanto, las alternativas en el caso de que alguien entrase al establecimiento sin tener la aplicación móvil instalada o perdiese la posibilidad de usarla estando dentro del mismo.

¿Cómo se evita que alguien le quite la etiqueta al producto?

En este sentido existen una gran cantidad de incógnitas. De hecho es probablemente una de las principales dudas acerca del sistema, ya que, en el caso de salir por la puerta sin etiqueta, el arco no detectaría dicho producto y no evitaría que una persona pudiese salir del establecimiento sin haber realizado una compra.

Si bien tenemos que tener en cuenta que este problema sería muy minoritario, ya que en Japón no es en absoluto habitual ver a gente robando. Sin embargo de entre los turistas puede haber pequeños incidentes¹⁵. Por tanto, es necesario encontrar una forma de evitar los posibles robos en el caso de que alguien se decida a trampear el sistema. La primera medida de seguridad es el propio empleado de la tienda que se encuentra *in situ*, que, junto con el empleado encargado de controlar la gestión de la tienda y la revisión de las cámaras del establecimiento, garantizará que nadie robe en el establecimiento. En el caso de que esto no funcione, manejaríamos una serie de posibles soluciones que en ningún caso van a conseguir reducir los robos a cero, pero que nos podrían ayudar en esta tarea.

En primer lugar tenemos la opción de colocar dos etiquetas en el producto. Si bien los productos ya van a tener un etiquetado viniendo desde la factoría del proveedor, se le puede añadir otra etiqueta. En este caso los productos serían controlados gracias a dos etiquetas, y el sistema antirrobo sería el mismo que en un establecimiento normal, en este caso a través del arco; si el arco detecta un producto que no emite señal NFC, y que además no ha sido pagado por la vía normal, la puerta no abrirá.

Esto podría seguir sin ser efectivo si un ladrón evita la vigilancia de los encargados de la tienda, y además no solo quita una etiqueta sino que quita las dos, hay que buscar otra solución. Una posibilidad es que las etiquetas muestren en todo momento su lugar de ubicación. Como ya sabemos, el sistema de reposición automático pretende funcionar gracias al establecimiento de zonas para cada una de las referencias de la tienda. De esta forma, el sistema sabe en qué posición exacta debe ir el producto dentro de la misma. Ahora bien, el hecho de que la etiqueta sea capaz de mostrar al robot donde debe ir

¹⁵ En una conversación mantenida por Oscar Ramos con el Cónsul General de España en Tokio en noviembre de 2017 se le comentó que uno de los mayores problemas que tienen actualmente es el de jóvenes turistas españoles que han sido denunciados por haber realizado pequeños hurtos, entre otros lugares, en las tiendas *konbini*)

colocado el producto no es algo irrelevante, ya que podríamos utilizar este sistema como medida de seguridad.

En resumen, en el caso de que una etiqueta no se encuentre en su lugar correspondiente, esta puede emitir una señal que sea transmitida por radiofrecuencia al sistema de reposición. Este sistema, conectado al control central de la tienda será el encargado de transmitir que existe una irregularidad al empleado encargado de gestionar el establecimiento a distancia. En definitiva, el empleado que controla la tienda puede ver en todo momento qué sucede con las etiquetas: si están en su lugar determinado, si se están moviendo por el establecimiento, si son recogidas y depositadas de vuelta en su estantería. Siendo así, no es descabellado pensar que resulte sencillo desde una posición global que controla toda la tienda, darse cuenta de si alguien está rompiendo un envase o no.

Si estos tres sistemas anti robo no funcionasen, cabe la posibilidad de ejercer un control posterior al robo. De esta forma si alguien entra en el *konbini*, ejerce una actividad delictiva saltándose todas las barreras antirrobo, innecesarias por otra parte en Japón, para la mayoría de los casos, podría ser fácilmente identificado y sancionado en el caso de que regresase a cualquier *konbini*. En un país en el que son pocos los que roban, no resultaría complicado hacer una lista de todos ellos si las cadenas cooperan en este sentido.

En cualquier caso, me gustaría reiterar que en el supuesto implante de este sistema en Japón, no sería necesario tener muy en cuenta este aspecto, puesto que la sociedad japonesa tiene la honestidad como un valor inquebrantable y muy arraigado, lo cual evita que muchos de ellos se planteen si quiera la posibilidad de robar.

¿Qué sucede con la gente mayor que no utiliza el teléfono móvil?

Resulta muy interesante hacerse esta pregunta en un país como Japón. Como sabemos, Japón muestra unas tasas de población envejecida preocupantes, y los datos no hacen presagiar un cambio de tendencia. Si nos fijásemos en la pirámide poblacional de Japón, podríamos ver cómo cerca del 30% de la población se encuentra por encima de los 65 años de edad. Esto es un problema a muchos niveles para Japón, y si se pretende instalar un sistema novedoso en el método de pago, también lo es para las cadenas de tiendas *konbini*. En apartados anteriores hemos hecho referencia a las muchas veces que los mayores acuden al *konbini*, y a lo importante que pueden resultar estos establecimientos para ellos en las zonas rurales de Japón, a las que no pueden llegar otro tipo de tiendas. Teniendo en cuenta que los mayores de 70 años no suelen tener habilidad con el uso de nuevas tecnologías, y por ende, no son diestros a la hora de manejar

aplicaciones web en el teléfono, podemos estar ante un problema ya que no se puede dar la espalda a un sector tan importante de la población y que consume en las tiendas *konbini*.

Por este motivo es necesario ofrecer una alternativa a este segmento de la población, si bien es necesario tener en cuenta en primer lugar el hecho de que el sistema no va a ser instalado en un período de tiempo corto, y mucho menos instalado en todos los establecimientos. El hecho es que en el caso de que pasen años hasta que esta tecnología sea implantada, ello nos colocará en una situación ventajosa, ya que los mayores de las futuras generaciones sí van a ser capaces de manejar con soltura tecnologías como las necesarias para acceder a este tipo de tiendas y seguir el cauce normal de los acontecimientos en la compra.

En el caso que no sea así, podemos remitirnos fácilmente a los supuestos alternativos expuestos en la respuesta a la segunda pregunta de este apartado.

¿Qué sucede con los productos destinados a consumirse dentro del *konbini*?

Como hemos dicho en numerosas ocasiones, existe una importante cantidad de productos que están pensados para consumir dentro del propio establecimiento; de esta manera hemos indicado que existe una zona destinada a este respecto dentro de los *konbini* de mayor tamaño. Bien, en este sentido, si tenemos una serie de productos que se consumen dentro del *konbini*, hay que pensar una forma de cobrar dichos productos y que no puedan ser consumidos sin previo pago con impunidad.

Bien, el primer elemento importante a este respecto será el encargado de la tienda que estará físicamente en la misma. Él puede encargarse de evitar una serie de conductas incívicas como el robo o el hurto. De igual modo, la forma que se propone para cobrar los productos es la misma. En algunos establecimientos el mismo arco podría dar acceso a la zona de consumo dentro del *konbini*, en otros puede haber dos arcos o simplemente un encargado de cobrar los productos consumidos en el mismo, con un detector de radio frecuencia. En cualquier caso, el sistema sería el mismo pero con algunos matices, nunca será posible acceder a esa zona de los *konbini* sin pasar obligatoriamente antes por un detector de radiofrecuencia.

4.2.3.-Colaboraciones de negocios

Como ya hemos indicado en repetidas ocasiones, las tiendas *konbini* tienden a establecer relaciones y conexiones con distintas compañías que puedan ofrecer unos servicios muy variados.

En el caso de las tiendas *konbini*, desde su inicio han optado por establecer relaciones con compañías para permitir que éstas puedan ejercer su negocio gracias a sus propios locales. A lo largo de este trabajo se han mostrado varios ejemplos entre los que pueden destacar las entidades financieras y el caso especial de mercari.

En este sentido, podemos encontrar una forma de cooperación de los *konbini* con otras compañías; sin embargo, esta no es la única vía para hacer esto. Por ello es interesante analizar cómo las tiendas *konbini* han desarrollado nuevas estrategias de crecimiento y diferenciación, fomentadas en la cooperación con otras compañías o simplemente en la diversificación de su modelo de negocio.

Un ejemplo de esto último es la empresa Family Mart, que desde hace unos años ha estado apostando fuertemente por combinar sus tiendas con negocios alternativos, siendo el caso más sonado el del gimnasio que ya hemos comentado en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo. Como esta se ha mostrado una forma muy interesante de progresar, ya existen proyectos de anexión entre tiendas *konbini* y los *karaoke*s. Desde nuestro punto de vista resultaría muy interesante como ejercicio de predicción, identificar al menos tres posibles modelos de fusión de negocios entre las tiendas *konbini* y otros establecimientos de su mismo tamaño o de mayores. Teniendo esto en cuenta, propondremos tres posibles anexiones para que las tiendas *konbini* de cualquier cadena pueda competir y mejorar su ámbito de servicios en un futuro próximo.

Para llevar a cabo este proceso, hemos pensado en proponer tres negocios que pudiesen mejorar la relación de los *konbini* con determinados sectores de su clientela en función de qué tipo de clientes estamos pensando atraer. En este sentido hemos previsto tres tipos de clientes como los turistas, los trabajadores medios o *salaryman* y el público femenino de mediana edad. Sin embargo, solo nos vamos a centrar en el sector de turistas, y en el anexo III, propondremos una alternativa más para el público femenino de mediana edad.

A partir de esta pequeña clasificación, mostraremos dos tipos de anexiones alternativas a las del gimnasio y el *karaoke* que nos podrían dar un resultado bastante interesante. Por lo tanto vamos a proponer una posible fusión:

- La tienda *konbini* con café de gatos

Y una posible variante, para completar el análisis que se incluirá en el anexo III

Para ilustrar de forma resumida y esquemática de qué formas consideramos factibles las uniones de estos tipos de negocios vamos a ir mostrando una serie de imágenes de elaboración propia y que nos ayudarán a identificar de forma clara todos los elementos necesarios para lograr este progreso.

4.2.3.2.-Konbini – Café de Gatos

Cuando hablamos del café de gatos nos referimos a un establecimiento muy peculiar que está ganando importancia en los últimos tiempos, no solo en Japón, sino en todo el mundo. El origen de estos establecimientos está en Taiwán, en el año 1998; y no fue hasta el año 2004 que se instauró un modelo en Japón que, no solo se exporta al resto del mundo, sino que se ha convertido en una de las principales atracciones turísticas para muchos visitantes del país asiático.

En particular la especie de gatos que merodea por las estancias de los cafés es el Maneki Neko, asociado con la buena suerte y el éxito en Japón.

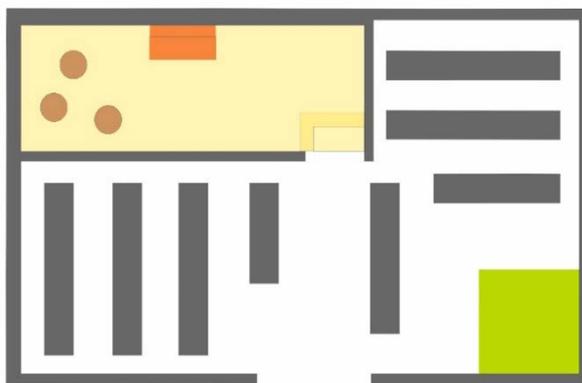
En el modelo que se está proponiendo tenemos un establecimiento con dos áreas principales, la zona de cafetería y los espacios donde estos animales se pasean y juegan con los clientes. El café de gatos por tanto puede albergar a un gran número de clientes, entre los que destacarían los turistas que se ven muy interesados por este tipo de establecimientos tan peculiares.

Si tenemos en cuenta esto, puede resultar interesante una fusión entre ambos negocios. Por un lado, el supuesto *konbini* adquiere un elemento de reclamo para obtener más y más clientela de forma constante, y que va buscando ya no solo comprar en el *konbini* y poder consumir sus productos si no que pretende pasar un rato agradable en compañía de tan adorables animales. Por otro lado, tenemos que tener en cuenta los puntos positivos desde el punto de vista del café de gatos. Sabemos que los *konbini* en determinadas zonas suelen tener una afluencia de consumidores muy grande. Desde este punto de vista, no resulta extraño pensar que el café de gatos que se integre en el *konbini* va a poder tener una afluencia de público muy llamativa. Como hemos mencionado en numerosas ocasiones, los *konbini* suelen tener un espacio destinado al esparcimiento y otro al consumo de comidas; lo que se propone en este sentido es incluir dentro de ese espacio la estancia con gatos. Mostramos una imagen más reveladora a continuación:

En la figura 16 podemos ver una planta de un establecimiento *konbini* en el que se anexionaría un espacio de esparcimiento con gatos, (la zona de color beige) que supone un reclamo para todos los consumidores que acuden al *konbini*.

Si bien esta zona no está muy utilizada por los consumidores o, al

Figura 16: planta *konbini* con café de gatos



Fuente: elaboración propia

menos, no se quedan en ella durante mucho tiempo, la referida instalación podría provocar un efecto contrario: atraer a los *konbini* una clientela dispuesta a permanecer más tiempo en el establecimiento, y por ende, que pueda consumir más productos. En definitiva, se trata de ofrecer un servicio más, en este caso destinado especialmente a los clientes turistas.

Como hemos podido ver en la imagen, el espacio sería reducido y los controles de sanidad deberían ser muy exhaustivos, ya que una zona donde se van a consumir productos alimentarios en compañía de varios gatos, debe ser tratada con mucho cuidado. En este sentido, no creo que fuese problemático establecer una serie de normas para que en la zona de los gatos no se entrase con determinados productos.

Es destacable en cualquier caso que en algunos *cat cafe* se consumen bebidas calientes y frías, que se pueden adquirir alimentos con vistas a que estos se acerquen a los clientes¹⁶.

Me resulta muy interesante valor esta posibilidad, que nos deja con una posible unión de negocios muy interesante para ambas partes.

Figura 17: gato en café de gatos



Fuente: Oscar Ramos

5.-CONCLUSIONES

Después de haber estudiado de forma muy analítica el modelo, y de haber podido desarrollar una serie de hipótesis que creemos tienen sentido y fundamentos razonados acerca de dicho sistema de distribución, llega el momento de sacar conclusiones acerca de lo que se ha estado mostrando en las páginas anteriores.

Después de desarrollar un trabajo de estas características, es evidente que se puede llegar a conclusiones relacionadas con ámbitos muy diferentes, sin embargo, vamos a tratar de organizar algunas de ellas en relación a aspectos económicos, sociales, académicos y de negocio.

¹⁶ <https://www.theneighborscat.com/cooriku>

Economía

En este sentido resulta imposible no hacer referencia al peso que tienen las cadenas *konbini* ya no solo en Japón, sino en todo el mundo. Resulta complicado encontrar empresas que ostenten mayor volumen de negocio que ellas en el sector de la distribución. Gracias al desarrollo de este estudio he podido encontrarme con cifras realmente sorprendentes en varios sentidos.

Es cierto que su gran peso económico las convierte en instituciones muy importantes dentro del entramado empresarial japonés. Por este motivo, no resulta llamativo que sean muchas compañías las que pretendan iniciar relaciones con ellas, o ya lo estén haciendo, como es el caso de Mercari (caso referenciado en el Anexo IV) o de algunas entidades financieras, facilitando el acceso a sus cuentas en dichos espacios.

Se puede concluir que las compañías *konbini* más grandes conforman un entramado empresarial de proporciones mayúsculas, y que tienen un poder significativo dentro del sector de distribución japonés. El hecho es que las innovaciones que se incluyen dentro de este tipo de tiendas, van pasando con el paso de los años a otro tipo de instituciones similares, tales como cadenas de supermercados, hipermercados etc. Un ejemplo perfecto podría ser el POS –ya referenciado en numerosas ocasiones–.

Con un tamaño tan masivo, estas cadenas no solo tienen peso en volumen de negocio, sino también en número de empleados. En la segunda parte del trabajo, teniendo en cuenta la falta de mano de obra que se prevé en el futuro, y que ya es acuciante en el sector de la distribución minorista, resultaría interesante sustituir a estos empleados por máquinas. Sin embargo, hoy en día sería dificultoso llevar ese proceso a cabo de forma drástica, ya que gran parte de la población japonesa, que no pueda optar a un trabajo que requiera más cualificación por diversas circunstancias, tiene en los *konbini* una posibilidad laboral razonable.

Podemos concluir, no obstante, que es necesario tener en cuenta que en Japón existe en una economía en la que la mano de obra va decreciendo progresivamente. Al mismo tiempo, existe una tasa de paro muy reducida que supone el 2,5 % de la población. Estos dos factores combinados nos hacen pensar que tiene mucho sentido pensar en que una empresa con un gran número de trabajadores pueda cambiar de forma paulatina su estructura de negocio, y pasar a convertirse en una empresa con menos trabajadores pero más cualificados.

Es innegable que el peso que tienen los *konbini* en Japón no puede extenderse aún a otras partes del mundo. Sin embargo, si nos quedamos en el contexto asiático, cada vez son más los que consideran a los *konbini* como un modelo que liderará en los próximos

años la distribución minorista en el continente. En mi humilde opinión, esto tiene todo el sentido del mundo. Los motivos por los que las tiendas *konbini* son exitosas son muchos, y los hemos analizado a lo largo de este estudio. Factores como la capacidad de acoplamiento a espacios muy diversos, la capacidad de llegar a cualquier cliente en territorios complicados, su gran variedad de referencias y de servicios ofrecidos, o su forma de satisfacer a los distintos tipos de clientes, pueden permitirme pensar que en países como Corea, Taiwán o China, este tipo de tiendas pueden arrasarse y convertirse en un modelo a seguir.

Sociedad

En el apartado anterior hemos hecho referencia a un aspecto económico muy interesante: el peso de las tiendas *konbini* en el mercado laboral japonés. Es innegable que cadenas que dan trabajo en su conjunto a decenas de miles de personas, deben tener un peso importante en la estructura social de un país como Japón.

Sin embargo, he podido concluir gracias a la elaboración de este trabajo, que su peso no radica solamente en que den trabajo a un gran número de personas. He podido conocer que existe toda una cultura en torno a los *konbini*, que se erigen ya no solo como centros de compra de suministros, sino como lugar de ocio y elementos importantes en la vida de las personas de Japón. Manifestaciones artísticas como la creación de canciones o la redacción de libros en torno a los propios *konbinis*, refutan esta conclusión. De alguna manera, el japonés está hecho a ver este tipo de establecimientos, y si bien existen lugares de reunión en Japón, el *konbini* podría convertirse en los próximos años en uno de los más importantes de esos lugares.

A parte de estas conclusiones, cabría decir que el *konbini* ha logrado ganar mucho prestigio y convertirse en una institución querida también gracias al gran apoyo que prestó durante las catástrofes naturales sufridas en el año 2011. Gracias a la redacción de este trabajo he podido conocer como las tiendas *konbini* pueden convertirse en muchos casos en las proveedoras de suministros en zonas de difícil acceso geográfico en Japón, cuya población envejecida es cada vez es más numerosa, y jugará un papel muy relevante en el Japón de las próximas décadas.

Académicas

Como conclusión en este sentido, se debe tener en cuenta que este estudio es el primer texto extenso en lengua castellana sobre el modelo de distribución *konbini*. Por lo tanto, debo decir que ha resultado increíblemente interesante poder encargarme de aglutinar tal cantidad de información recogida en distintos idiomas, tras hacer una labor de

búsqueda compleja y extensa que me ha ayudado a entender mejor cómo debe realizarse un trabajo académico de cierta complejidad.

Como conclusión más interesante en este campo, me gustaría hacer referencia, por un lado a la escasez de información en castellano que existe sobre un modelo de distribución tan importante como este, que bien podría llegar a dominar el sector de la distribución minorista en un continente como Asia, que se postula como el gran dominador del comercio en el siglo XXI.

Por otro lado, me gustaría indicar que las tiendas *konbini* representan un conjunto de conceptos muy interesantes para cualquier estudiante de un grado relacionado con la economía. Algunos de los ejemplos más llamativos podrían ser la incursión de la tecnología en el sistema de abastecimiento; el complejo entramado logístico que se encarga de abastecer cada una de las tiendas, su capacidad a la hora de ofrecer un gran número de referencias en un espacio tan reducido, o su estrategia de expansión, cuyo pilar básico es el establecimiento de tiendas literalmente en cada esquina de grandes ciudades, al tiempo que se instalan establecimientos en pequeños pueblos.

Negocio

Por último me gustaría hacer referencia a las conclusiones que he podido sacar en relación al modelo de negocio en sí y sus perspectivas de futuro. En cuanto al modelo que existe en la actualidad, me gustaría proponer de forma resumida las conclusiones que he logrado sacar en relación al éxito de un sistema que lidera la distribución minorista en Japón. Desde mi punto de vista, el éxito de los *konbini* puede deberse sobre todo a tres aspectos principalmente:

- La tienda no es solo una tienda.
- Modelo de conveniencia al estilo japonés.
- Innovación como arma.

En lo referente a la primera idea, considero relevante el hecho de que en las tiendas *konbini* no solo se compran productos, sino que los japoneses hacen parte de su vida y sus relaciones sociales en las mismas. El hecho de que se puedan adquirir determinados artículos y comer en el mismo establecimiento, que se pueda leer revistas junto a otras personas, o que servicios básicos como sacar dinero se obtengan en el *konbini* facilita que la sociedad japonesa tenga que tener por obligación una estrecha relación con este tipo de tiendas.

Cuando hablo de un modelo de conveniencia al estilo japonés, estoy haciendo referencia a que en la empresa japonesa se trabaja buscando la excelencia en todos los sentidos. Un ejemplo puede ser Toyota, multinacional que crea el concepto *just in time* para

su cadena de producción, y que de alguna manera los *konbini* adaptan a su modelo de negocio gracias al sistema POS. El hecho de que sea tan accesible para cualquiera la tienda *konbini*, nos muestra de alguna manera el reflejo de la sociedad japonesa que está muy avanzada en cuanto a hábitos de consumo, y que siempre pretende lo mejor. Un cliente japonés es muy fiel, pero también muy exigente. La mejor manera que han encontrado las tiendas *konbini* de satisfacer esta exigencia, es facilitar el acceso a sus productos y servicios en cualquier punto de Japón.

Por último, debemos recurrir a una idea muy trabajada a lo largo del estudio y que hace referencia al uso de la tecnología en la tienda, ya sea como producto o como instrumento que posibilita todos los elementos de gestión de la tienda en la actualidad, y lo hará en el futuro, tal y como expongo en el último capítulo de mi trabajo.

Una de las conclusiones más interesantes que he podido sacar con la elaboración de este trabajo de investigación, tiene que ver con la necesidad de utilizar la tecnología para impulsar un cambio de formato en el modelo *konbini*. Basándome en todo lo expuesto previamente, considero muy interesante reflexionar sobre si las tiendas *konbini* deben dar un paso más allá y ser capaces de iniciar una reestructuración de su modelo en Japón, ya que las circunstancias son inmejorables, tal y como he recogido en los párrafos anteriores. Sin embargo, la tecnología debe ser un arma que se utilice de forma consciente, ya que en países en los que el mercado laboral tenga un fuerte receso y exista una tasa de paro elevada, no tiene sentido incrustar el modelo basado en la tecnología, ya que de esta manera no se estaría contribuyendo en absoluto al desarrollo comercial del lugar de destino, y el modelo podría no tener éxito. En resumen, desde mi punto de vista las cadenas *konbini* pueden continuar con su escalada invasiva de nuevos mercados, valiéndose de su estructura actual, pero en muchos de ellos, como en el caso de España, el modelo tecnológico que proponemos en la segunda parte del trabajo debería esperar unas décadas para su implantación.

6.-BIBLIOGRAFÍA

- 7andi.com. *Portal corporativo 7-Eleven*. Recuperado en Marzo 2019. <https://bit.ly/2ETWuTb>
- 7-Eleven. (2019) *Portal corporativo*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2KoT5PQ>
- Agencia EFE. (2015) *Japón apuesta por aplicaciones de traducción simultánea de cara a Tokio 2020*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2MGKBGG>

- Ajapón.com (2010) *Konbini コンビニ*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2MsxbOc>
- Baseel, C. (2018) *Japan now has over 40,000 foreign convenience store clerks as it continues to internationalize*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2KAn5rQ>
- Bennett, D. (2018) *Positioning 7-Eleven for the Future*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2P6Ndxv>
- Bestchoiceltda.com. ¿Qué es el bento? Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/1d49h4W>
- Bird, A. (2002) *Encyclopedia of Japanese business and management*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2Z8hqgL>
- Bosca, D. (2018) *Konbini*, la tienda de conveniencia en Japón. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2Ur83dG>
- Boscá, D. (2018) *La importancia de beber en Japón*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WGbHR>
- Business world online. (2015) *Secrets to success of Japan's konbini*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2JZUHjH>
- Cerini, E y Mazza, L. (2018) *~Konbini Konnection~ A Competitive Location-Based Multiplayer Game*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2QRReE9>
- Clauston, M. (2018) *Japan Convenience Stores Still Innovating in a Saturated Market*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2EUXztU>
- Coca-Cola. (2017) *Coca-Cola Japón, liderando uno de los mercados más innovadores del mundo*. Recuperado en Mayo de 2019.
- Craker. (2016) *Como son los Konbini | Convenience Store | Craker en Japón*. Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2TCDBJ0>
- CSP. (2015) *Famima Closing Its Doors, Exiting U.S.* Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2MwP3rd>
- Culturaasiatica.com. (2018) *Los encantos de la repostería japonesa*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2MGJBIU>
- Dayman, L. (2018) *Amazing Facts about Japan's Konbini*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2PGuLgh>
- De Borja Durán, F. (2016) *El sistema de distribución en Japón*. Recuperado en Febrero 2019. <file:///C:/Users/Mario/Downloads/DOC2016679157.pdf>

- Díaz-Becerra, A y Dávila Perez, A y Velida Baliñas, M. (2017) *El mercado de Japón*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2E4GzQH>
- Family Mart. (2019) Portal corporativo. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2V2NhkP>
- Foodandfoodiesinjapan.wordpress.com. (2012) *Life begins at the Konbini*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2IkaBlv>
- FoodRetail, (A.G.) (2018) *Los supermercados con un gimnasio en su interior*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2FBud3s>
- Froideaveux, A. (2017) *How Amazon and 7-Eleven are disrupting your dinner*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2wFXiGS>
- Gabo, MJ. Imagen plano *konbini*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WrU2hD>
- García Parras, P. (2010) Los grandes conglomerados económicos: los keiretsu. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2XCRSYI>
- García Parras, P. (2017) *El renacer económico: los keiretsu japoneses*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2WorDsF>
- García Parras, P. (2018) *El salaryman japonés: zombies de la economía*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2FFOQ1f>
- García Parras, P. (2018) *Geografía de Japón: peculiaridades del archipiélago*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2FNH5IQ>
- Gogonihon.com. (2018) *El supermercado en Japón, toda una aventura*. Recuperado en Marzo 2019. <https://bit.ly/313TsFg>
- Gómez, S. (2018) *10 grandes platos japoneses que no son sushi, ramen o tempura*. Recuerado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2XusvZ4>
- Guedim, Z. (2019) *All Japanese Convenience Stores to be Automated by 2025*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2QRgc6C>
- Guíadejapón.es (2017) *¿Cómo se juega al Pachinko?* Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2KwOdYW>
- Hirano, T. (2014) *Los konbini, las tiendas dónde encontrar de todo en cualquier día y hora del año*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2uYVCr0>
- Hobby Consolas. (2018) *Qué es el Pachinko, cómo funciona y por qué vuelve locos a los japoneses*. Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2EXdSGB>
- Hueng Hoo, M. *Konbini in Japan*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2FDO7L9>

- ICEX. (2018) *Informe e-País*. Recuperado en Febrero 2019. <file:///C:/Users/Mario/Downloads/DOC2018790489.pdf>
- Iglesias, P. (2014) *Cocina Japonesa*. Recuperado en Abril 2019. <https://bit.ly/2X0O8j4>
- Impulsoexterior.com. *Guía Práctica de Distribución Agroalimentaria en Terceros Países*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2rfGUw8>
- International Press. (2017) *Crece número de trabajadores extranjeros en 7-Eleven, FamilyMart y Lawson*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2MttzLX>
- International Press. (2018) *Quieren que trabajadores extranjeros de konbini se beneficien de la nueva visa*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2TBR5Vj>
- Iri.edu.ar. *La dinámica del mercado Japonés*. Capítulo 5: *El sistema de distribución*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2wHPGTW>
- Japan Monthly Web Magazine. (2013) *Complete guide to Japanese convenience stores*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2K3gpTQ>
- Japan-experience.es. (2016) *Los Konbini コンビニ*. Recuperado en Marzo 2019. <https://bit.ly/2ETBhsD>
- Japan-guide.com. *Convenience stores*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2Xr6TNi>
- Japantimes.co.jp. (2019) portal de noticias sobre los *konbini*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://www.japantimes.co.jp/tag/Lawson/>
- Japonismo.com. (2013) *Konbini, las tiendas de conveniencia japonesas*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2L6IDtV>
- Japonnow.me. (2018) *Ante escasez de trabajadores abren quiosco sin empleados humanos en estación de tren en Japón*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2KXFFfu>
- Katayama, A. (2019) *Japan Aims To Automate All Convenience Stores By 2025 With A New RFID Technology*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/31caBwF>
- Knowyourmeme.com. (2010) *Konbini / Convenience Store*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2WjpAB8>
- Koda, S. (2012) *Towards environmentally friendly management at "Konbini": Case Study at a convenience Store in Japan*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2WM9h41>
- Koedesu. (2018) *Konbini, Las tiendas de conveniencia en Japón*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2HY0Nyy>

- Lawson . (2019) Portal corporativo. Recuperado en Marzo de 2019. <http://Lawson.jp/en/store/japan/>
- Lewis, R. (2017) *7-Eleven*. Recuperado en Marzo 2019. <https://bit.ly/2NMopay>
- Livejapan.com. (2019) *11 Incredible Services That Make Japanese "Convenience Store" So Convenient!* Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WhWsdJ>
- Livejapan.com. (2019) *7-Eleven, Family Mart, Lawson : An Insider's Guide to Japan's Three Giant Convenience Stores!* Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2EQDjcQ>
- Llull, P. (2015) *¿Qué es un Salaryman?* Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2WncYhn>
- Mainichi Japan. (2017) *Lawson unveils facility to test next-generation convenience store tech using IT, AI*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2ZasRo9>
- Martinez, A. (2019) *Los konbini o combini. Convenience stores que son maravillosas. Líandola en un Lawson !* Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/31bYjo8>
- Medhurst, R (2014) *Las cadenas de "konbini" quieren una porción mayor del pastel*. Recuperado en Abril de 2014. <https://bit.ly/2Kwq58O>
- Ministerio de comercio exterior y turismo de Perú. *Plan de desarrollo de mercado en Japón*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2WnTLMu>
- Mollman, S. (2000) *How convenient to be a konbini*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WhNCwt>
- Mourdoukoutas, P. (2018) *7-Eleven Is Trying To Catch Up With 'Amazon Go' Cashierless Stores*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2K7cfun>
- Muñoz, R. (2012) *Grandes inventos japoneses*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2wBz2W3>
- Murata, S. (2019) *La dependienta*. Recuperado en Marzo de 2019.
- Naranjo Salinas, B. (2016) *Estructura de distribución japonesa*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2QPfo27>
- Niponica. (2013) *La calidad al estilo japonés*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2uUHYVV>
- Nippon.com (2018) *Las tiendas de veinticuatro horas de Japón: transacciones monetarias*. Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2wAvnrN>
- Nippon.com. (2015) *Konbini*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2JWfGE5>

- Nippon.com. (2016) *Snacks japoneses*. Recuperado en Marzo de 2019.
<https://bit.ly/2K0lKeq>
- Nippon.com. (2017) *Mini-konbini en oficinas japonesas*. Recuperado en Marzo de 2019.
<https://www.nippon.com/fr/jip/p00071/>
- Oficina comercial de Chile en Japón. (2015) *Estudio de canales de distribución: Supermercados en Japón*. Recuperado en Febrero de 2019.
- Oficina de comercio exterior de España en Tokio (2018) *Informe económico y comercio*.
Recuperado en Febrero 2019. [file:///C:/Users/Mario/Downloads/517706%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mario/Downloads/517706%20(1).pdf)
- Oficina de comercio exterior de España en Tokio. (2018) *Guía de país*. Recuperado en
Febrero 209. <file:///C:/Users/Mario/Downloads/4597719.pdf>
- Quin, R. (2014) *The Top 5 Konbini Countdown*. Recuperado en Marzo de 2019.
<https://bit.ly/31aS6st>
- Ramírez Navia, F. (2018) *¿Qué es un Sistema POS o de Punto de Venta? ¿Cómo funciona?* Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2vGqQna>
- Restaurantes.com. (2018) *15 platos imprescindibles de la cocina japonesa*. Recuperado en
Marzo de 2019. <https://bit.ly/2GdyA42>
- Rodríguez Asien, E. (2007) *El Gran Salto Económico de Japón de Posguerra*. Recuperado
en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2Wj6jzN>
- Routestofinance.com. *Cómo funciona el sistema de distribución de Japón para usted*.
Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WeU9YJ>
- Russel, B.G (2014) *In Japan, Convenience is an Art*. Recuperado en Marzo de 2019.
<https://bit.ly/2WtpgjZ>
- Ryowa House. (2019) *Japanese Convenience Stores (Part 2)* Recuperado en Marzo de
2019. <https://bit.ly/2lkdmDC>
- Santandertrade.com. *Haga negocios con Japón*. Recuperado en Febrero de 2019.
<https://bit.ly/2QVC8he>
- Serrano, M. (2016) *Konbini, de lo más conveniente en Japón*. Recuperado en Febrero
2019. <https://bit.ly/2My3uv6>
- Serrano, T. (2014) *Canal de distribución y marketing en Japón*. Recuperado en Febrero de
2019. <https://bit.ly/2EVuEWJ>
- Shoji, K. (2017) *Debate grows over the plight of foreign staff at convenience stores in Japan*.
Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2Kv4Hk8>

- Spacey, J. (2012) How 7-Eleven Redefined the Japanese Language. Recuperado en Abril 2019. <https://bit.ly/31eJSj6>
- Spacey, J. (2014) *22 Ways To Improve Your Life With Konbini*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2UubJfq>
- Statista.com. (2017) *Sales revenue of Family Mart in Japan from fiscal year 2012 to 2017 (in billion Japanese yen)*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2K11GZM>
- Takemoto, R. (2016) *Japan as a Society Dependent on Convenience Stores/Is Survival without Convenience Stores Impossible in the Era of Super-Aging?* Recuperado en Abril de 2019. <https://bit.ly/2uY4nSk>
- Techhq.com. (2018) *Why 7-Eleven is one of today's most innovative retailers*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2EUExnt>
- Thisjapaneselife.org. (2011) On Japanese Convenience Stores | コンビニ Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2UNkArQ>
- UTHD. (2019) Portal corporativo 7-Eleven. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2QPPIb7>
- ViaJapón.mx (2018) *Konbini – Las Tiendas de conveniencia en Japón*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WRudGS>
- Viajeros Callejeros. (2018) *Comida japonesa: Platos típicos de Japón*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2EXcG65>
- Vilchis, K. (2019) *Konbini: tiendas de conveniencia*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WrsQQ0>
- Voicilejapon.com. (2017) *"Konbini" - tiendas de conveniencia*. Recuperado en Febrero 2019. <https://bit.ly/2CD3bl8>
- Web-japan.org. (1997) *Convenience stores: Their Upside and Downside*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2QN77Mp>
- Wilk, R. (2006) *Fast Food/Slow Food: The Cultural Economy of the Global Food System*, Capítulo 8: *Kaiten-sushi and konbini: Japanese food Culture in the age of Mechanical Reproduction*. Redactado por Theodore C.Bestor. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2loXrW8>
- Xataka TV. (2018) *Amazon Go: Visitamos la tienda del futuro*. Recuperado en Mayo de 2019. <https://bit.ly/2Hekhg4>

Yabai.com. *A Brief Overview of Convenience Stores in Japan*. Recuperado en Marzo de 2019. <http://yabai.com/p/1921>

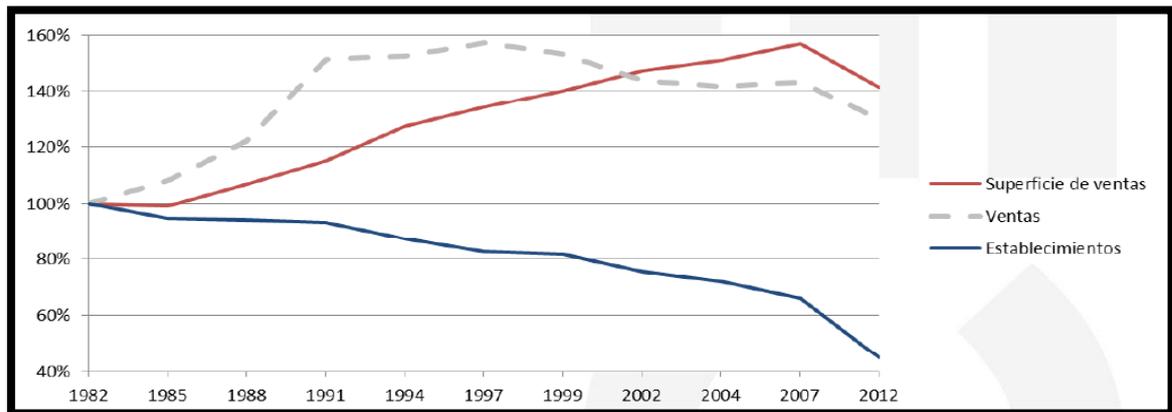
Yacuzzi, E. *El Management japonés: una revisión de su literatura*. Recuperado en Febrero de 2019. <https://bit.ly/2VFDBJr>

Yoshiyuki, I. (2017) *Las 3 mayores tiendas de conveniencia en Japón - Una comparación*. Recuperado en Marzo de 2019. <https://bit.ly/2WKRuu3>

7.-ANEXOS

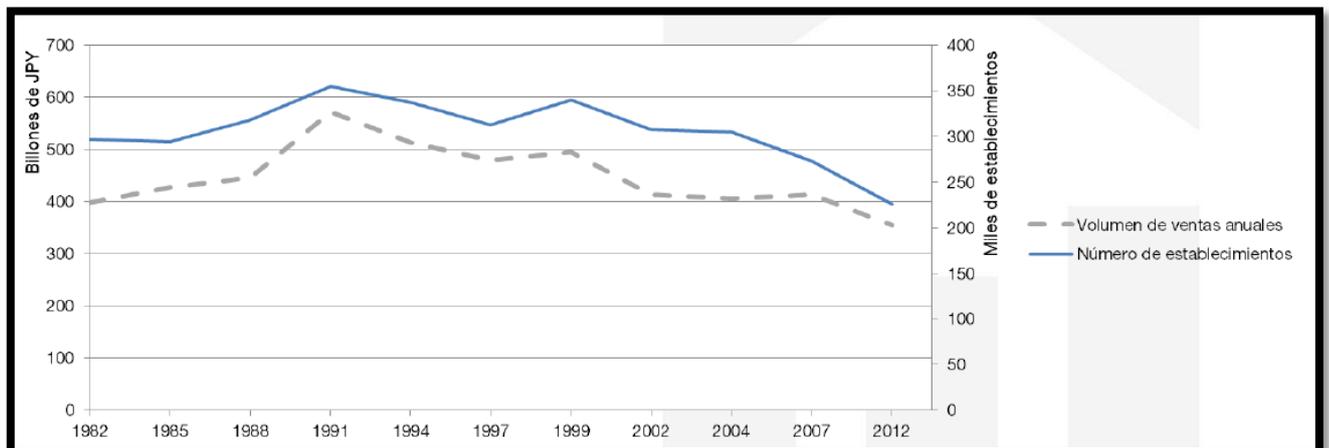
ANEXO I: Tablas ilustrativas, sector distribución japonés.

Tabla I



Fuente: Francisco Durán, 2016

Tabla II



Fuente: Francisco Durán, 2016

ANEXO II: Relación con empresas de su entorno (ejemplo mercari)

Como hemos indicado repetidamente, las tiendas *konbini* establecen relaciones de forma continuada con las empresas de su entorno. No es raro ver que estas empresas colaboran con los *konbini* a la hora de prestar sus servicios y crear valor conjuntamente.

Es destacable el caso de los bancos, que ofrecen el servicio de cajeros automáticos a través de las máquinas instaladas en los *konbini* obteniendo así acceso a una red de establecimientos tan extensa como valiosa.

Por tanto podemos pensar que el alcance masivo que tienen los *konbini* resulta muy interesante para empresas de distintos sectores, y que necesitan del acceso a una red semejante para prestar sus servicios. Como acabamos de decir, existen muchos casos de empresas que colaboran con los *konbini* pero, para ejemplarizar de forma práctica esta colaboración, en este apartado del trabajo vamos a centrarnos en una startup japonesa llamada Mercari.

Tuve la oportunidad de conocer Mercari durante mi viaje a Japón en diciembre del 2018, y allí me dieron a conocer como Mercari lleva a cabo su actividad. Después de saber cómo funcionaba una de las startups más famosas y prestigiosas de Japón caí en la cuenta de lo que suponía tener acceso a una red de *konbini* y las posibilidades que ofrecen éstas.

Por lo tanto en los siguientes párrafos vamos a dedicarnos a describir como se estructura la relación que tienen las principales cadenas de *konbini* con la empresa Mercari. Toda la información a la que nos referimos en el siguiente apartado está sacada de la conferencia que nos impartió, en la sede de Mercari, directora de *scouting* de la compañía.

Podemos decir que hablamos de una startup que, desde el 2013, se ha encargado de poner en contacto a consumidores entre sí con el objetivo de que vendan sus útiles de todo tipo que ya no utilicen. Podemos decir que sigue un sistema similar al de Wallapop en España pero con ciertos matices.

En cualquier caso Mercari gestiona una app que se encarga de establecer conexiones C2C en las que los precios son fijados por los usuarios de la misma y existe la posibilidad de valorar las transacciones entre miembros así como la calidad de los productos que se compran y venden.

La aplicación de Mercari pretende fomentar el comercio entre la sociedad japonesa, de una forma novedosa y cómoda para que cualquiera pueda vender sus productos de una forma segura. La plataforma obtiene un 10% de beneficio en cada venta cerrada de forma exitosa. Desde su inicio ha crecido de forma increíble y se ha convertido en una multinacional que prepara su asalto a mercados como el norteamericano y el británico.

El concepto de negocio de Mercari es novedoso y podemos pensar que resulta muy interesante, ahora bien, ¿cómo consigue ser eficiente a la hora de poner en contacto a vendedores y compradores que se encuentran en puntos distintos de Japón, un país con tantas barreras geográficas?

La respuesta es sencilla, valiéndose de la ayuda de las cadenas *konbini*. Como hemos indicado en repetidas ocasiones, los *konbini* tienen una red de establecimientos muy extensa y que llega a casi todos los puntos de la geografía japonesa, siendo ampliada cada año para llegar a cada rincón del país. Desde Mercari analizaron esta oportunidad que les daba el mercado y desde su inicio estableció un convenio con las cadenas *konbini*.

Los *konbini* y Mercari son socios, de esta forma todos salen ganando y ahora explicaremos el funcionamiento de este contrato. Las tiendas *konbini* alquilan el espacio de sus establecimientos para que Mercari coloque sus máquinas, que, por otro lado, tienen muchas más funciones que las que Mercari utiliza. Podemos identificar las siguientes fases en el proceso de venta de bienes en mercari:

- En una primera fase, valiéndose de estas máquinas, que tienen una función básica, el usuario que ha vendido un objeto a través de la plataforma digital de Mercari acude a la tienda *konbini*, con la máquina activa un código de producto con los datos del destinatario del mismo y las características del bien en cuestión. Una vez realizada esta operación entrega el producto empaquetado en el mostrador del *konbini* y puede volver a casa.
- En un segundo paso, la empresa de transportes, una tercera empresa, se encarga de recoger el pedido en el *konbini* en el que el vendedor depositó el producto y lo lleva hasta la casa del comprador o, en su defecto, otro *konbini* cercano que vendedor y comprador hayan acordado.
- En el tercer paso podemos limitarnos a hablar de la recogida del producto por el comprador.

Gracias a éste ejemplo podemos darnos de cuenta de la cultura de colaboración que existe entre las grandes empresas japonesas. Con el contrato de asociación Mercari tiene acceso a una red de establecimientos masiva y muy capilar que permite que prácticamente cada usuario pueda vender de forma sencilla sus productos a través de un *konbini*, una tienda al alcance de cualquiera. Por el otro lado los *konbini* obtienen beneficios derivados del cobro por la gestión de los paquetes y las máquinas de Mercari y, además se asegura un flujo de clientela que entra a sus tiendas para gestionar sus pedidos con Mercari y que puede convertirse en clientes en muchos casos.

Para concluir podemos identificar a los *konbini* como una gran oportunidad para negocios en crecimiento como Mercari que necesitan de una infraestructura que no podrían permitirse de otro modo, otro ejemplo más del valor añadido que tienen los *konbini* no solo para los clientes sino para el tejido empresarial japonés.

ANEXO III: Fórmula de negocio alternativa

Konbini - Salón de estética

Esta posibilidad fue estudiada a partir del análisis de los productos que se comercializan en los *konbini*. Como pudimos ver en los apartados anteriores, existe una gran cantidad de productos estéticos de diferentes marcas comercializados en los mismos. En el apartado referido a la diferenciación intermarcas también hicimos referencia a este aspecto, siendo muy importante para compañías como Family Mart establecer una serie de acuerdos con empresas destinadas a la producción de productos estéticos en su estrategia de diferenciación del resto de cadenas *konbini*.

A partir de aquí vamos a plantear la siguiente imagen para mostrar de qué forma se podría establecer el negocio.

Figura 18: sección edificio *konbini* y salón de estética



Fuente: elaboración propia

En la figura 18 vemos como existe un establecimiento de dos pisos. En la planta baja se plantea un establecimiento *konbini* al uso, normal aunque de un tamaño medio-grande. De esta forma el *konbini* mantiene su espíritu de tienda de conveniencia que se encuentra accesible a todo el mundo.

El elemento novedoso viene con el segundo piso. En este segundo piso se supone que entren en liza las instalaciones del salón de estética. En este pequeño establecimiento se pretende añadir mobiliario que permita que todos los servicios puedan ofrecerse de forma eficaz. En este sentido una supuesta unión con alguna compañía dedicada a la producción de artículos de cosmética sería interesante.

Una posibilidad podría ser MUJI o YU-BE. En la parte del salón de estética, sería necesario incorporar mano de obra cualificada pero en este caso, el negocio se gestionaría de forma diferente al *konbini*. Este tipo de unión puede tener sentido si pensamos en los beneficios que obtendría cada compañía.

Para los establecimientos *konbini* es positivo en relación a que esta anexión resulta un reclamo para ampliar su cuantía. Por otro lado, puede ser un sistema efectivo de diferenciación en un mercado de competencia constante con las otras cadenas. Por otro

lado, los establecimientos *konbini* encuentran un socio que ayuda a la hora de reducir costes de implantación en los establecimientos. Aunque un establecimiento sea más grande, seguramente, sea más barato instalarlo entre dos marcas y no solo por una. Para ello no sería extraño crear una nueva marca unificada que pueda aunar los conceptos de las dos empresas relacionadas.

Para la compañía dedicada a la producción y venta de productos estéticos, puede haber ventajas y aspectos positivos a tener en cuenta. En primer lugar, su marca no puede estar asociada con una idea de exclusividad o de elitismo social, ya que una compañía que comercializa sus productos en un *konbini* debería tener un público objetivo caracterizado por pertenecer a la clase media. En cualquier caso, el hecho de formar una alianza con una compañía de *konbini* te abre la posibilidad de acceder a un gran número de establecimientos y de conseguir una red de distribución extensa. De todas formas, las productoras de cosméticos no pueden obviar que un grandísimo número de clientes en los *konbini* son mujeres de mediana edad. En este sentido, ¿por qué va a ser descabellado pensar que antes o después de comprar en el *konbini*, se dediquen a cuidar su imagen de forma rápida y sencilla en un pequeño salón de belleza especializado?