

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Estrategias comerciales de las bodegas
y su futuro dentro del canal tradicional**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
DE MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Jorge Luis, Calderón Valverde, DNI: 07268225

Abigail Alexandra, Correa Herrera, DNI: 07484343

Krizia Janet, Tejada Castro, DNI: 45632786

ASESOR

Jorge Humberto Céspedes Flores, DNI: 10810234

ORCID 0000-0002-9016-8856 <https://orcid.org/0000-0002-9016-8856>

JURADO

Presidente: O'BRIEN CÁCERES, JUAN

Jurado: PEREYRA GRAHAM, LEOVIGILDO ALEXANDER

Asesor: CESPEDES FLORES, JORGE HUMBERTO

Surco, junio 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Jorge Humberto Céspedes Flores, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Estrategias comerciales de las bodegas y su futuro dentro del canal tradicional**, de los(as) autores(as)

- Jorge Luis, Calderón Valverde, DNI: 07268225
- Abigail Alexandra, Correa Herrera, DNI: 07484343
- Krizia Janet, Tejada Castro, DNI: 45632786

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **14%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/06/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

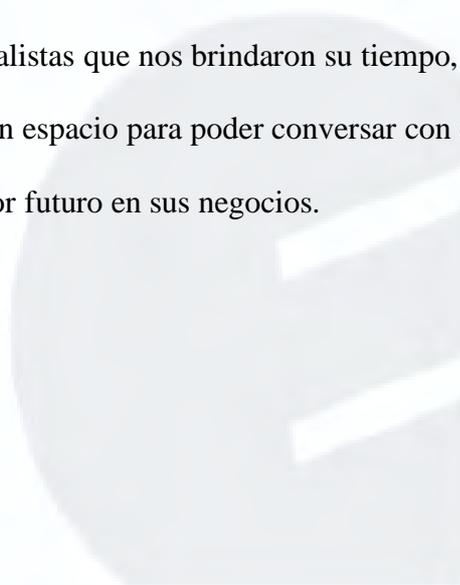
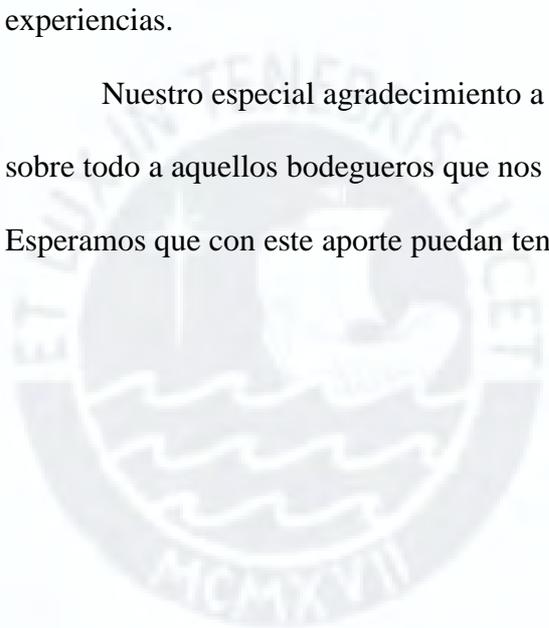
Lugar y fecha: 12 de Junio de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
<u>Céspedes Flores, Jorge Humberto</u>	
DNI: 10810234	Firma 
ORCID: 0000-0002-9016-8856 https://orcid.org/0000-0002-9016-8856	

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento al Magister Jorge Céspedes, por ser nuestro asesor de la Escuela de Postgrado de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por guiarnos en la realización de un interesante tema de investigación. Gracias a su orientación, consejos y aportes hemos logrado alcanzar el objetivo del presente estudio. De igual manera, a nuestros profesores por sus enseñanzas, dedicación y compartir sus experiencias.

Nuestro especial agradecimiento a los especialistas que nos brindaron su tiempo, y sobre todo a aquellos bodegueros que nos abrieron un espacio para poder conversar con ellos. Esperamos que con este aporte puedan tener un mejor futuro en sus negocios.



Dedicatorias

A mi esposa Patty por su paciencia y apoyo en tiempos tan difíciles. A mi hijo Gabriel que a través de su sonrisa siempre me hace recordar que este esfuerzo vale la pena. Y a mis padres porque nunca pierden la esperanza de verme como una persona feliz.

Calderón Valverde, Jorge Luis

A Dios por ser la luz que guía mi camino, darme fortaleza y ayudarme a alcanzar cada meta. A mi admirable compañero y esposo Víctor por su amor y apoyo incondicional. A mis niñas por regalarme su tiempo para que yo pueda cumplir este sueño. A mi madre por motivarme. A mi padre quien desde el cielo me está viendo orgulloso y a mis hermanos por mantener una hermosa unidad.

Correa Herrera, Abigail Alexandra

A mis padres por su apoyo constante, por guiarme siempre para cumplir mis metas y a mi hijo Nicolás por ser siempre mi inspiración.

Tejada Castro, Krizia Janet

Resumen Ejecutivo

Las bodegas en el Perú constituyen una pieza fundamental en la economía familiar, siendo eje importante en el desarrollo del país, contribuyendo con la economía de aquellas familias que han buscado su sustento en este tipo de negocio de venta minorista. La bodega como punto de venta es el elemento más importante del canal tradicional y en ellas se concentra el mayor consumo de los compradores, principalmente por su cercanía y afinidad. Sin embargo, en el Perú son escasos los estudios que profundizan en las variables que influyen en la compra y en la efectividad de este punto de venta y se carece de información e investigaciones suficientes para lograr que las bodegas operen con mayor efectividad.

La presente tesis ha desarrollado un estudio para entender las bodegas y su impacto en el consumidor para, a partir del análisis de distintas variables, proponer un esquema que permita entender su situación actual y recomendaciones, como la formalización de estos negocios o su adaptación a nuevas tecnologías. La presente investigación tiene un alcance exploratorio y cuenta con un enfoque de investigación mixta pues se usaron herramientas que recogen información cualitativa (entrevistas y observaciones) y cuantitativa (encuestas) dirigidas a los dueños o administradores de bodegas de Lima y Callao, consumidores y especialistas de marketing.

Los principales hallazgos se enfocan en la falta de tecnología y el escaso apoyo que reciben los bodegueros, quienes son una pieza fundamental en la economía del Perú y siguen adelante con sus pequeños negocios a pesar de las dificultades, siendo su sustento familiar.

Se ha podido concluir que, aun cuando el canal moderno sigue creciendo, las bodegas seguirán siendo las tiendas de barrio preferidas y permanecerán en el tiempo.

Palabras Clave: Canal tradicional, consumidor, *shopper*, ruta del consumidor, experiencia del consumidor, ventas, marketing, bodegas, bodegueros, distribuidores.

Abstract

Mom and Pop stores (*bodegas*) in Peru constitute a fundamental piece of the Peruvian household income, as this activity is important for the country's development and contributes to the economy of those families that have sought their livelihood in this type of retail business. *Bodegas* are currently the most important element of traditional trade in Peru and the majority of Peruvian consumption is concentrated among them, mainly due to their proximity to consumers and consumers' affinity for *bodegueros*. However, in Peru studies that delve into the variables that encourage or discourage the purchase and influence effectiveness at this type of point of sale are scarce, and there is a lack of information and studies sufficient to make *bodegas* work better in our country.

The present thesis has developed a study to understand *bodegas* and their impact on the consumer in order to, based on the analysis of different variables, propose a scheme that allows us to understand their current situation and propose recommendations for improvement or adaptation to new technologies. This research has an exploratory scope and a mixed research approach since tools that collect qualitative information (interviews and observations) and tools that collect quantitative information (surveys) aimed at the owners or managers of *bodegas* from Lima and Callao, consumers, and marketing specialists.

Our main findings are focused on the lack of technology and support received by *bodegas'* owners, who continue with their small businesses despite the difficulties, being their family livelihood.

We have been able to conclude that although the modern trade continues to grow in number, *bodegas* of the traditional trade will remain the preferred neighbourhood stores.

Keywords: Traditional trade, shopper, customer journey, customer experience, sales, consumer, marketing, mom and pop stores, small neighborhood convenience stores, distributor.

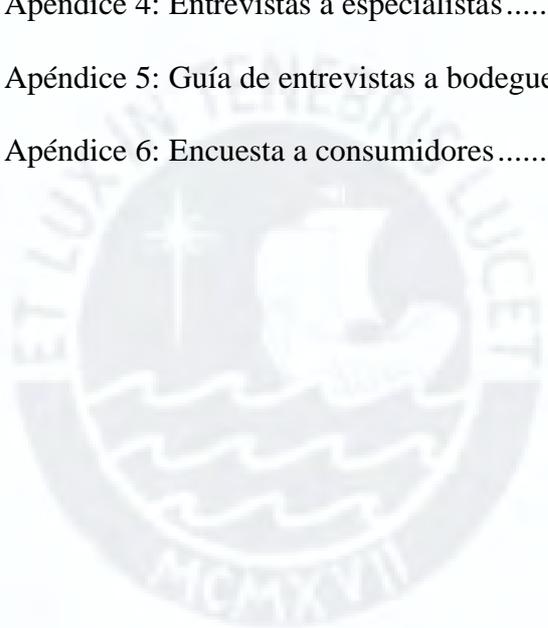
Tabla de Contenidos

LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Definición del Problema.....	1
1.2 Propósito del Estudio	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Relevancia del Problema.....	5
1.4 Naturaleza de Estudio.....	6
1.5 Preguntas de Investigación	7
1.6 Marco Teórico.....	7
1.7 Marco Conceptual	9
1.7.1 Canales de Distribución en el Mercado Tradicional.....	9
1.7.2 Las Bodegas.....	12
1.7.2.1 En el Mundo	12
1.7.2.2 En el Perú.....	14
1.7.3 El Consumidor en el Mercado Tradicional.....	15
1.7.4 Misión de Compra.....	16
1.8 Limitaciones	19
1.9 Delimitaciones	19
1.10 Resumen del Capítulo	20
Capítulo II: Antecedentes y Situación del Problema.....	22
2.1 Antecedentes del Problema	22

2.2	Contexto en Lima Metropolitana y el Callao	23
2.3	Resumen del Capítulo	29
Capítulo III: Metodología.....		30
3.1	Diseño de la Investigación.....	30
3.2	Conveniencia del Diseño.....	32
3.3	Preguntas de Investigación.....	33
3.4	Población de Lima Metropolitana y el Callao	33
3.5	Población de Bodegas en Lima Metropolitana según Censo de 2014.....	36
3.6	Consentimiento Informado.....	38
3.7	Confidencialidad.....	38
3.8	Ubicación Geográfica.....	39
3.9	Instrumentación.....	40
3.10	El Análisis de Datos.....	40
3.11	Resumen del capítulo.....	40
Capítulo IV: Análisis de Resultados		42
4.1	Presentación y Discusión de Resultados	42
4.2	Perfil de los Bodegueros Entrevistados.....	42
4.3	Resumen de Entrevistas a Profundidad Aplicadas a Bodegueros.....	45
4.3.1	La Bodega y el Local Utilizado Para el Negocio.....	46
4.3.2	Sobre la Relación Entre Bodegueros.....	47
4.3.3	Sobre la Relación de los Bodegueros con los Distribuidores.....	48
4.3.4	Sobre la Relación de los Bodegueros con los Clientes	51
4.3.5	Uso de Tecnología por Parte de los Bodegueros	53
4.4	Perfil de los Consumidores de Bodegas Encuestados.....	56
4.5	Resumen de Encuestas Aplicadas a los Consumidores de Bodegas.....	57

4.5.1	Preferencias de Consumidores por las Bodegas	58
4.5.2	Preferencias de Compra de los Consumidores en Bodegas.....	60
4.5.3	Mejoras Que los Consumidores Esperan de las Bodegas.....	60
4.6	Perfil de los Expertos Entrevistados	61
4.7	Resumen de las Entrevistas en Profundidad a Expertos	62
4.7.1	Las Bodegas Frente al Canal Moderno	64
4.7.2	El Futuro de las Bodegas	66
4.8	Resumen del Capítulo	67
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		69
5.1	Conclusiones.....	69
5.1.1	Las Bodegas Como Negocio	71
5.1.2	Las Bodegas y la Tecnología.....	71
5.1.3	La Relación de las Bodegas con los Consumidores.....	72
5.1.4	La Relación de las Bodegas con los Distribuidores.....	72
5.1.5	Las Bodegas Frente al Canal Moderno	73
5.1.6	Situación en el 2021	74
5.2	Implicancias.....	75
5.3	Las Bodegas y la Pandemia de COVID-19.....	76
5.4	Recomendaciones.....	76
5.4.1	Enfocadas en el Consumidor	78
5.4.2	Enfocadas en la Tecnología.....	78
5.4.3	Enfocadas en el Distribuidor	78
5.4.4	Enfocadas en los Bodegueros.	79
5.4.5	Enfocadas en la Bancarización	80
5.4.6	Enfocadas en el Rol del Estado.....	81

5.4.7	Recomendaciones Finales: Variables que incentivan y desincentivan la compra en el punto de venta.....	81
	Referencias	85
	Apéndice 1: Resumen de bodegueros entrevistados	93
	Apéndice 2: Resumen de consumidores encuestados	105
	Apéndice 3: Consentimiento informado	110
	Apéndice 4: Entrevistas a especialistas.....	111
	Apéndice 5: Guía de entrevistas a bodegueros.....	136
	Apéndice 6: Encuesta a consumidores.....	138



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Nuevas Licencias otorgadas a bodegas	28
Tabla 2: Total de bodegas con licencia de funcionamiento	28
Tabla 3: Población censada urbana y rural y tasa de crecimiento anual 2007, 2017 - Provincia de Lima.....	34
Tabla 4: Población censada y tasa de crecimiento promedio anual según distrito 2007 y 2017 - Provincia de Lima. Fuente INEI.....	35
Tabla 5: Distritos incluidos en las entrevistas a profundidad a las bodegas	40
Tabla 6: Perfil de los bodegueros entrevistados	44
Tabla 7: Bodegueros entrevistados por rango de edad.....	44
Tabla 8: Bodegueros por Sexo.....	44
Tabla 9: Bodegueros por lugar de nacimiento.....	45
Tabla 10: Bodegueros por Nivel Educativo	45
Tabla 11: Tamaños de las bodegas	45
Tabla 12: Perfiles de los expertos entrevistados.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Puesto de abarrotes en Mercado Tradicional (Fuente: Perú-Retail)	11
Figura 2: Quisco ambulante.....	11
Figura 3: Bodega en el Distrito de Ate, localidad de Huaycán, Enero 2020.....	12
Figura 4: Establecimiento "Mom-and-Pop" en Newburyport, Massachusetts (fuente: Financial Times).....	13
Figura 5: Tienda de abarrotes en México.....	14
Figura 6: Clasificación de la misión de compra	17
Figura 7: Población censada en el 2017 por departamento	24
Figura 8: Distribución de bodegas por áreas en Lima Metropolitana. Fuente ABP.....	26
Figura 9: Número de clientes promedio en Lima (Estudio de MDAPERU, 2016).....	27
Figura 10: Población y tasa de crecimiento 1950-2070 en el Perú. Fuente INEI.....	36
Figura 11: Distribución Geográfica de Lima Metropolitana.....	39
Figura 12: Relación de bodegueros con los distribuidores.....	49
Figura 13: Beneficios de los proveedores a los bodegueros.....	50
Figura 14: Proveedores de los Bodegueros	51
Figura 15: Bancarización de los bodegueros.....	54
Figura 16: Conocimiento de redes sociales por parte de los bodegueros.....	54
Figura 17: Distribución por sexo y rango de edades en los consumidores de bodegas	57
Figura 18: Distribución por sexo y frecuencia de visitas a las bodegas.....	57
Figura 19: Razones por las que los consumidores prefieren comprar en las bodegas.....	59
Figura 20: Participación de misiones de compra dentro del consumo de los hogares.....	59
Figura 21: Tipo de productos más comprados en las bodegas	60
Figura 22: Características que los consumidores desean que tengan las bodegas.....	61

Figura 23: El tamaño de las bodegas en el Perú 64



Capítulo I: Introducción

Investigar y analizar los canales de distribución, y en particular el canal tradicional, como elemento clave de las variables fundamentales del Marketing Mix, es de gran relevancia para la comunidad profesional y académica especializada en gestión de marketing y ventas por ser el canal de mayor volumen de comercialización en los mercados de consumo masivo del Perú. En adición a ello, también es preciso resaltar que el mercado de consumo en la actualidad se encuentra en constante variación producto de la crisis sanitaria COVID 19 que ha traído consigo nuevas maneras de comercio y distribución (Inga Martínez, 2020).

En el presente documento se desarrolla un estudio sobre las bodegas en el Perú como punto de venta, dado que es uno de los elementos más importantes del mercado tradicional. Se estudiará, a los que podríamos denominar “negocio amigo del barrio” o definirlos como: comercios independientes de venta minorista ubicados en casi todos los puntos del país, que van desde quioscos hasta tiendas abastecidas de toda clase de víveres. Son negocios familiares y se caracterizan por que en su mayoría comercializan abarrotes desde pequeñas cantidades, así como toda clase de productos y se ubican con gran cercanía al consumidor. Se podría decir que las bodegas se enfocan en el *marketing* relacional, ofrecen un servicio personalizado estableciendo un trato directo con el consumidor, conocen a sus clientes, su nombre, sus hábitos de compra y se esmeran por brindar un servicio a largo plazo.

De acuerdo con las cifras del mercado, el 70% del consumo del *shopper* peruano se realiza por el canal tradicional y las bodegas son un elemento muy fuerte en su compra (Perú Retail, 2018).

1.1 Definición del Problema

A pesar del crecimiento en el consumo de las familias peruanas y del número de grandes *retailers* y tiendas por conveniencia, en el Perú el canal tradicional se destaca en gran

manera frente al canal moderno, por la notable preferencia del consumidor. Frente a la sostenibilidad de los puntos de venta tradicionales, en especial bodegas, se ha podido identificar que en el Perú no existirían mayores estudios que profundicen en las variables que influyen en la efectividad de la gestión comercial de éstos. Debido a ello, las empresas consultoras, investigadoras y profesionales en marketing carecen de suficiente información para conseguir que los puntos de venta tradicionales funcionen mejor en nuestro país. A pesar de realizar denodados esfuerzos de parte de los empresarios bodegueros y de recibir el apoyo de sus socios estratégicos, las grandes empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, no les ha sido posible alcanzar mejores resultados.

Según la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), el canal tradicional de bodegas en el Perú alcanza los 414,000 puntos de venta en el país (Asociación de Bodegueros del Perú, 2020). Según la consultora Kantar un 90% de hogares en el Perú han consumido al menos una vez en una bodega (Ruiz, 2019).

Sin embargo, se ha podido registrar que, desde el inicio de la pandemia, las bodegas vienen reduciendo sus ventas de manera considerable debido a las restricciones que el gobierno impuso en confinamiento, horarios y protocolos de atención por el cuidado de nuestra salud (Rosales, 2020).

A causa de la emergencia sanitaria, al consumidor le ha tocado asimilar no sólo nuevas formas de convivencia para controlar la pandemia, sino también ejercer cambios en sus hábitos de consumo y los lugares de compra. Bajo este contexto, las bodegas han sido las más afectadas, mientras que el canal moderno ha ganado terreno. Se identifica que el consumidor peruano ya no es el mismo que el de antes de la pandemia, incluyendo entre sus hábitos medidas extremas de higiene, siendo los canales modernos los que más cumplen sus expectativas sanitarias y de mayor abastecimiento, respecto a las bodegas. (Inga Martínez, 2020) (Aguirre, 2019).

Debido al avance del canal moderno durante la crisis sanitaria es de notable interés que las bodegas replanteen sus estrategias comerciales con el fin de lograr una rápida recuperación del avance alcanzado a principios del año 2020. Según Arnaldo Aguirre, los comercios *retail* tienen la oportunidad de crecer más en sus ventas, pero a partir de bodegas medianas o grandes que se conviertan a *minimarkets*, que en ellas se incorpore el servicio de venta de pollo, verduras, frutas y que cuenten con sistemas de pago a través de medios digitales. Además, que estén cerca de la casa, atiendan en horario ampliado y hagan servicio de *delivery*. En *retail*, moderno o tradicional, existe el concepto de “misión de compra”, el cual permite categorizar los diferentes tipos de establecimientos comerciales de alimentos de acuerdo con la función que cumplen frente al consumidor. Así, los supermercados y los mercados atienden la necesidad de abastecimiento, las tiendas de conveniencia atienden la necesidad de alimentación instantánea o de indulgencia, mientras que las bodegas son usadas como lugar de compras de reposición, atención de emergencias, compras pequeñas o compras de último momento (Aguirre, 2019).

1.2 Propósito del Estudio

La presente investigación tiene como propósito analizar la situación actual del sector *retail* de bodegas del canal tradicional, sus características, relevancia, evolución y preferencias. Estos datos nos podrán ayudar a entender su comportamiento en nuestro país y sobre todo desarrollar las estrategias comerciales que permitan su óptimo desarrollo.

1.2.1 Objetivo General

El objetivo general de la presente tesis es estudiar las variables que incentivan o desincentivan la compra en el punto de venta bodegas, entre los consumidores de Lima metropolitana y el Callao. A partir del conocimiento de la relación entre estas variables, se busca proponer un esquema que permita entender cuál es la situación actual de las bodegas a

fin de recomendar estrategias comerciales y de *marketing* para que alcancen un mejor desempeño en el futuro.

El objetivo principal es planificar (recoger información) para ejecutar una investigación del tema, con el fin de encontrar solución a los problemas que se presentan en los puntos de venta minorista, en este caso “las bodegas”. Para ello se deberá examinar, proyectar y llevar a efecto una investigación detallada, minuciosa, capaz de identificar cualitativamente los factores que están afectando su libre desarrollo; con el fin de demostrar que los resultados de la investigación son confiables y sirvan como fuente de conocimiento para una mejor toma de decisiones en el comercio bodeguero.

1.2.2 Objetivos Específicos

Cabe resaltar que el mercado tradicional de las bodegas en el Perú, si bien reflejaba hasta el primer trimestre del año 2020 estar en la cima con un abastecimiento del 70% al consumidor, se vio afectado a un punto en que actualmente, y debido a las restricciones de la pandemia, ha dado un giro radical, adoptando nuevas tácticas para atender los requerimientos de un consumidor cada vez más exigente y cuya prioridad es su salud, en cumplimiento de los protocolos de salubridad establecidos por el MINSA.

En tal sentido, los objetivos específicos son:

- Identificar aquellas razones que incentivan la compra en el punto de venta en el canal tradicional de bodegas.
- Identificar aquellas razones que desincentivan la compra en el punto de venta en el canal tradicional de bodegas.
- Desde el punto de vista de los consumidores, identificar qué factores generan una experiencia agradable y qué factores generan una experiencia desagradable de compra en el punto de venta del canal tradicional de bodegas.

- Desde la perspectiva comercial, identificar la evolución del desempeño de las bodegas en el canal tradicional.
- Desde el punto de vista de los proveedores (distribuidores y fabricantes de productos de consumo masivo), identificar los factores que influyen en la efectividad en el punto de venta del canal tradicional. Identificar qué funciona y qué no funciona comercialmente en el canal tradicional bodegas.
- Desde el punto de vista de los especialistas en el sector, identificar los factores que influyen en la efectividad en el punto de venta del canal tradicional de bodegas. Identificar qué funciona y qué no funciona comercialmente en estos formatos, específicamente.
- Desde el punto de vista del canal tradicional, identificar la relevancia que se le está dando a los canales digitales y servicios tecnológicos financieros para la comercialización de sus productos.
- Desde el punto de vista del canal tradicional, identificar la relevancia que han adquirido los diferentes métodos de pago y de entrega de los productos a través de las bodegas hacia el consumidor final.
- Poner en contexto la situación de las bodegas en el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19.

1.3 Relevancia del Problema

Las bodegas, como punto de venta del canal tradicional tienen una influencia relevante en el comportamiento del consumidor, por lo que consideramos importante el desarrollo de un estudio que profundice en los factores que influyen en su efectividad comercial. El dominio de la comercialización en este canal brinda la oportunidad de generar estrategias comerciales y de *marketing* para afrontar las diversas situaciones que afectan al mercado tradicional, y así, transformar la crisis en oportunidades de crecimiento.

Este estudio es de gran relevancia pues en la entrevista *Bodegas: El futuro está en sus manos*, se menciona que la profesionalización de las bodegas [en Perú] todavía es incipiente y que “la realidad actual es que aún se superpone la economía de la bodega con la economía familiar (...)” (Beke & Gómez, 2018) siendo esta una auto extensión del bodeguero, “de su historia, de su tradición y su cultura” (Páramo, 2012). La falta de conocimiento de las necesidades del consumidor puede llevar a los bodegueros a elaborar estrategias, tomar decisiones y ejecutar planes que finalmente no logren la satisfacción del cliente, así como los objetivos del negocio.

1.4 Naturaleza de Estudio

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron metodologías mixtas, con un enfoque exploratorio cualitativo (entrevistas), cuantitativo (encuestas) y uso de fuentes secundarias, abordando cuatro tipos de público objetivo: bodegueros, consumidores, proveedores (distribuidores de consumo masivo), y especialistas en el sector. Se entrevistaron a los clientes usando medios digitales, debido a las restricciones por la coyuntura sanitaria del COVID-19, con el fin de conocer cuáles fueron los activadores o misiones de compra.

Además, se realizaron entrevistas en profundidad a bodegueros de Lima Metropolitana y el Callao para conocer de primera mano las razones que los impulsaron a poner el negocio y su relación con otros actores (proveedores y clientes). Adicionalmente, se realizaron entrevistas, con enfoque estratégico (la mejor calidad posible), a gerentes de las empresas distribuidoras, productores y especialistas del sector, con el propósito de que nos hagan conocer cuáles son los componentes que operan en las bodegas para incentivar la compra del consumidor final.

Para el conocimiento de lo que ocurre en el mundo sobre el tema, se realizó una revisión de la literatura. Sin embargo, debido a que no existen estudios publicados referidos a la comercialización de las bodegas en el Perú, el estudio se ha basado en artículos periodísticos, en estudios puntuales de empresas investigadoras de mercado y datos

estadísticos abiertos. Este conocimiento sirvió para la etapa de levantamiento de información primaria.

1.5 Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las razones que incentivan la compra en el punto de venta bodegas, entre los consumidores en las bodegas como canal tradicional?

¿Cuáles son las razones que desincentivan la compra en el punto de venta bodegas, entre los consumidores en el canal tradicional?

¿Qué factores generan una buena o mala experiencia de compra en el punto de venta del canal tradicional bodegas?

¿Qué tendría que suceder para que los consumidores compren más en el punto de venta del canal tradicional bodegas?

¿Qué características de los bodegueros influyen en la efectividad comercial en el punto de venta canal tradicional? ¿Qué funciona? ¿Qué no funciona?

¿Qué opinan los especialistas en el sector, sobre los factores que influyen en la efectividad en el punto de venta canal tradicional? ¿Qué funciona? ¿Qué no funciona?

1.6 Marco Teórico

El canal minorista o también llamado “detallista”, es el último eslabón de toda una cadena de distribución y es el punto donde el producto del comerciante llega a manos del consumidor. Como es indicado por Vértice Editorial (Vértice Editorial, 2009, p. 13):

“Entendemos por minoristas, aquellos comercios que venden directamente al consumidor final (venta al detalle o venta al por menor)”.

En este tipo de canal es donde, según Rafael Anaya (Anaya, 2014, p. 71) no solo se ofrece y vende productos al consumidor final, sino que también contribuye a mejorar el servicio al cliente y la competitividad; además, es donde se realizan una gran cantidad de transacciones.

Dentro de los canales de venta minorista que actualmente se dan tenemos el canal tradicional que, según nos explica Baena y Moreno, se caracteriza por la presencia física de un comerciante y un comprador. Además, Baena y Moreno clasifican a este canal en dos tipos: por un lado, la tienda clásica donde se expenden una amplia variedad de productos, pero en poca profundidad (debido al espacio reducido), y las tiendas especializadas en un tipo de producto, como artículos ferreteros, frutas, entre otros. (Baena & Moreno, 2010, p. 106).

Esta misma clasificación la realiza Anaya cuando indica que dentro de los minoristas con establecimiento existen las tiendas tradicionales con “(...) técnicas poco modernas, amplio surtido y poca profundidad (...)” (Anaya, 2014, p. 73). También se pueden organizar, por: modelo organizativo, tipo de establecimiento, localización y por la forma de venta sin establecimiento (Esteban, y otros, 2008, p. 53).

Para acotar las definiciones al presente trabajo, bajo la misma clasificación se tomará, dentro de los tipos por modelo organizativo, a los minoristas independientes:

(...) el minorista independiente se caracteriza por poseer un escaso grado de equipamiento y formación comercial, dificultades de financiación y un bajo poder de negociación por el volumen reducido de sus ventas, aunque asume una pluralidad de funciones (vendedor, jefe de compras, director). Sin embargo, se beneficia de un mayor conocimiento de su clientela, a la que presta un trato más personalizado y que le permite su fidelización (Esteban, y otros, 2008, p. 536).

Además, consideramos dentro de la clasificación por el tipo de establecimiento a las tiendas tradicionales:

(...) pequeños comercios ubicados en los barrios de las ciudades con un surtido limitado y poco profundo, generalmente una o varias marcas de una misma clase de producto (zapaterías, papelerías). El sistema de venta es a través de un vendedor que

suele ser el propietario del establecimiento o un dependiente, situado detrás de un mostrador, que asesora en su compra al cliente (Esteban, y otros, 2008, p. 539).

Según María Guardedeño, este tipo de comercios se caracterizan también por tener un mostrador, una persona que vende y un pequeño almacén. En palabras de la autora:

En estos establecimientos existe una separación entre el comprador y los productos, de manera que el producto que se quiera adquirir no está al alcance del consumidor. Entre la mercancía y el mostrador se encuentra el vendedor que es aquel que muestra y vende los productos, por lo que para que el comprador pueda ver las características del producto este se lo debe facilitar el vendedor. Este tipo de establecimientos dispone de un almacén, que se encuentra separado del espacio que está destinado a la venta y es donde se guarda la mercancía que no está expuesta al público (Guardedeño, 2013, p. 17).

De lo anterior, se puede decir que las bodegas son establecimientos de punto de venta minorista, donde se expende una gran variedad de productos, pero sin profundidad, atendido generalmente por el dueño del negocio, el cual no tiene un alto grado de formación profesional. La atención se da a través de un mostrador donde los productos están detrás de este y son proporcionados por el vendedor a pedido del consumidor. Por último, las bodegas poseen un pequeño almacén que se encuentra por detrás de los productos que están a la vista del consumidor.

1.7 Marco Conceptual

1.7.1 Canales de Distribución en el Mercado Tradicional

Según Manuel del Moral Dávila: “Un canal es el conjunto de compañías interdependientes que colaboran para hacer un producto o servicio disponible para el usuario final.” (Del Moral, 2013, p. 14).

Por lo general, los fabricantes no venden directamente al consumidor. Entre estos existen una serie de intermediarios, los cuales realizan diversas funciones (Kotler & Keller,

2016, p. 494). Además, [en el canal] todos los componentes agregan un valor: fabricante, intermediario, detallista y consumidor, según sean las etapas que recorre el producto o servicio. (Muñiz, 2014). En el presente estudio se considera que “algunos intermediarios - como los mayoristas y detallistas- compran, se apropian y revenden la mercadería (Kotler & Keller, 2016, p. 494). A ellos se le denomina comerciantes”. También es bueno indicar que:

(...) los canales de distribución son todos los medios de los cuales hace uso la empresa para hacer llegar sus productos hasta el consumidor, en:

- Cantidades apropiadas
- Momento oportuno
- Precios más convenientes para ambos – (Tantalean & Guerrero, 2017, p. 23)

El canal tradicional en el Perú se realiza a través de los denominados “detallistas”, en diversos negocios, por lo general, pequeños e informales. Pueden ir desde las típicas bodegas de barrio (Figura 1), quioscos (Figura 2) o con formatos muy parecidos al del canal tradicional (Figura 3). Según Perú-Retail este canal es “aquel que permite vender un producto al consumidor a través de mercados, bodegas y quioscos” (Perú Retail, 2018).



Figura 1: Puesto de abarrotes en Mercado Tradicional (Fuente: Perú-Retail)



Figura 2: Quiosco ambulante

(Fuente: <https://www.alamy.es/foto-tienda-de-dulces-distrito-de-miraflores-de-lima-peru-59061329.html>)



Figura 3: Bodega en el Distrito de Ate, localidad de Huaycán, Enero 2020

Nota. Fuente: Foto tomada por Jorge Céspedes asesor de este estudio (2020)

1.7.2 Las Bodegas

1.7.2.1 En el Mundo

Las bodegas en el mundo son sinónimo de negocio pequeño y familiar. En inglés se les conoce como *Mom-and-Pop stores*.

“*Mom-and-Pop*” es como se le denomina en Estados Unidos de Norteamérica a aquellos negocios pequeños, independientes o familiares, los cuales luchan constantemente con detallistas más grandes con más espacio físico y con una mayor variedad de productos (Figura 4). Por lo general se trataban de droguerías o tiendas de artículos en general (Bloomenthal, 2020).

Estos negocios son locales, no están franquiciados y funcionan con un mínimo de empleados; por lo tanto, los consumidores son, en su mayoría, de las comunidades locales (Team CFI, 2020).



Figura 4: Establecimiento "*Mom-and-Pop*" en Newburyport, Massachusetts (fuente: Financial Times)

Nota. Fuente: Financial Times <https://www.ft.com/content/92427a94-ee5e-486c-9f6b-9e11e8362f41> (2020)

Fuera de Estados Unidos, en muchos países de Latinoamérica se cuenta con las denominadas “tiendas de abarrotes”. Según el portal López Dóriga:

En México y en varios lugares de Latinoamérica y España, las “tiendas de abarrotes” son aquellos negocios pequeños y medianos que ofrecen productos de uso cotidiano, ya sean víveres, artículos de limpieza, bebidas alcohólicas y toda clase de mercancías de ese tipo. (Tomasini, 2017)

Al igual que las *Mom-and-Pop*, las tiendas de abarrotes tienen una larga historia y tienen un propósito común: el ofrecer productos variados en un local pequeño.

Por ejemplo, en México según Sheila Campos en el blog SEMIPERIODISMO:

(...) tienen origen en la época de la conquista. El concepto de la palabra “abarrotes” comenzó a utilizarse en las colonias españolas de América, donde los establecimientos de venta quedaban “abarrotados” de víveres y otros productos tras la llegada de un buque al puerto procedente de España o de otras colonias (Campos, 2013).

Actualmente en México las tiendas de abarrotes, también denominadas “tiendas de la esquina” (Figura 5), ascienden a 700 mil y son aproximadamente tres millones de personas las que se sustentan de este canal (Coca-Cola México, 2020).



Figura 5: Tienda de abarrotes en México

Nota. Fuente: blog SEMIPERIODISMO (2013)

1.7.2.2 En el Perú

Según la Ley General de Bodegueros (Ley N° 30877):

(...) la bodega en el Perú se refiere al negocio que se dedica a la venta al por menor de productos de primera necesidad, predominantemente alimentos y bebidas, destinados preferentemente a satisfacer los requerimientos diarios de los hogares (El Peruano, 2018).

La bodega es considerada como un emprendimiento en su mayoría de índole familiar (El Comercio, 2020). Según Elva Acuña “(...) la gran mayoría de bodegas funciona en una casa de familia” (Acuña, ¡LARGA VIDA A LAS BODEGAS!, 2018) y las ubicamos como negocios tradicionales de los barrios, “(...) ubicados en las esquinas o en la mitad de una cuadra” (Lozano, Bodegas: el sustento diario de las poblaciones vulnerables, 2021).

Las bodegas son los negocios, dentro del canal tradicional, que más llega a los consumidores, superando el 70% de las ventas minoristas (Acuña, 2021). Respecto a los tipos de bodegas, Marinela Beke nos indica: “Hay como dos o tres tipos de bodegas. Generalmente

todos los fabricantes lo tienen así en mente: una cosa es la bodega residencial, otra cosa es la bodega de paso, y otra [distinta] es la bodega ventana (...)" (Beke, Apéndice 4).

1.7.3 El Consumidor en el Mercado Tradicional

Según Javier Sánchez Galán en el portal Econopedia, el consumidor: “es una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición en el mercado y que sirven para satisfacer algún tipo de necesidad.” (Sánchez, 2016).

El consumidor es “la última persona quién comprará o se beneficiará de un producto (CITY TROOPS, 2019), es así como encuentra, en el mercado tradicional, diversos puntos de venta que pueden satisfacer sus necesidades de compra considerando tres factores: “cercanía, pago rápido y utilidad y eficiencia del producto” (ROM, s.f.).

Por lo tanto, el consumidor tradicional al ser el cliente final de la cadena de producción se convierte en el elemento clave; esto implica que es un factor decisivo para el desarrollo económico al intercambiar sus recursos por bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer una determinada necesidad.

El concepto actual de consumidor ha pasado por una serie de cambios y adaptaciones como consecuencia del vertiginoso crecimiento y desarrollo de las sociedades de consumo; además el comportamiento y la naturaleza del consumidor se ha visto influenciados por las nuevas tecnologías y sus nuevos usos.

Es lógico afirmar según las definiciones vigentes, que el consumidor de manera racional buscará maximizar el beneficio/costo (utilidad) de las decisiones de compra que realiza, es decir buscará la mayor satisfacción posible con la menor cantidad de recursos posibles. Sin embargo, las estrategias de marketing y publicidad han logrado que en ciertas ocasiones el consumidor pueda actuar de manera irracional, excediendo su consumo con relación a sus recursos o necesidades.

1.7.4 Misión de Compra

Según Ghirardelly para decidir dónde comprar, el consumidor ejecuta una misión de compra, lo que implica definir cuatro aspectos: qué necesita, cuánto necesita, el costo y el tiempo que dispone para hacer la compra (Ghirardelly, 2015). Según Willard Manrique son tres variables: “qué necesito (necesidad), por qué lo necesito (motivación), para qué lo necesito (ocasión), y en base a ello define el canal y el producto” (Manrique, 2020). La posibilidad que *retailers* y fabricantes entiendan esto de antemano les permitirá encontrar nuevas oportunidades operacionales y de marketing.

Basándose en la data del flujo de consumidores de forma pasiva y anónima, la inteligencia aplicada al *retail* permite clasificar las misiones de compra basándose en información cualitativa.

Según el portal *shoppermotion*, las variables asociadas a una misión de compra, “están relacionadas con la interacción y el nivel de atención durante la visita” (Shoppermotion, 2020). Este mismo portal nos indica las variables (Figura 6):

Nivel de interacción: Se distingue entre “*focused*” para rutas donde hay pocas categorías dominantes durante la visita e “*interactive*” para las que el tiempo medio se distribuye entre un elevado número de categorías visitadas.

Duración de la visita: El tiempo total de la visita indica el interés real de un consumidor. Por tanto, las visitas se comparan con el tiempo medio de visita para después clasificarlas entre “*long*” y “*quick*” (Shoppermotion, 2020).

De acuerdo con lo explicado, las misiones de compra se clasifican en cuatro cuadrantes:

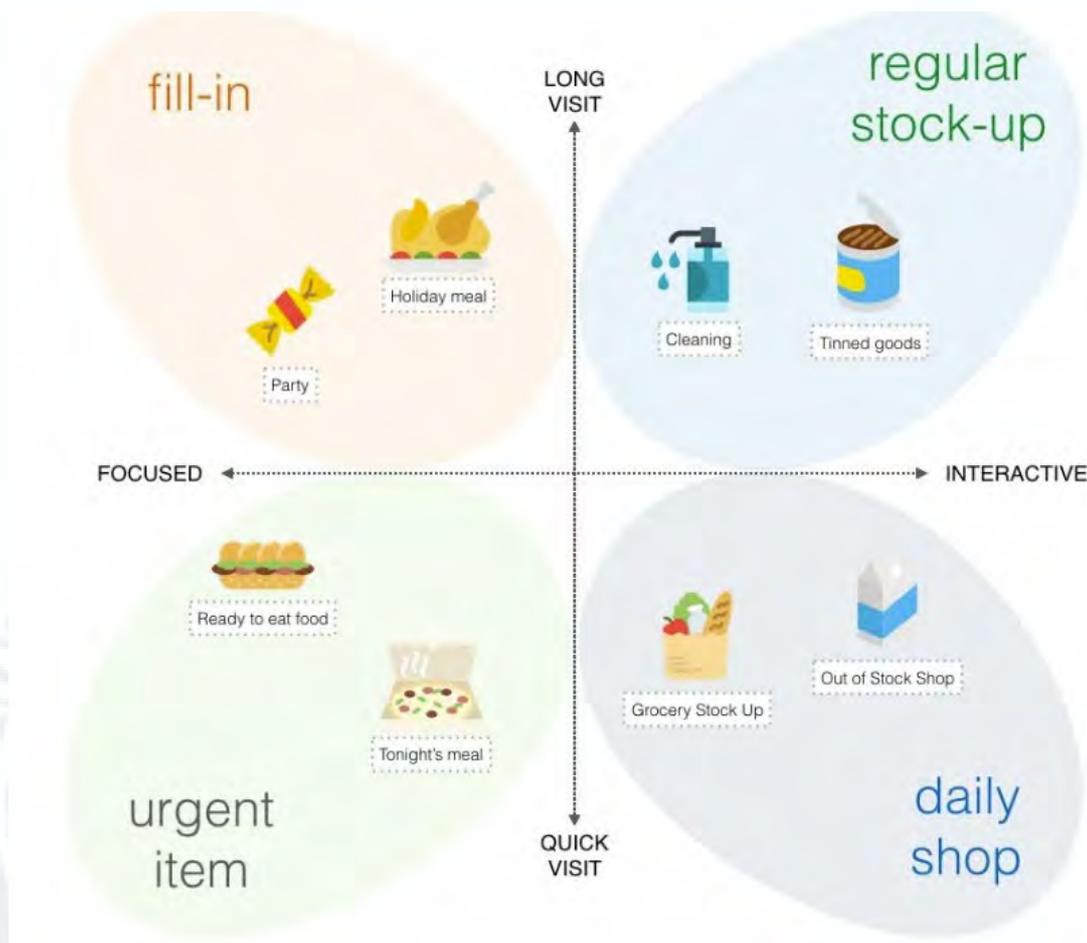


Figura 6: Clasificación de la misión de compra

Nota. Fuente: Shoppermotion (2020)

Shoppermotion también nos da una explicación de cada uno de estos grupos:

Reposición: el cliente visita pocas secciones y va a la bodega porque necesita reponer algunos productos que se han acabado antes de ir a hacer la siguiente compra grande. También puede ocurrir que el cliente vaya a la compra porque necesita algún producto específico por una urgencia ocasional.

Aprovisionamiento: el cliente visita un amplio número de secciones para llenar la nevera para las próximas semanas. Normalmente son visitas planificadas con antelación, ya que se suele pasar mucho tiempo comprando. También se caracterizan por ser visitas en las que se utiliza un carro grande.

Compra urgente: el cliente visita una o dos secciones e ignora el resto porque solo quiere satisfacer sus necesidades más inmediatas. Por tanto, el cliente no se desvía de su ruta planificada.

Compra diaria: el cliente visita algunas secciones de productos de uso diario, tales como productos frescos o perecederos, normalmente para ser consumidos en el mismo día de la compra (Shoppermotion, 2020).

Identificando las variables relevantes en la misión de compra y para poder agruparlos, los vendedores podrán tener información cualitativa y cuantitativa que les permita tomar decisiones efectivas para optimizar sus procesos logísticos, de distribución, marketing, testeo de productos, horarios de atención, ubicación, etc.

Considerando que la pandemia generó importantes cambios en los patrones de consumo y uso de productos o servicios, estas variables son aún más importantes para el éxito de las bodegas. Por ejemplo, en el Perú, las compras de despensa (una vez al mes), reposición (no más de 6 productos), proximidad (tiendas de conveniencia) y de consumo inmediato (bodegas) se siguen dando, pero los canales están cambiando, pues la necesidad actual del comprador revaloriza la cercanía geográfica del canal de venta y considera la importancia que tiene el distanciamiento social.

Como lo indica Francisco Luna en el portal Kanta World Panel:

El Shopper gasta más en compras de reposición, pero realiza más viajes para comprar por proximidad. Se observa un cambio de rol en Bodegas, donde las compras por reposición y despensa toman mayor relevancia, repercutiendo en un mayor ticket en el canal. Tanto en Lima como en provincia, bodega pasa a tener un rol más protagónico para las compras que implican llevar más categorías. (Luna, 2017)

Jean Marc Ziegler, *Partner & Sales VP at The Retail Factory* menciona que el canal tradicional “cumple un rol importante en el Perú y seguirá expandiéndose a pesar de la

entrada de nuevos competidores al mercado” (Perú Retail, 2018), ya que el consumidor peruano se ha dado cuenta que este formato tiene atributos como cercanía y precios convenientes que están más acorde con el estilo de vida en nuestro país (Perú Retail, 2018).

La clave para el crecimiento de las bodegas es que entiendan cada misión de compra y se adapten al consumidor y sus necesidades.

1.8 Limitaciones

Dada la coyuntura, el presente estudio se desarrolló en medio de una situación atípica, debido a la pandemia causada por el virus denominado COVID-19, el confinamiento afectó a todos, pero en el tema específico que afectó a las bodegas fue mucho mayor, según indica Andrés Choy, presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú, en un artículo de RPP. Nos dice que principalmente por problemas de distribución con los proveedores, se limitó la cantidad de productos a los consumidores. Debido a esto, Choy indica que “las ventas habituales de los bodegueros no llegaban ni al 50%” en el 2020 (RPP, 2020).

Los consumidores pasaron a comprar con mayor énfasis en supermercados. Esta baja, al ser consecuencia de una coyuntura no habitual, llevó a que los estudios cuantitativos del 2020 no sean precisos y las encuestas se vieron distorsionadas por lo antes mencionado.

Además, de la coyuntura actual también se desprende que todos los estudios más recientes, referentes al tema del canal tradicional y en especial a las bodegas, se hace complicado obtener, en especial, cifras en el Perú, limitando en gran medida la búsqueda de la información, solo hasta el 2019. Así mismo, también se hizo complejo, el obtener información reciente de los factores que llevan a pasar de un canal a otro por parte de los consumidores sin considerar la coyuntura de la pandemia.

1.9 Delimitaciones

Para el presente estudio se están considerando las siguientes delimitaciones: Por un lado, el límite geográfico. Las entrevistas solo se hicieron en Lima Metropolitana, el Callao y

en distritos donde no se presentó un alto índice de contagios, considerando preservar la salud de los encuestadores. Por otro lado, las encuestas que se realizaron a los consumidores y las entrevistas a especialistas han sido en línea. Por último, los datos presentados han sido obtenidos durante la pandemia y podrían verse directamente afectados por esta coyuntura.

1.10 Resumen del Capítulo

En este capítulo hemos visto cómo las bodegas, a pesar del crecimiento del canal minorista moderno, como los *retails* o las tiendas por conveniencia, mantienen un gran número de puntos de ventas distribuidos en Lima metropolitana. Sin embargo, la porción de ventas que estas tienen, poco a poco va cediendo frente al canal moderno, descendiendo de un 70% a un 60%.

Esta baja, que viene desde hace dos años, se debe sobre todo al avance de la tecnología y la atracción que los grandes *retailers* ejercen sobre los consumidores, la que se ha venido acrecentando por la coyuntura atípica de la pandemia, principalmente por los nuevos estilos de convivencia, lo que obliga al consumidor a buscar formas más seguras de compra, como, por ejemplo, tener en consideración aspectos de bioseguridad.

Lo que se busca en este estudio es el análisis de este canal de venta, considerando sus características, relevancia, evolución y preferencias, teniendo como objetivo principal estudiar las variables que incentivan o desincentivan al consumidor al optar por la compra en las bodegas.

Se ha considerado la importancia que ejercen las bodegas en el comportamiento del consumidor y cómo éste puede ver satisfechas sus necesidades.

Además, hemos podido analizar cómo las definiciones de “bodega” se ajustan tomando en cuenta las referencias de autores que la definen, principalmente, como un canal detallista que ofrece una gran cantidad de productos con poca profundidad.

Por último, se ha podido analizar cómo el canal moderno avanza y se va posicionando poco a poco como el canal preferido por los consumidores, más aún en la coyuntura sanitaria actual, enfrentándose a la cantidad, cobertura y relevancia de las bodegas en el Perú.



Capítulo II: Antecedentes y Situación del Problema

2.1 Antecedentes del Problema

En el Perú, el canal tradicional sigue siendo el principal canal de comercio, reflejando más del 90% de las ventas en el interior del Perú y en el caso de la capital el 70%. Este canal permite la comercialización de distintos productos y existen distintos tipos de puntos de venta tales como: mercados mayoristas y minoristas, bodegas, quioscos, etc. (Asociación de Bodegueros del Perú, 2020).

Este canal permite que el cliente tenga una interacción directa con el vendedor o dueño del punto de venta; además no necesita mucha logística para contar con una buena rotación. Al estudiar el canal tradicional, este documento está enfocado en las bodegas de Lima Metropolitana y el Callao, entre las cuales, a diferencia del canal moderno, existe mucha informalidad. Por ello, la población peruana puede crear más puntos de venta sin una inscripción en las municipalidades o la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT). El 41% de las bodegas fueron emprendidas como consecuencia de la escasez de trabajo y como forma de autogenerar empleo, según un estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (Asociación de Bodegueros del Perú, 2020).

Las bodegas en el mercado peruano son el tipo de punto de venta preferido para realizar compras de víveres de primera necesidad y estas se han convertido en un canal estratégico para cualquier marca que quiera tener una buena participación en el mercado peruano.

A pesar de que el canal moderno ha seguido desarrollándose con nuevos formatos como las tiendas de descuento o *discounters* en inglés (Mass, Economax, Maxi Ahorro, Hiperbodega Precio Uno, etc.) y las tiendas por conveniencia o *convenience stores* en inglés (Tambo, Oxxo, Listo, etc.), el consumidor peruano prefiere comprar en bodegas o mercados

cercanos a su vivienda, esto también a causa de la buena administración de productos frescos y los precios (Asociación de Bodegueros del Perú, 2020).

Asimismo, las bodegas tienen el reto de mejorar sus servicios frente a los nuevos competidores en el sector que están creciendo gracias a las facilidades de pago, así como productos diferenciados, según un estudio realizado por Perú Kantar en el que se reporta que el canal moderno ha presentado un crecimiento del 88% entre abril del 2018 a mayo del 2019 (Oie, 2019).

2.2 Contexto en Lima Metropolitana y el Callao

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, realizado en el 2017, el Perú tiene una población de 31 millones 237 mil y 385 habitantes. De acuerdo con el alcance del presente estudio, Lima Metropolitana y el Callao, tiene una población aproximada de 9 millones 500 mil habitantes (ver Figura 7). Solo en Lima Metropolitana, la población es de 8 millones 574 mil y 974 habitantes (INEI, 2018).

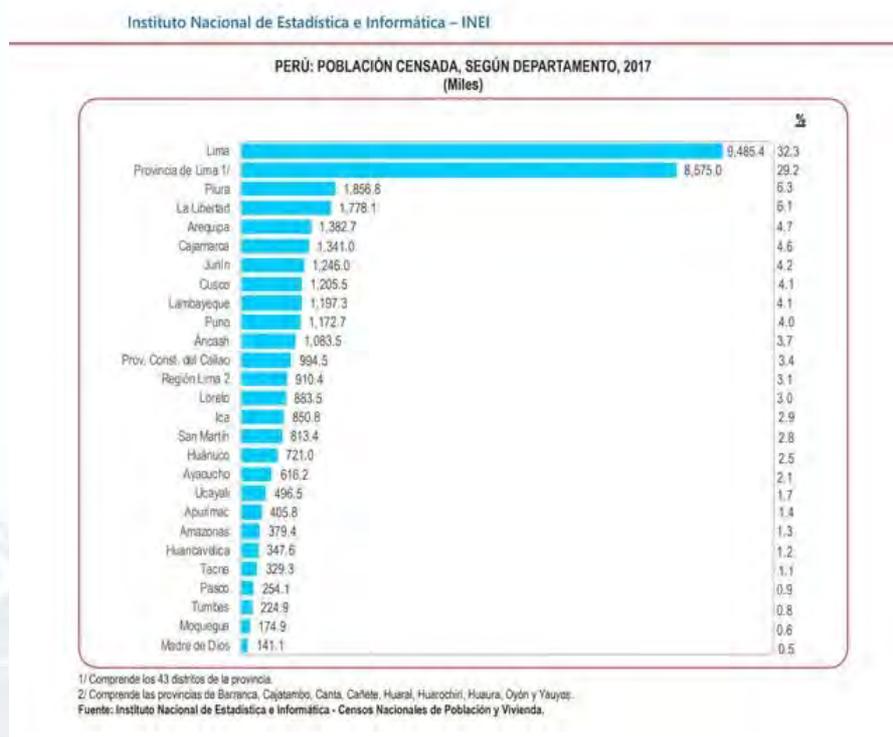


Figura 7: Población censada en el 2017 por departamento

Nota. Fuente: INEI (2018)

Teniendo en cuenta los datos de la población peruana, se procederá a describir la población de bodegas, materia de esta tesis.

En el Perú existen más de 414,000 bodegas, según un estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (Asociación de Bodegueros del Perú, 2020). La mayor cantidad de bodegas se concentra en Lima Norte con casi el 50% (Figura 8).

Según Carlos Guzmán en la publicación PQS:

el 41% de las bodegas fueron emprendidas como consecuencia de la escasez de trabajo, como forma de autogenerar empleo. El 24% fue porque el bodeguero conocía el negocio y tenía recursos, y 19% porque se trataba de un negocio familiar (Guzmán, 2018).

Además, esta publicación se indica que:

La mayoría de los bodegueros (67.9%) tiene educación básica (primaria y secundaria) y casi la tercera parte educación superior (32%). El 58% de los bodegueros son migrantes, es decir no nacieron en Lima. El 68.7% de las bodegas están ubicadas dentro de las viviendas y 29.3% en un local diferente. En el 60.3% de los casos se trata de un local propio, y el 38% es alquilado. En Lima Metropolitana (ver Figura 8), la mayor cantidad de bodegas se concentra en Lima Norte (43,1%) y Lima Sur (21,7%). Lima Este concentra el 20,8%, Lima Centro 8,3% y Lima Centro Medio 6,1% (Guzmán, 2018).

De los datos anteriormente descritos se conoce que en Lima Metropolitana existen 84 personas por cada bodega. Aunque, según una entrevista a Andrés Choy, presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú, hay áreas de Lima donde existe una mayor cantidad de personas por cada bodega, como en Lima Centro (176 personas) o Lima Este (106 personas), “lo que significa que esas bodegas tienen mayor clientela potencial”. Por el contrario, hay otras zonas de la capital donde existe una menor cantidad de personas por bodega como Lima Norte (52 personas), o Lima Sur (77 personas), “lo que supone una saturación de bodegas y, por lo tanto, hay menor clientela potencial” (RPP, 2016).

En el diario Gestión, un estudio llevado a cabo por MDAPERU en el 2014 (*Mecanismos de desarrollo alternos*), que estuvo basado en el análisis de 300 bodegas distribuidas en cada zona de Lima, se especifica cuánto gasta un peruano en el canal tradicional. Las familias peruanas gastan en alimentos y bienes de cuidado personal fundamentalmente en los mercados el 46% de sus ingresos y 22,3% lo gastan en las bodegas. En el caso de Lima, las familias disponen una proporción mayor de sus ingresos en los mercados (57%) y una menor proporción de sus gastos lo hacen en las bodegas (11,3%). Es importante resaltar que las familias han limitado sus compras en bodegas de 16% de sus ingresos en el 2010 a 11,3% en el 2014 (Gestión, 2016).

En otro artículo del diario Gestión, basado en el mismo estudio de MDA, se indica en cuanto a la afluencia de clientes que esta varía dependiendo de la ubicación de cada bodega. Por ejemplo (ver Figura 9), en Lima Centro Medio y Lima Centro reciben alrededor de 51,3 y 49 clientes al día, mientras que las bodegas de Lima Sur registran una media de 25 clientes diarios. Los viernes y sábados (45,7) y domingos (42,3) son los días que registran más consumidores. Siendo el cliente del domingo el que más gasta en cada visita, una media de S/. 14,2. Durante los días de semana (de lunes a jueves) reciben en promedio menos clientes (38,4) y el ticket promedio de cada usuario es menor a S/. 6,9 soles. Esto está asociado a que en los días de semana se hacen pequeñas compras, rápidas o de emergencia, generalmente de amas de casa y jóvenes. Según el estudio mencionado, las bodegas de Lima Metropolitana facturan al día un ingreso bruto de S/. 398. Aunque una vez más, esta cifra varía dependiendo de la ubicación de cada bodega. El ingreso promedio mensual de una bodega en Lima Metropolitana es de S/. 11,939. En Lima Centro Medio los ingresos brutos mensuales de las bodegas son superiores a todas las otras Limas, mientras que Lima Norte y Sur tienen los menores ingresos brutos. En cuanto al ingreso neto mensual de un bodeguero, el estudio establece que un bodeguero percibe al mes unos S/. 7,704 (Gestión, 2016).

**Distribución de Bodegas por áreas de Lima
2013 (estimación)**

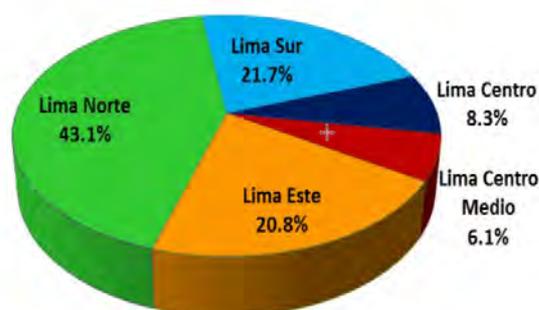


Figura 8: Distribución de bodegas por áreas en Lima Metropolitana. Fuente ABP

Nota. Fuente: ABP (2020)



Figura 9: Número de clientes promedio en Lima (Estudio de MDAPERU, 2016)

Para el 2020 las bodegas perdieron el 5% del gasto de los hogares con respecto al 2019 pasando de 32.1% a 27.1% según la división *Worldpanel* de Kantar en un artículo del diario *Gestión*, hacia febrero del 2020 (Rosales, 2020).

Según fuente de Perú Retail en agosto del 2019 se presentó un proyecto del Ministerio de la Producción del Perú para crear una plataforma digital para las bodegas peruanas, proyectando así un crecimiento a 500,000 bodegas en el ámbito nacional. Esta fuente indica:

Produce (...) publicó el proyecto de Decreto Supremo que aprueba el reglamento de la Ley General de Bodegueros (Ley 30877), que propone la implementación y administración del Registro Nacional de Bodegueros. (...) Mediante este registro se facilitará el acceso de las bodegas a los servicios de asesoría en comercialización, asistencia en financiamiento, fortalecimiento de capacidades, aspectos legales, laborales y tributarios vinculados con la actividad bodeguera. (...) Cabe mencionar que la Ley General de Bodegueros (Ley 30877) reconoce a las bodegas como MYPES generadoras de empleo directo o indirecto. De tal forma que se constituye como una

unidad económica básica y esencial para el desarrollo de las comunidades.” (Perú Retail, 2019).

Sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las licencias de funcionamiento en el 2016 fueron de 68,001 bodegas en el Perú, y en el 2015 fueron 65,321, teniendo una diferencia de 2,680. Estas cifras son muy inferiores a las indicadas por la ABP, lo que hace suponer que muchas de las bodegas son informales. Incluso, las licencias otorgadas entre 2015 y 2019, sin contar el 2018, fueron en total 21,323 con un promedio de 5,330 por año.

En la Tabla 1, cuya información es tomada de los informes del desarrollo económico local del INEI, del 2015 al 2020, se indica el número de bodegas a las que se les otorgó una licencia de funcionamiento. En la Tabla 2 se muestra el total de bodegas con licencia de funcionamiento en el 2015 y 2016; no se tiene registro de los otros años:

Año	Licencias Lima Metropolitana	Licencias Perú	Licencias Callao
2014		18412	
2015	5392		
2016		17559	
2017	5498	16474	660
2018	5331	16146	446
2019	5102	16433	546

Tabla 1: Nuevas Licencias otorgadas a bodegas

Nota. Fuente: INEI (2021)

Año	Total de licencias Perú	Total de licencias Lima	Total de licencias Callao
2015	65321	16324	4428
2016	68001	19093	4797

Tabla 2: Total de bodegas con licencia de funcionamiento

Nota. Fuente: INEI (2021)

2.3 Resumen del Capítulo

Este capítulo resume principales estadísticas acerca de las bodegas de Lima Metropolitana, como la afluencia diaria, cuyo rango va de los 25 a 51 visitantes, siendo los fines de semana los días de mayor cantidad de visitas, y en los que el ticket promedio por cliente puede alcanzar los S/. 14.2. Otro dato relevante es el ingreso promedio mensual de una bodega que asciende a los S/. 11,939. Las bodegas son un canal de distribución crítico en la comercialización de productos de consumo masivo en el Perú, pero su evolución es básicamente en su número (cantidad de puntos de ventas), mientras que el canal moderno ha presentado un crecimiento en sus distintos formatos (i.e. supermercados, *cash and carry*, tiendas por conveniencia, etc). Aún así, las bodegas siguen siendo el canal preferido por el consumidor peruano, medido por su volumen total comercializado.

El crecimiento de bodegas es claramente informal. Esto se evidencia, por ejemplo, a través de la inconsistencia en la cantidad de bodegas registradas por INEI en comparación con las registradas por la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP).

Según diferentes estudios, para que las bodegas continúen con su participación en el mercado peruano brindando trabajo a familias peruanas, es necesario que lleven nuevas alternativas y mejoras para el consumidor, sin perder sus ventajas frente al canal moderno, tales como la confianza, la cercanía con sus clientes, la atención y la frescura de sus productos.

Capítulo III: Metodología

El objetivo general de la presente investigación es estudiar las variables que incentivan o desincentivan la compra en el punto de venta bodegas entre los consumidores. Por lo tanto, se tiene como finalidad proponer un método idóneo que permita evaluar las bodegas de manera eficiente, ponderando resultados y, a partir de entonces, proponer estrategias comerciales y de marketing para un mejor desempeño. Para ello, primero se presentará una breve literatura sobre la población bodegas en Lima Metropolitana y el Callao.

3.1 Diseño de la Investigación.

A continuación, presentaremos los métodos de diseño del presente estudio. Según Roberto Hernández, el método y diseño por usar en una investigación, se derivan de la identificación del problema. Todos los métodos se clasifican bajo tres grandes áreas: cuantitativa, cualitativa, y mixta (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. XXV).

Dado que la investigación cualitativa puede ser exigente es importante que los investigadores seleccionen un estudio cualitativo que sea lo suficientemente interesante para mantener el interés y el esfuerzo para su conclusión. El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pp. 7-10).

Por otra parte, el método cuantitativo se caracteriza, ante todo, porque requiere variables numéricas para poder expresar el problema de la investigación. Es decir que los datos analizados deben ser siempre cuantificables, o sea, expresables en una cantidad. Otra característica importante es que se trata de un método objetivo, o que al menos aspira a serlo. Esto significa que la interpretación y los puntos de vista no tienen cabida en él, sino la relación demostrable entre cifras y modelos matemáticos. Para ello, la inferencia es su

procedimiento lógico más usual. Su punto de partida es siempre una hipótesis o alguna teoría que se busca comprobar.

Para la presente investigación, que tiene un carácter exploratorio, se utilizó un método mixto (cualitativo y cuantitativo). Ello con el propósito de examinar la situación actual de las bodegas que constituyen el canal tradicional de Lima Metropolitana y el Callao, sus características, relevancia, evolución y preferencias. Debido a que no existe una base de datos que consolide a todos los agentes que intervienen en el canal tradicional de bodegas, se utilizaron fuentes alternas para identificar al público objetivo de estudio como bodegueros, consumidores, proveedores, distribuidores y especialistas en el sector.

Las muestras se construyeron sobre la base de la combinación de técnicas homogéneas y de máxima variación. Se hicieron: 1) encuestas para los consumidores de bodegas, 2) entrevistas presenciales a profundidad para los bodegueros propietarios, y 3) entrevistas virtuales para los especialistas del sector, para realizar el estudio y poder responder a los objetivos.

Cada encuesta fue estructurada de manera que los integrantes indicaron las siguientes variables: edad, género, profesión u ocupación, zona geográfica e intereses. Se aplicaron 433 encuestas a consumidores de bodegas. Las guías de encuestas a consumidores fueron diseñadas digitalmente y de manera virtual a través de *Google Forms*, para resguardar la salubridad y seguridad de las personas, evitando el riesgo de contraer el COVID-19. Las entrevistas en profundidad a 24 bodegueros propietarios de sus negocios se realizaron de manera presencial debido a que no son especialistas en tecnología, las mismas que se realizaron respetando todas las medidas de seguridad y protocolos establecidos. Se seleccionaron a los bodegueros considerando una representación de dos distritos en cada una de seis regiones de Lima, y a su vez dos bodegas por cada distrito. A excepción de Lima Centro, donde solo se tuvo en cuenta un distrito. Todas las bodegas seleccionadas cuentan

con las características necesarias para comprender este canal de distribución, que es el propósito fundamental de este estudio. Se realizaron entrevistas a 6 especialistas en el sector a través de plataformas de video conferencia. Se llevaron a cabo a través de diversos medios electrónicos no presenciales como: *Google Meets* y *Zoom Meetings*. Toda la información fue transcrita, validada y analizada para poder obtener conclusiones más precisas en el estudio.

El número de entrevistas a bodegueros y a especialistas se determinó de acuerdo con lo expresado por Juan Báez:

El número total de entrevistas por realizar viene determinado por el proceso de saturación (Bertaux, 1981), en el que el investigador va ganando información con cada nueva entrevista hasta que completa su comprensión del fenómeno y la información siguiente comienza a ser redundante (Baez, 2014).

Además, el método de selección de los bodegueros para ser entrevistados fue autoseleccionada y homogénea, dado que no fue aleatoria, sino que los bodegueros respondieron activamente a una invitación, y se seleccionaron de acuerdo con características similares compartidas: ser un bodeguero propietario.

Por otra parte, el número de encuestas realizadas a consumidores fue considerando lo planteado por (Kibuacha, 2021), quien plantea que desde la GeoPoll un tamaño de muestra mayor de 400 personas es una muestra mínima viable para una investigación cuantitativa. El método de selección para las encuestas no fue aleatorio, y de bola de nieve con referencias de conocidos, familiares y amigos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.2 Conveniencia del Diseño.

El enfoque utilizado en el presente estudio es el método mixto porque consideramos que es la estrategia más apropiada para obtener los datos deseados, debido a que permite conocer a profundidad a nuestro público objetivo de estudio, a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas, protocolos u observaciones, y minuciosidad al recoger

datos. El análisis fue abierto, los comentarios fueron libres y pudieron ser facilitados a través de las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación), pues fueron de gran aporte a nuestro estudio, dada la naturaleza de la investigación.

3.3 Preguntas de Investigación.

En esta sección presentamos las preguntas de investigación que fueron definidas previamente en Capítulo 1.5 de la presente tesis de investigación.

¿Cuáles son las razones que incentivan la compra en el punto de venta bodegas, entre los consumidores en las bodegas como canal tradicional?

¿Cuáles son las razones que desincentivan la compra en el punto de venta bodegas, entre los consumidores en el canal tradicional?

¿Qué factores generan una buena o mala experiencia de compra en el punto de venta del canal tradicional bodegas?

¿Qué tendría que suceder para que los consumidores compren más en el punto de venta del canal tradicional bodegas?

¿Qué características de los bodegueros influyen en la efectividad comercial en el punto de venta canal tradicional? ¿Qué funciona? ¿Qué no funciona?

¿Qué opinan los especialistas en el sector sobre los factores que influyen en la efectividad en el punto de venta canal tradicional? ¿Qué funciona? ¿Qué no funciona?

3.4 Población de Lima Metropolitana y el Callao

Se realizó un análisis de la población de Lima Metropolitana y el Callao actualmente en relación con la población de bodegas, así como un análisis de las características del universo de bodegas que son materia de estudio.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), como ente rector del Sistema Estadístico Nacional, ejecutó los Censos Nacionales 2017: XII de Población, para obtener

información estadística actualizada sobre la magnitud, distribución y composición de la población, así como de las características de las viviendas y de los hogares.

En los resultados podemos observar que entre los años 2007 y 2017, la población urbana censada se incrementó en 971,861 personas (Tabla 3), con una tasa de crecimiento promedio anual de 1,2%, como se observa en la tabla a continuación (INEI, 2018).

Año	Total	Población		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	7 605 742	7 595 925	9 817				
2017	8 574 974	8 567 786	7 188	971 861	- 2 629	1,2	-3,1

Tabla 3: Población censada urbana y rural y tasa de crecimiento anual 2007, 2017 - Provincia de Lima.

Nota. Fuente: INEI (2018)

Con el propósito de entender la demografía de la región sobre la cual se ejecuta esta tesis, se analizará las estadísticas de Lima Metropolitana y el Callao. De acuerdo con los resultados del censo 2017 (Tabla 4), los distritos de Lima que concentran el mayor número de habitantes son San Juan de Lurigancho (1 millón 38 mil 495 personas); San Martín de Porres (654 mil 83 personas); Ate (599 mil 196) y Comas (520 mil 450), agrupando poco más de la tercera parte de la población de la provincia de Lima (32,8%). Por otro lado, el distrito con menor población es el balneario de Santa María del Mar con 999 habitantes. En el período intercensal 2007-2017, se observa que la tasa de crecimiento promedio anual es mayor en el distrito de Punta Hermosa, con un aumento en el volumen de la población de 175,5%, creciendo a un ritmo promedio anual de 10,7%, le sigue el distrito de Santa Rosa (155,6%) y Ancón (88,6%). Por el contrario, los distritos donde la población disminuye al presentar tasas de crecimiento promedio anual negativas son: Lima (1,1%), La Victoria (1,0%), San Luis (0,5%), San Juan de Miraflores (0,2%), Lince y Rímac (0,1% cada uno) (INEI, 2018).

Distrito	2007		2017		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	7 665 742	100,0	8 574 974	100,0	969 232	12,7	1,2
Lima	299 493	3,9	268 352	3,1	-31 141	-10,4	-1,1
Arcón	33 367	0,4	62 928	0,7	29 561	88,6	6,5
Ate	478 278	6,3	599 196	7,0	120 918	25,3	2,3
Barranco	33 993	0,4	34 378	0,4	475	1,4	0,1
Breña	81 909	1,1	85 309	1,0	3 400	4,2	0,4
Cerabaya	213 386	2,8	333 045	3,9	119 659	56,1	4,6
Chaclacayo	41 110	0,5	42 912	0,5	1 802	4,4	0,4
Chorrillos	286 977	3,8	314 241	3,7	27 264	9,5	0,9
Cieneguilla	26 725	0,4	34 684	0,4	7 959	29,8	2,6
Comas	486 977	6,4	520 450	6,1	33 473	6,9	0,7
El Agustino	180 262	2,4	198 862	2,3	18 600	10,3	1,0
Independencia	207 647	2,7	211 360	2,5	3 713	1,8	0,2
Jesús María	66 171	0,9	75 359	0,9	9 188	13,9	1,3
La Molina	132 498	1,8	140 679	1,6	8 181	6,2	0,6
La Victoria	192 724	2,5	173 630	2,0	-19 094	-9,9	-1,0
Lince	55 242	0,7	54 711	0,6	-531	-1,0	-0,1
Los Olivos	318 140	4,2	325 884	3,8	7 744	2,4	0,2
Lunahuanza	169 359	2,2	240 814	2,8	71 455	42,2	3,6
Lurin	62 940	0,8	89 195	1,0	26 255	41,7	3,5
Magdalena del Mar	50 764	0,7	60 290	0,7	9 526	18,8	1,7
Pueblo Libre	74 164	1,0	83 323	1,0	9 159	12,3	1,2
Miraflores	85 065	1,1	99 337	1,2	14 272	16,8	1,6
Pedercallanca	68 441	0,9	110 071	1,3	41 630	60,8	4,9
Pucallanca	10 633	0,1	14 891	0,2	4 258	40,0	3,4
Puerto Piedra	233 692	3,1	329 675	3,8	96 073	41,1	3,5
Punta Hermosa	5 762	0,1	15 874	0,2	10 112	175,5	10,7
Punta Negra	5 281	0,1	7 074	0,1	1 793	33,9	3,0
Rímac	176 169	2,3	174 785	2,0	-1 384	-0,8	-0,1
San Bartolomé	5 812	0,1	7 482	0,1	1 670	28,7	2,6
San Borja	105 076	1,4	113 247	1,3	8 171	7,8	0,8
San Isidro	58 066	0,8	60 735	0,7	2 679	4,6	0,5
San Juan de Lurigancho	898 443	11,8	1 038 495	12,1	140 052	15,6	1,5
San Juan de Miraflores	362 643	4,8	355 219	4,2	-7 424	-2,0	-0,2
San Luis	54 634	0,7	52 082	0,6	-2 552	-4,7	-0,5
San Martín de Porres	579 561	7,6	664 083	7,6	84 522	12,9	1,2
San Miguel	129 107	1,7	155 384	1,8	26 277	20,4	1,9
Santa Anita	184 614	2,4	196 214	2,3	11 600	6,3	0,6
Santa María del Mar	761	0,0	999	0,0	238	31,3	2,8
Santa Rosa	10 903	0,1	27 863	0,3	16 960	155,6	9,8
Santiago de Surco	289 597	3,8	329 152	3,9	39 555	13,7	1,3
Surquillo	89 293	1,2	91 023	1,1	1 740	1,9	0,2
Villa el Salvador	381 790	5,0	393 254	4,6	11 464	3,0	0,3
Villa María del Triunfo	378 470	5,0	398 433	4,6	19 963	5,3	0,5

Tabla 4: Población censada y tasa de crecimiento promedio anual según distrito 2007 y 2017 - Provincia de Lima. Fuente INEI

Nota. Fuente: INEI (2018)

La población de 15 a 64 años, que constituye la fuerza potencial de trabajo, aumentó de 65,5% en 1993, a 68,2% en el 2007 y a 69,0% en el 2017.

Asimismo, la población del grupo de mayores de 65 años se incrementó en las últimas dos décadas: de 4,7% en 1993 pasó a 6,8% en el 2007 y a 8,9% en el 2017 (INEI, 2018).

Según el INEI:

Con motivo del 485 aniversario de la fundación de Lima, se dio a conocer que según las estimaciones y proyecciones de población al año 2020, la provincia de Lima tendría

9 millones 485 mil habitantes y representan el 29,7 % de la población total del Perú (32 625 948 habitantes).

Según la población en los distritos, se aprecia que San Juan de Lurigancho continúa siendo el más poblado de la ciudad capital con 1 117 629 habitantes, seguido de San Martín de Porres con 744 050, Ate 670 818, Comas 573 884, Villa María del Triunfo 437 992 y Villa El Salvador con 423 887 habitantes. Mientras que, entre los menos poblados figuran Santa María del Mar con 1 142 habitantes, Punta Negra 8 243 y San Bartolo 8 722 habitantes. (INEI, 2020)

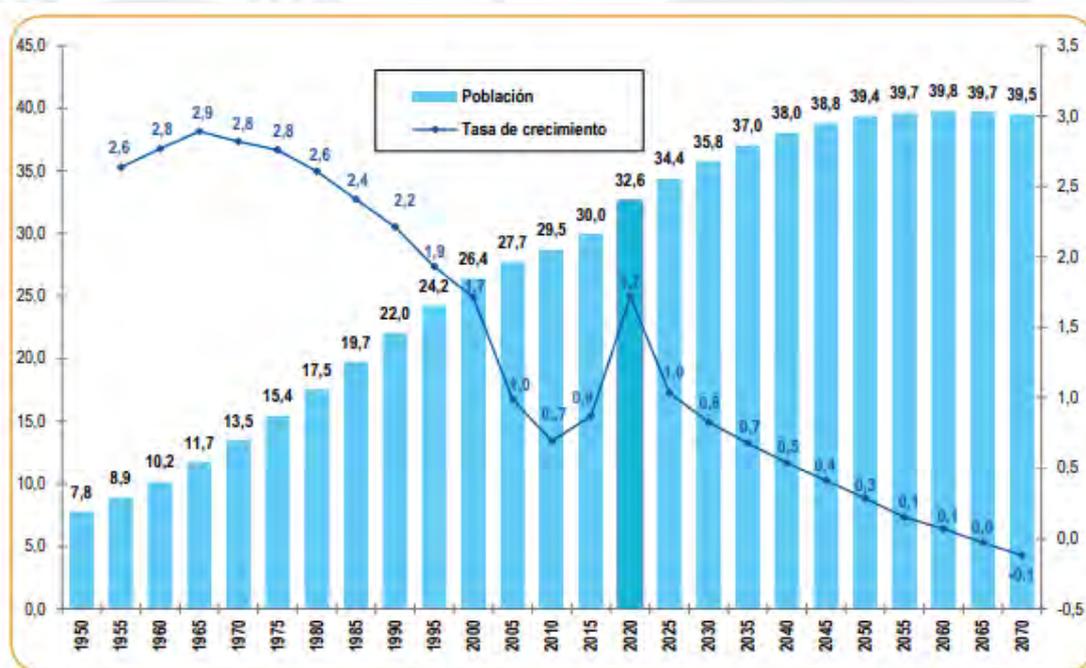


Figura 10: Población y tasa de crecimiento 1950-2070 en el Perú. Fuente INEI

La población peruana ha crecido a un ritmo cuya tasa se desacelera desde la década de los años sesenta (ver Figura 10). Como indica el INEI: “Sin embargo, en términos absolutos, la población continúa aumentando debido a la importante proporción de población joven en la cual la fecundidad es mayor y, a finales de la década de los años 2010, por la ola de inmigración de población venezolana.” (INEI, 2020).

3.5 Población de Bodegas en Lima Metropolitana según Censo de 2014.

A continuación, se detallan las características del universo de bodegas que son materia de estudio, cuyas estadísticas se interrelacionarán con las de la población peruana del territorio en estudio: Lima Metropolitana y el Callao.

Según un estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), en el Perú existían más de 414,000 bodegas y en Lima Metropolitana, en concreto, se registraba una población de alrededor de 113 mil bodegas (RPP, 2019)

El estudio reveló que la mayor cantidad de bodegas se concentraba en Lima Norte (43.1%) y Lima Sur (21.7%). Lima Este concentra el 20.8%, Lima Centro 8.3% y Lima Centro Medio 6.1%.

Asimismo, hay áreas de Lima donde existe una menor cantidad de personas por bodega como Lima Norte (52) y Lima Sur (77), lo que supone una saturación de bodegas y por tanto la competencia reduce la clientela potencial (RPP, 2016)

En el portal Agenda Tecnológica podemos encontrar un informe de Juan Mesía que nos detalla la distribución demográfica de las bodegas en Lima:

(...) en la caracterización demográfica espacial de las bodegas, el informe indica que ellas han tendido a ubicarse en zonas de nivel socioeconómico B que representa el 54.2 %, seguido por el C. (...) de acuerdo con el análisis de proximidad, el 58 % de las bodegas se encuentran en lugares muy cercanos a vías principales, mientras que el 29.3 % en zonas de mediano acceso. Por el contrario, su ubicación empresarial y comercial indica baja densidad de estas dos variables, por lo que se infiere su orientación a establecerse principalmente en zonas residenciales. (...) Por ejemplo, el 43.3 % de las bodegas de Miraflores se encuentran a menos de 2 cuadras de distancia de una tienda de conveniencia mientras que en Barranco más del 85 % de las bodegas se encuentran cerca a los colegios. Lo opuesto sucede con las universidades cuya

cercanía es bastante baja, tal es el caso en La Molina (4 %) y San Borja (1.7 %). (...) 50% de las personas que viven dentro del área de influencia directa de una bodega (2 cuadras) tienen un perfil digital alto y medio, esto representa una oportunidad para las bodegas de incrementar sus ingresos, mediante la comunicación acertada con sus clientes (Mesía, 2018).

Respecto al tamaño de las bodegas, En un artículo del diario El Peruano:

(...) si se mide por el número de trabajadores, el 70.1% de ellas son unipersonales y prácticamente (...) el 99.68% de las bodegas son microempresas, según la Ley MYPE (LEY N° 28015), considerando que tienen ventas anuales inferiores a S/ 525 000. (...) la gran mayoría de estas bodegas (91.5%) factura anualmente menos de S/. 277 500 y el 54.7% está por debajo de S/. 48 100 de ventas. (El Peruano, 2016).

3.6 Consentimiento Informado.

Como parte del protocolo de investigación del presente estudio y, al tener un carácter mixto, como se indicó en el punto 3.2, el estudio se llevó a cabo con el empleo de entrevistas a profundidad, las cuales requería contar con un documento de Consentimiento Informado previamente a la ejecución de las entrevistas. Ese consentimiento fue leído por el investigador a cada entrevistado, el mismo que se muestra en el Apéndice 3. A través del consentimiento informado se sustentan los objetivos y la importancia de la encuesta para la investigación, el número de preguntas por contestar y el tiempo aproximado tomado para tal fin. Así mismo, el documento también indicaba el derecho a participar voluntariamente y a retirarse en el momento que así lo deseara. Luego de obtener el consentimiento del participante, y de absolver cualquier consulta que tuviera relación con la investigación, se inició la entrevista.

3.7 Confidencialidad.

De acuerdo con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 29733), la identidad de los entrevistados y sus respuestas se trabajaron de manera confidencial. Para las grabaciones se usaron dispositivos que cuentan con seguridad de acceso. Los nombres de los entrevistados y sus respuestas fueron codificados para proteger su identidad y sólo serán mostrados con su expreso consentimiento.

3.8 Ubicación Geográfica.

Geográficamente se tomó como referencia la segmentación que realizó IPSOS en su estudio Las Bodegas y su Nueva realidad (IPSOS, 2020) en la cual se dividen los distritos de Lima y el Callao en 6 zonas geográficas, según la Figura 11.

Se trabajó con dos distritos en cada zona, y se realizaron entrevistas a profundidad en dos bodegas por cada distrito.



13 - © Ipsos | Multicliente: Las Bodegas y su Nueva Realidad

Figura 11: Distribución Geográfica de Lima Metropolitana

Nota. Fuente: Ipsos (2020)

Los distritos escogidos en cada zona se muestran en la Tabla 5:

Zona	Distritos incluidos en el estudio
Callao	Bellavista, Carmen de la Legua
Lima Centro	Lima (Cercado), San Luis
Lima Oeste	Santiago de Surco, San Borja
Lima Sur	Chorrillos, Lurín
Lima Este	San Juan de Lurigancho, Ate
Lima Norte	Los Olivos, San Martín de Porres

Tabla 5: Distritos incluidos en las entrevistas a profundidad a las bodegas

Nota. Elaboración propia.

3.9 Instrumentación.

Los instrumentos utilizados para el presente trabajo fueron, por un lado, las entrevistas en profundidad debido a la flexibilidad que este instrumento permite al momento de recoger y analizar la información, el cual fue aplicado tanto a las bodegas incluidas en el estudio, como a los especialistas y gerentes de las compañías distribuidoras. Por otro lado, se eligió las encuestas digitales para los consumidores debido a la coyuntura (confinamiento social obligatorio como consecuencia de la pandemia del Covid-19) que no hizo posible recabar información de manera presencial.

3.10 El Análisis de Datos.

Los datos fueron recogidos siguiendo una metodología mixta. Cada uno de los atributos seleccionados fueron desarrollados usando referencias cruzadas observadas de la función de utilidad tanto de los dueños de las bodegas, como especialistas y consumidores. Una vez recogidos los datos estos se codificaron y editaron organizándolos en una base de datos usando el software Microsoft Access 2016 y Microsoft Excel.

3.11 Resumen del capítulo.

El presente trabajo de investigación se efectuó con un enfoque mixto debido a que es el que mejor se ajusta al estudio, el cual tiene como objetivo examinar la situación actual de las bodegas en Lima Metropolitana y el Callao, con el propósito de emitir conclusiones y recomendaciones, para los profesionales y comunidad académica especializada en este rubro.

En lo relacionado a la investigación cuantitativa, se aplicaron 433 encuestas a consumidores, tomando como base información de estadísticas de estudios de consultoras y de la Asociación de Bodegueros la cual realizó un censo el año 2014. (Asociación de Bodegueros del Perú, 2020). Estos datos corresponden a Lima Metropolitana, con lo cual se calculó una muestra que nos motivó a realizar 433 encuestas a consumidores de bodegas. Entre las fuentes secundarias se están empleando el estudio de Ipsos realizado a las bodegas (IPSOS, 2020) y los informes de desarrollo económico local del INEI entre los años 2014 y 2019.

En lo relacionado a la investigación cualitativa, el instrumento empleado fueron las entrevistas en profundidad, tanto estructuradas como no estructuradas aplicadas a bodegueros (24 entrevistas en profundidad a bodegas) de los distintos distritos de Lima Metropolitana y el Callao así como a expertos en el sector (6 entrevistas a especialistas del rubro), fundamentalmente profesionales con amplia experiencia en consumo masivo o investigación de mercado, considerando el consentimiento respectivo por el uso de sus datos personales.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En siguiente capítulo se analizarán los resultados de las entrevistas en profundidad dirigidas a los dueños o administradores de las bodegas contrastándolas, por un lado, con las encuestas dirigidas a los consumidores de bodegas en Lima y Callao y, por otro lado, con las entrevistas a especialistas.

4.1 Presentación y Discusión de Resultados

Los resultados de este estudio son presentados de acuerdo con las preguntas de investigación. A continuación, la información cuantitativa —que también incluye datos de fuentes secundarias— se presenta mediante tablas y figuras, mientras que la información cualitativa se presenta en forma narrativa.

4.2 Perfil de los Bodegueros Entrevistados

Se realizaron 24 entrevistas en profundidad a dueños o administradores de bodegas, en dos locales de cada distrito según lo indicado en la Tabla 5: Distritos incluidos en las entrevistas en profundidad a las bodegas (Capítulo 3, sección 3.8). El resumen de los perfiles se muestra en la Tabla 6: Perfil de los bodegueros entrevistados.

En la Tabla 7: Bodegueros entrevistados por rango de edad actual, se puede apreciar bodegueros que van desde los 27 a los 73 años con un promedio de 48 años. Con respecto al lugar de nacimiento (Ver Tabla 9: Entrevistados por lugar de nacimiento) se tiene un 50% que nacidos en Lima y el resto nacidos en provincia, y un entrevistado que proviene del extranjero (Venezuela). También, es importante destacar que un 60% de los entrevistados son mujeres (ver Tabla 8: Bodegueros por sexo), lo que concuerda con lo indicado por la especialista en investigación de mercados Marinela Beke “En realidad, creo que más de la mitad son atendidas por mujeres o lideradas y atendidas por mujeres.” (Beke, Apéndice 4). Además, en cuanto al nivel educativo de los entrevistados, destaca que 62.50% son personas

que solo han realizado la secundaria o una carrera técnica (Tabla 10: Bodegueros por nivel educativo). Por último, en lo que corresponde al tamaño de las bodegas (Ver Tabla 11: Tamaño de las bodegas) hemos dividido a las bodegas en grandes (con un espacio de más de 20 m²), en medianas (mayores a 12 m² y hasta los 20 m²) y en pequeñas (menores de 12 m²), siendo las pequeñas y grandes las que alcanzan un mayor porcentaje (37.5%).

Código	Distrito	Sexo	Edad	Nivel educativo	Lugar de nacimiento	Tamaño de la bodega (en m²)
BOD01	Ate	Mujer	47	Superior Incompleto	Provincia	30
BOD02	Ate	Hombre	37	Secundaria incompleta	Provincia	9
BOD03	Bellavista	Mujer	51	Secundaria completa	Lima	12
BOD04	Bellavista	Mujer	73	Secundaria completa	Provincia	12
BOD05	Chorrillos	Hombre	55	Superior	Lima	12
BOD06	Los Olivos	Mujer	32	Superior en curso	Lima	50
BOD07	Los Olivos	Mujer	42	Secundaria incompleta	Provincia	9
BOD08	Lurín	Hombre	49	Secundaria completa	Lima	12
BOD09	San Juan de Lurigancho	Hombre	42	Técnico Electrónico	Lima	20
BOD10	San Juan de Lurigancho	Mujer	55	Secundaria completa	Lima	20
BOD11	San Martín de Porres	Mujer	40	Técnico completo	Provincia	9
BOD12	San Martín de Porres	Mujer	50	Superior	Venezuela	24
BOD13	Chorrillos	Mujer	47	Superior Incompleto	Lima	12
BOD14	Lurín	Hombre	36	Secundaria incompleta	Provincia	30
BOD15	Carmen de la Legua	Mujer	52	Superior	Provincia	20
BOD16	Carmen de la Legua	Mujer	51	Superior	Provincia	20
BOD17	Santiago de Surco	Hombre	61	Superior	Lima	52

BOD18	Santiago de Surco	Hombre	44	Secundaria Completa	Provincia	45
BOD19	Cercado de Lima	Mujer	59	Secundaria Completa	Lima	9
BOD20	Cercado de Lima	Hombre	27	Secundaria completa	Lima	19
BOD21	San Borja	Mujer	46	Secundaria completa	Lima	30
BOD22	San Borja	Hombre	68	Secundaria completa	Provincia	38
BOD23	San Luis	Mujer	43	Secundaria Incompleta	Lima	50
BOD24	San Luis	Mujer	45	Universitaria Completa	Provincia	19

Tabla 6: Perfil de los bodegueros entrevistados

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
Menores a 40 años	4	16.7%
De 40 a 60 años	17	70.8%
Mayores de 60 años	3	12.5%
Edad máxima		73 años
Edad mínima		27 años
Promedio		48 años

Tabla 7: Bodegueros entrevistados por rango de edad

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	9	37.5%
Mujeres	15	62.5%

Tabla 8: Bodegueros por Sexo

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Lugar de Nacimiento	Frecuencia	Porcentaje
Lima	11	50%

Provincia	12	45.8%
En el extranjero	1	4.2%

Tabla 9: Bodegueros por lugar de nacimiento

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	13	54.2%
Técnico	2	8.3%
Superior Incompleta	3	12.5%
Superior Completa	6	25.0%

Tabla 10: Bodegueros por Nivel Educativo

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de la Bodega	Frecuencia	Porcentaje
Pequeña (hasta 12 m ²)	9	37.5%
Mediana (mayores a 12 m ² hasta 20 m ²)	6	25.0%
Grandes (mayores a 20 m ²)	9	37.5%

Tabla 11: Tamaños de las bodegas

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Resumen de Entrevistas a Profundidad Aplicadas a Bodegueros

El resumen de las entrevistas en profundidad aplicadas a bodegueros de distritos representativos escogidos para el presente estudio y ubicados en Lima Metropolitana y el Callao se observa en el **Apéndice 1**, en el que se han agrupado por categorías todos los tópicos tratados con los bodegueros.

Lo más relevante para este estudio se detalla a continuación:

- Los bodegueros son personas mayoritariamente enfocadas en crear una pequeña empresa de abarrotes en su hogar.

- Los bodegueros, mayoritariamente, no buscan una asociación entre ellos. Aunque la Asociación de Bodegas del Perú cuenta con más de 22,000 asociados, siguen siendo mayoría representativa los no asociados.
- Los bodegueros tienen relaciones tanto con distribuidores de productos de consumo masivo como con otros canales de venta, como por ejemplo los mayoristas, dependiendo de la variedad de productos que comercializan y la capacidad de sus instalaciones. Así también, podemos mencionar a los pequeños proveedores emprendedores que proveen de productos artesanales o elaborados en casa, tales como sándwiches, postres, queques, etc.).
- Las bodegas, en su mayoría, son administradas por mujeres, quienes tienen esta actividad como única fuente de ingresos para sus familias.
- Los bodegueros, en su mayoría, han alcanzado el nivel de estudios secundarios.
- Los bodegueros son, en su mayoría, naturales de Lima, pero le siguen a una corta distancia los migrantes del interior de país.

Se concluye que los bodegueros son una población importante de comercios tradicionales o pequeñas empresas dentro del canal tradicional, y debido a su naturaleza de micro comercio, la distancia o cercanía a los hogares, permanecerán en el tiempo. Por consiguiente, se procederá a describir las recomendaciones por especialistas en este rubro en la sección cinco del presente estudio.

4.3.1 La Bodega y el Local Utilizado Para el Negocio

En la información recopilada pudimos observar que la mayoría de los bodegueros entrevistados tiene un local anexo a su casa o inclusive la bodega es parte de su domicilio. Solo unos cuantos alquila un local. Usualmente, las bodegas son negocios familiares que no invierten en un local, como explica Bryan Vega, especialista del mercado de consumo masivo:

En cuanto a las bodegas, lo que normalmente sucede es que la mayoría de ellas en el Perú funciona como si fuesen lugares que habitan dentro de una misma casa. Entonces, por ejemplo, la típica bodega de un barrio siempre está en la cochera o en el primer piso de una casa, lo cual es una ventaja para la misma. El mismo negocio [está en casa y] no incurres en un gasto de local, por ejemplo. Lo cual hace que la operación sea mucho más barata. Segundo, el mismo dueño es parte del local, así que el mismo dueño de la casa es el que al final administra el local. Normalmente funciona con una y máximo dos personas que tienen en la bodega. Realmente la segunda es un ayudante o un miembro de familia que también [vive] está dentro de la casa (Vega, Apéndice 4).

4.3.2 Sobre la Relación Entre Bodegueros

La mayoría de los entrevistados no tiene mayor relación con otros bodegueros. A veces conocen a los de su zona de influencia, pero en general, los bodegueros no mantienen mucha comunicación con otros. Esto se da porque las bodegas se mantienen como negocios atomizados y no están asociados a una marca, ni asociados entre ellos. Por ejemplo, ninguno de los negocios bodegueros que fueron entrevistados para este estudio se encontraban asociados. Esto hace que no tengan formatos estandarizados, ni buenas prácticas que compartir. Además, su poder de negociación para abastecerse es mínimo, tal como lo indica Marinela Beke, especialista en investigación de mercados: “No hay una asociación de bodegueros que compre en conjunto, puede haber pequeños grupos de compra, pero su poder de negociación es muy bajo.” (Beke, Apéndice 4)

A pesar de que la Asociación de Bodegueros del Perú, según nos indicó su presidente Andrés Choy, tiene aproximadamente 22,000 bodegas asociadas, ninguna de las bodegas entrevistadas indicó pertenecer a dicha asociación (Choy, Apéndice 4).

4.3.3 Sobre la Relación de los Bodegueros con los Distribuidores

En cuanto a la relación con los distribuidores de productos de consumo masivo que se expenden en bodegas, los entrevistados comentaron que mantienen, en general, una buena relación, pero opinan que sí podrían mejorar varios aspectos. Algunos de los más mencionados fueron el trato que reciben de los transportistas (repartidores), desde que van molestos y de mal humor hasta que no utilizan ni siguen los protocolos de bioseguridad (en relación con las exigencias establecidas producto de la pandemia de Covid19). Esto se opone a las características de los vendedores, quienes tienen otro trato y presentación, como lo indica la entrevistada Marinela Beke: “el vendedor es, de repente, muy educado, muy amable (...) con mucha paciencia”. (Beke, Apéndice 4). Otro punto que comentaron es que los distribuidores presentan quiebres de stock y les cambian sus pedidos. Por ejemplo, comentaron en la entrevista que algunas veces los bodegueros piden una cosa y como los distribuidores no lo tienen en stock, les llevan otra; sumado a ello, algunos productos con fecha próxima a su vencimiento. Esto es una consecuencia de lo indicado en el punto anterior, puesto que al no estar asociados y negociar en conjunto, el distribuidor toma ventaja, y descuidaría la importancia de entregar productos efectivamente requeridos y con fecha de vencimiento holgada. Tal como indica Marinela Beke:

A todos los fabricantes les conviene porque es mucho más fácil negociar uno a uno y poner [sus] condiciones a las bodegas, que imponer [sus] condiciones a un grupo comprador o negociar con el grupo *InRetail* que te maneja "Plaza Veja", "Mass", "Makro" y "Vivanda", se vuelve más difícil (Beke, Apéndice 4).

Sin embargo, esto también se da porque el fabricante ha perdido un poco el nexo con las bodegas, tercerizando la distribución, tal como lo manifiesta Marinela Beke:

La mayor parte de los fabricantes no atienden directamente a los bodegueros. Eso queda claro porque es costosísimo el tema directo. (Beke, Apéndice 4).

Por lo general, los fabricantes segmentan a sus clientes (las bodegas) por el ticket de compra, tal como lo explican los gerentes de Gloria, empresa emblemática de consumo masivo en el Perú y con una de las mayores coberturas de mercado, dada la penetración de sus productos:

En Lima, tenemos una segmentación que está en función al ticket de compra y a las categorías que ofrecen. En función a eso hay un parámetro y se define este cliente (bodega) como: Diamante, Oro, Plata o Bronce. (Patiño, Estrada, Apéndice 4)

Además, la relación con los distribuidores o fabricantes es variable. Por ejemplo, al lanzar o relanzar un producto, hay un 17% de bodegas que no consideran a las marcas como aliadas, tal como se muestra en la figura 12 (CCR Cuore, 2017).



Figura 12: Relación de bodegueros con los distribuidores.

Nota. Fuente: CCR (2017)

Otro aspecto importante en la relación con los distribuidores es que estos les ofrecen, como beneficio adicional a sus compras, vales y bonos entre lo más destacable (Figura 13), así como entregas adicionales o regalos por cada compra (CCR Cuore, 2017).



Figura 13: Beneficios de los proveedores a los bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2007)

Tal como lo indicaron los gerentes de Gloria en la entrevista:

El bodeguero siempre te va a pedir promociones ¿Por qué? Porque esas promociones por lo general no las traslada al cliente, que es rentabilidad pura para ellos. Por ejemplo, tú les das un 12+1 y no significa que ese 12+1 implique que el precio de los 12 productos va a tener un pequeño descuento al cliente por el producto adicional que les diste; más bien ese treceavo producto lo van a vender al precio regular y eso va directamente a sus bolsillos. Entonces ellos siempre te van a pedir ese tipo de cosas. 12+1, 13+1, 6+1 o lo que fuera. Se lo piden a Gloria y se lo piden a todos (Patiño, Estrada, Apéndice 4).

Sin embargo, el bodeguero busca en su mayoría comprar los productos del distribuidor de la misma marca (Figura 14). A la pregunta *¿de qué forma adquiere los productos que vende en su negocio?*, un 72% incluye a distribuidores de la marca dentro de

sus respuestas. (CCR Cuore, 2017).



Figura 14: Proveedores de los Bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2017)

Como también lo indicaron los gerentes de Gloria en la entrevista:

Yo creo que para que el bodeguero mejore o tenga una relación con la empresa (proveedora), pasa por un tema de servicio. ¿Qué es lo que ellos quieren? Por ejemplo, primero: que no les cambies al vendedor porque, por lo general, ya sabe cómo trabaja; viene y acomoda los productos. En algunos casos hay tanta confianza que hasta el vendedor puede hacer un pedido sugerido. Tienen una relación directa, no solo al interactuar para la toma de pedidos, sino también porque si les ponen vendedores nuevos tienen que empezar de cero y, a veces, el vendedor no llega porque no conoce bien la zona, entre otras cosas (Patiño, Estrada, Apéndice 4).

4.3.4 Sobre la Relación de los Bodegueros con los Clientes

La relación con sus clientes se podría describir como la más importante ya que es el *core* del negocio. Muchos describieron a sus clientes en distintas categorías, las que fundamentalmente serían “los caseritos” y “los visitantes”. Los caseritos están dentro de los que son sus vecinos y amigos, los que frecuentan a diario o muy regularmente sus bodegas. Estos son los que cuentan con beneficios como créditos, favores especiales y algunas veces

los visitan simplemente para conversar. Uno de los bodegueros entrevistados nos comenta: “Sí, son los vecinos los cercanos. Al 80% de mis clientes yo los conozco”.

Otra categoría sería los “pasajeros”, generalmente personas que trabajan o están de visita en la zona, quienes hacen compras muy esporádicamente, o solo una vez.

Andrés Choy nos comenta, sobre la relación del bodeguero con sus clientes, siendo esta una que puede denominarse “la relación de barrio”, esa conexión es lo que le da fuerza al negocio.

En el caso de las bodegas somos un canal más emocional, en donde el cliente que va a la bodega no es porque considere principalmente el precio, sino es por el trato, la cordialidad, la relación familiar, puesto que la bodega representa el barrio. Entonces en este y en muchos casos, la relación vecino barrio es la fuerza, el vecino va en muchos casos solamente para conversar, para enterarse de las cosas, entonces no compra nada, pero se queda ahí en la tienda. O el famoso fiado que siempre damos, o sea nosotros no somos un canal que se basa en lo que son los canales modernos, los niveles de transacción, sino nosotros somos un canal en el cual se maneja el tema de emotividad. Yo me acuerdo de una entrevista que me hizo de Mónica Delta, hablamos de la bodeguita. Íbamos a hablar con todos los oyentes, para que puedan hablar de la bodeguita de su barrio y empezaron un montón de llamadas: que Don Pepito, de ellos me acuerdo, Pepito, que vivía con ellos, extraño mucho, siempre veo a la bodega del barrio. O sea, mucha gente que ha estado relacionada. Siempre consideran a la bodega como parte de su familia, no como parte de su entorno (Choy, Apéndice 4).

Con relación a la seguridad, también tuvimos casos en los que, dependiendo de la zona de las bodegas, los bodegueros no permitían que la gente ingrese y se quede conversando puesto que existe mucha delincuencia, viéndose obligados a poner rejas en sus tiendas.

Escuchamos las siguientes frases “(...) Hay muchos asaltos y prefiero no tener nada, vienen

los delincuentes”. “Ahora por la pandemia pongo reja para que no entre tanta gente porque hay más rateros”. Existe mucho miedo a la delincuencia, ya que esta ha aumentado por la pandemia y necesidad de la gente.

Además, en la actualidad se habla de clientes “omnicanales”, por lo que ser “fieles” a las bodegas también depende de la necesidad del cliente en ese momento, de la misión de compra, tal como lo explica Marinela Beke en la entrevista que nos brindó:

(...) yo no creo que alguien sea solo unicanal. ¿Me explico? Todos somos, o sea “*multifieles*”, no somos “*unifieles*”; lo que hay detrás es cierta misión de compra. Vas a la bodega por determinada necesidad, vas a la bodega por una compra de urgencia o de reposición porque te faltó algo o porque entonces, eh, no te define como persona, sino más bien lo que te define la circunstancia de la compra, (...) (Beke, Apéndice 4).

4.3.5 Uso de Tecnología por Parte de los Bodegueros

Respecto al uso de tecnología, los bodegueros ven el uso de tecnologías como una actividad muy complicada y de costos muy elevados para sus negocios. En las bodegas de los distritos de Bellavista y Chorrillos mencionaron que no cuentan con tecnología ni variados métodos de pago debido a los robos constantes en la zona; los bodegueros temen mucho a los ladrones, ese es uno de los motivos principales por los que no tienen más métodos de pago que efectivo, ni más servicios como agentes de banco.

Según el estudio de CCR del 2017 (Figura 15), un 87% de los bodegueros en ese año, todavía no utilizaba banca por internet y solo el 5% son agentes de bancos.



Figura 15: Bancarización de los bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2017)

Con relación al uso de tecnologías, también se les consultó si quisieran usar aplicaciones digitales para poder hacer *delivery*, pero la respuesta fue negativa. No lo ven necesario ya que el radio de distancia que tienen con sus clientes es muy corto con respecto a sus bodegas y, consecuentemente, ellos mismos pueden realizar las entregas tras recibir pedidos por *WhatsApp* o llamadas telefónicas. De hecho, ya desde el 2017 (Figura 16), *WhatsApp* y *Facebook* fueron las aplicaciones más usadas por los bodegueros (CCR Cuore, 2017).

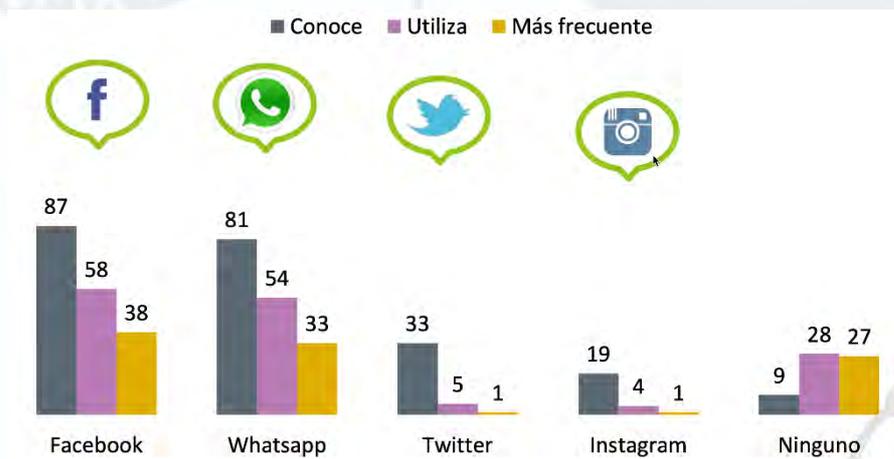


Figura 16: Conocimiento de redes sociales por parte de los bodegueros

Nota. Fuente: CCR Cuore (2017)

Andrés Choy nos comenta que reciben muchas propuestas de aplicaciones para los bodegueros, pero estas no funcionan porque “el bodeguero no participa de estas Apps, no las entiende” (Choy, Apéndice 4).

Me han llamado –ya perdí la cantidad de llamadas– muchos emprendedores que han creado *Apps* de estos tipos, para las bodegas. Es más, hasta la misma Coca Cola con un aplicativo para también hacer que las compras sean virtuales en las bodegas. Pero ninguna ha dado resultado, hasta ahora el bodeguero no participa de estas Apps. No las entiende. Y pues, lo que pasa es que hay muchos desarrolladores que creen que, bueno, la tecnología de punta cambiará las cosas, pero realmente hay que saber a qué mercado te diriges, no es el mercado de las bodegas, no es un mercado de grandes espectros. O sea, no es que yo como bodega voy a atender a todo Lima, no, yo solamente como bodega, soy zonal, no me interesa atender a todo Lima, entonces estos aplicativos te dicen que tú con el aplicativo no puedas tener problema de capacidad. Pero si el radio de acción, más o menos es de 4 cuadras a la redonda, no necesitas tener un *App* para poder desarrollar tu mercado. Pero ellos creen que eso es lo *ultra*, que eso va a ayudar a incrementar el negocio de las bodegas.

El bodeguero no lo entiende y no se ha metido. También instituciones del Estado, como Produce, quieren sacar un aplicativo Mi Bodega, y ninguna da resultado. Lo que para nosotros sí nos ha dado bastante resultado ha sido el uso de *WhatsApp* (Choy, Apéndice 4).

Sin embargo, sabemos que hoy en día existen muchos métodos de pago tales como las billeteras digitales, los que han tenido mucha acogida en el mercado peruano, como por ejemplo *Yape* que es una aplicación del Banco de Crédito muy utilizada, de hecho, una de las que más utilizan los bodegueros. La mayoría ya cuenta con esta, así como pagos en efectivo. De acuerdo con este estudio, creemos que sería bueno y esencial que los bodegueros cuenten

con más métodos de pago ya que en la información recopilada sobre los consumidores es importante para ellos tener opciones de pago ya que cuando no hay opción de pagar con tarjeta la compra no se realiza e incluso el consumidor prefiere buscar una tienda por conveniencia o súper mercado para poder realizar el pago haciendo uso de una tarjeta de débito o crédito.

Por todo lo expuesto, creemos que es esencial que los bodegueros puedan modernizar sus canales de pago mediante el mayor uso de la tecnología ad-hoc a sus necesidades.

4.4 Perfil de los Consumidores de Bodegas Encuestados

El perfil de la muestra de consumidores encuestados es de 433 la cual se describe a continuación: Hombres y mujeres de edades entre 18 a más de 60 años de Lima Metropolitana, perteneciendo la mayoría al sector de Lima Oeste (ex Lima Moderna) destacando la participación de la mujer (Figura 17), especialmente en grupos etarios de 35 a 60 años (217), sobre los varones (87 en las edades mencionadas). Identificamos que una gran parte de los entrevistados (156) visitan en su mayoría las bodegas de 1 a 2 veces por semana sobresaliendo el número de mujeres convirtiéndose en un público estratégico (Figura 18), y el 56% del universo de entrevistados consideran dentro de su presupuesto familiar el gasto en bodegas.

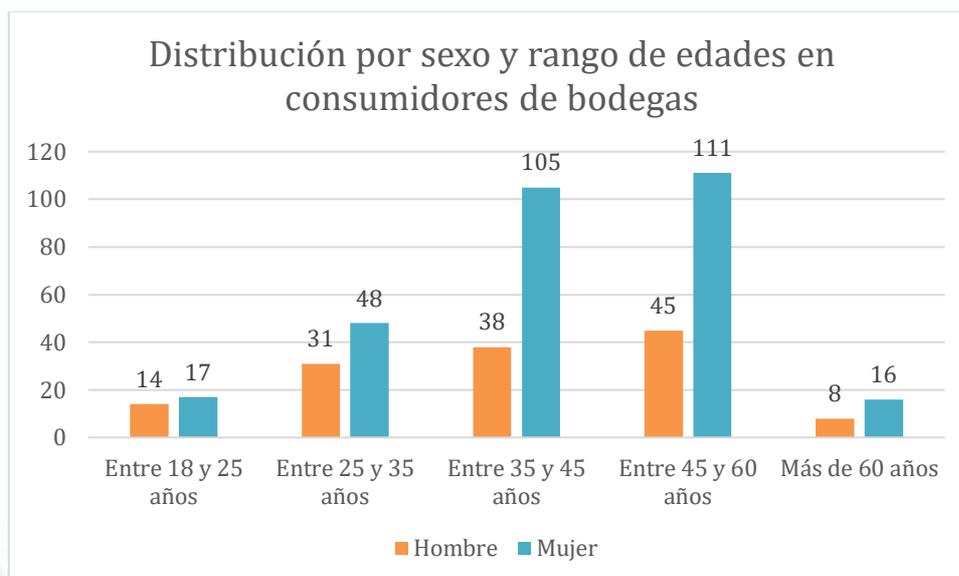


Figura 17: Distribución por sexo y rango de edades en los consumidores de bodegas

Nota. Fuente: Encuesta propia

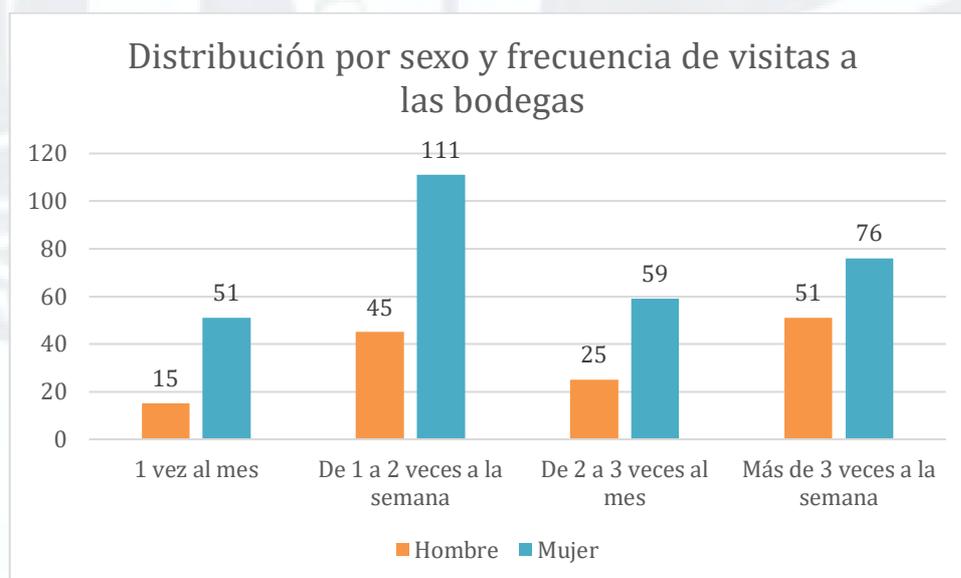


Figura 18: Distribución por sexo y frecuencia de visitas a las bodegas

Nota. Fuente: Encuesta propia

4.5 Resumen de Encuestas Aplicadas a los Consumidores de Bodegas

El resumen de las encuestas aplicadas a consumidores de bodegas en distritos representativos escogidos para este estudio y ubicados en las diferentes regiones de Lima Metropolitana, se observa en el Apéndice N°2 en el que se han agrupado por categorías los diferentes tópicos tratados con los consumidores.

Lo más relevante para este estudio se detalla a continuación:

- Las mujeres destacan, en número, muy por encima de los varones.
- Los consumidores suelen comprar esporádicamente dos a tres veces por semana.
- Los consumidores tienen relaciones muy personales y de amistad con los bodegueros del barrio. En muchos casos conservan una relación de años y un trato familiar.
- Los consumidores prefieren comprar en las bodegas por la proximidad a sus hogares.
- Los consumidores van a comprar en las bodegas para resolver problemas de consumo inmediato, de momento y sin planificar.
- Los consumidores van fundamentalmente a comprar a las bodegas productos para reponer los que se han acabado.
- Los consumidores por lo general compran en las bodegas pequeñas cantidades y por poco importe.

Se concluye que los consumidores tienen una relación muy cercana con las bodegas de sus barrios y contribuyen al crecimiento de estos comercios, por lo que ello juega un papel preponderante en la misión de compra del consumidor. Por tanto, se procederá a describir las recomendaciones para especialistas en este rubro en el capítulo cinco del presente estudio.

4.5.1 Preferencias de Consumidores por las Bodegas

Según la encuesta realizada a los consumidores de bodegas y llevada a cabo específicamente para esta tesis, se pudo apreciar que las preferencias se dan más por la cercanía geográfica que por la confianza o relación amical con el bodeguero. Esto se representa en el Figura 19: Razones por las que el consumidor va a una bodega, donde se aprecia que la mayoría expresa que prefiere ir a una bodega por la cercanía con su domicilio o trabajo. Sin embargo, el que conozcan al bodeguero es una realidad importante, lo cual, según lo recogido también en las entrevistas, es un factor crítico para mantener a sus clientes.

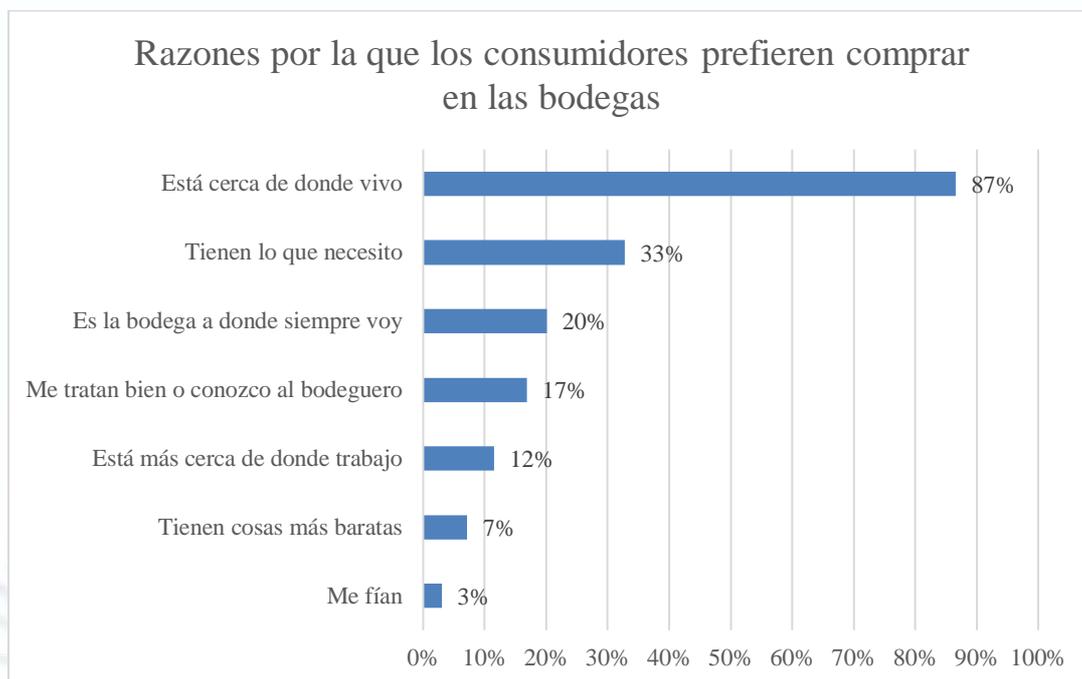


Figura 19: Razones por las que los consumidores prefieren comprar en las bodegas

Nota. Fuente: Encuesta propia

Lo aquí descrito se corrobora con lo indicado por un estudio de *Kantar*, división *Worldpanel* a través de la siguiente gráfica (Figura 20), que es un extracto del mencionado estudio, donde se aprecia que, en cuanto a la misión de compra, la proximidad en el caso de bodegas explica el 50% con respecto a otras misiones de compra (Trigoso, 2019).

(En valor mar. 2019 vs. feb. 2018 mismo periodo del año anterior)



Figura 20: Participación de misiones de compra dentro del consumo de los hogares

Nota. Fuente: Diario Gestión (2019)

4.5.2 Preferencias de Compra de los Consumidores en Bodegas

Con relación a las preferencias de compra de consumidores en bodegas, los productos adquiridos con mayor frecuencia según lo mencionado fueron los *snacks*, tales como papas fritas en paquetes o “piqueos”. Otra categoría mencionada fueron las bebidas tales como gaseosas embotelladas, cerveza y cigarrillos.

Esta información difiere dependiendo de la bodega, ya que en algunos casos los clientes compran abarrotes como leche, azúcar, arroz o fideos, pero no todas las bodegas cuentan con este tipo de productos.

Analizando la encuesta aplicada a los consumidores de bodegas en la *Figura 21: Tipos de productos consumidos en las bodegas*, vemos que los tipos de productos coinciden con lo indicado por los bodegueros en las entrevistas en profundidad.

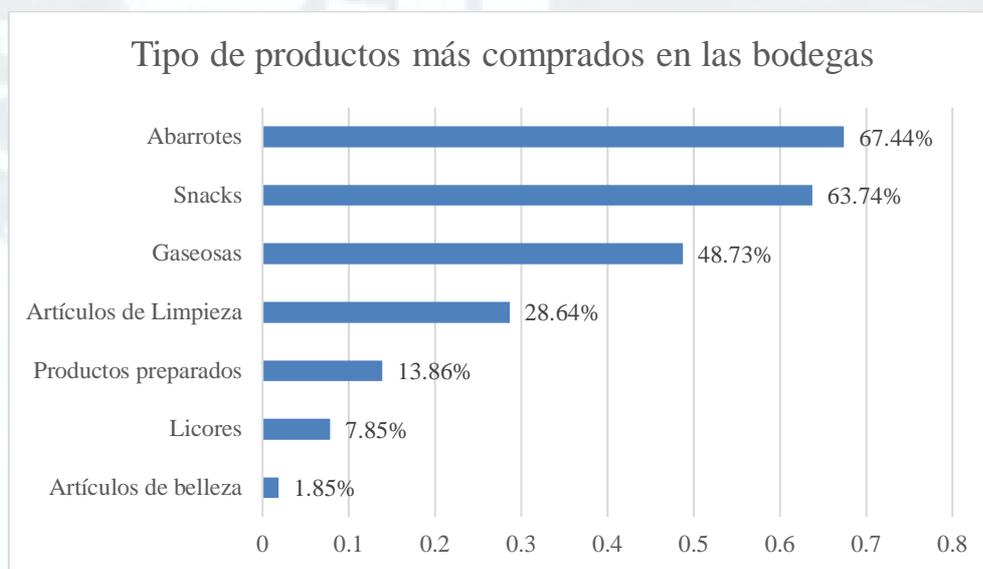


Figura 21: Tipo de productos más comprados en las bodegas

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Mejoras Que los Consumidores Esperan de las Bodegas

Con relación a las mejoras esperadas por los consumidores recogidas en la encuesta realizada a clientes de bodegas, se verificó que en la actualidad estos desean que las bodegas

se modernicen en cuanto a las formas de pago, la variedad en los productos comercializados y la limpieza. Respecto a los precios, es bueno destacar que los precios solo reportan el 20% (Figura 22):

Características que desean los consumidores tengan las bodegas).

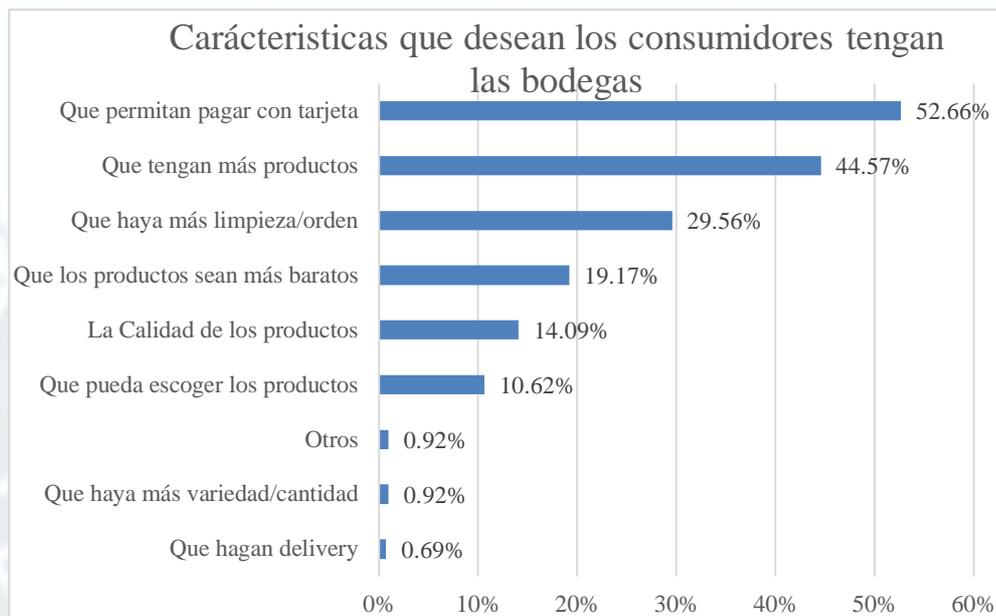


Figura 22: Características que los consumidores desean que tengan las bodegas

Nota. Fuente: Elaboración propia

Por todo lo mencionado anteriormente, una de las acciones que harían que los consumidores puedan comprar con mayor frecuencia en las bodegas sería el uso de medios de pagos alternativos (tarjetas de crédito o billeteras electrónicas). Así también, que las bodegas tengan más orden y limpieza, además de encontrar más variedad de productos y poder escogerlos.

4.6 Perfil de los Expertos Entrevistados

Decidimos escoger a estos expertos para obtener la opinión de especialistas desde el punto de vista de proveedores de bodegas, así como de quienes conocen la especialidad

comercial en las bodegas. A continuación, se describe el perfil de los expertos entrevistados (Tabla 12):

Experto	Cargo u ocupación	Experiencia
Bryan Vega	Director de Ventas Empresa Global Consumo Masivo	Experto en Consumo Masivo, Profesor Universidad de Lima
Marinela Beke	Analista de Mercado	Empresa de Investigación de Mercados
Luis Hoyos	Gerente de Trade Marketing	Experto en Consumo Masivo
Andrés Choy	Presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP)	Experto en Bodegas del Perú
Fernando Patiño	Gerente Regional de Gloria	Experto en Consumo Masivo
César Estrada	Gerente Regional de Gloria	Experto en Consumo Masivo

Tabla 12: Perfiles de los expertos entrevistados

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.7 Resumen de las Entrevistas en Profundidad a Expertos

Los resultados más relevantes de las entrevistas en profundidad a expertos se resumen en los siguientes puntos clave:

- Importancia de la relación entre los distribuidores y las bodegas.

De acuerdo con los expertos este punto es considerado como dentro de los más importantes por el distribuidor, ya que depende de ello que sus productos se exhiban mejor en las bodegas y les brinden facilidades de promocionar o colocar *merchandising*.

- Importancia de la visibilidad en el punto de venta.

Para las marcas y grandes empresas es muy importante estar en un punto visible de las bodegas, ya que así es como los consumidores van a poder interesarse en ellas, como nos

comentaron, están en una lucha constante para tener el mejor lugar en las bodegas o poder poner su publicidad en partes visibles.

- Importancia de las ofertas y *merchandising*.

Las ofertas son fundamentales para que los bodegueros puedan vender sus productos, ya que los ahorros en centavos hacen la diferencia para el comprador. El que dé mejores ofertas es el que va a ganar y el *merchandising* es esencial para la presencia de las marcas en las bodegas; es un impulsador de las ventas.

- Importancia de aplicación de tecnología para la gestión de bodegas.

De acuerdo con los expertos, las bodegas todavía no hacen uso de tecnologías y aprecian que deberían hacer uso de ellas para que les sea más fácil trabajar con ellos directamente. Así también consideran que es mejor que cuenten con diversos medios de pago electrónicos.

- En cuanto a los formatos, los expertos indican que, a diferencia del canal moderno, en las bodegas no existe un formato estándar, ni en tamaño ni en distribución de productos, pudiendo encontrar la típica bodega donde se atiende desde una ventana o puerta, otras abiertas donde los productos se dan desde un mostrador, o las que tienen distribuidos los productos de manera que los clientes puedan escoger (lo más parecido a un *discounter*) (Lozano, 2021). Sin embargo, según la Figura 23 se categorizan las bodegas en grandes (13%), medianas 34% y pequeñas (53%) siendo éstas últimas las que más podemos encontrar.



Figura 23: El tamaño de las bodegas en el Perú

Nota. Fuente: El Peruano (2021)

Se concluye que los expertos se enfocan en la relación de las bodegas con los distribuidores, el *visual merchandising* y *layouts* (formatos), y que son un canal que no va a desaparecer con el tiempo, pese a la expansión de la modernidad. Representan, para los expertos, un canal que atiende las necesidades inmediatas de abastecimiento del consumidor y en el que existe un nexo afectivo entre ellos. Por consiguiente, se procederá a describir las recomendaciones para especialistas en este rubro en la sección cinco del presente estudio.

4.7.1 Las Bodegas Frente al Canal Moderno

Según el estudio realizado y las entrevistas efectuadas a especialistas, hemos podido destacar que la diferencia entre en canal moderno y el canal tradicional es muy grande, ya que el canal tradicional se basa en el marketing emocional y relacional, mientras que el canal moderno se basa en el marketing de consumo y transaccional. Andrés Choy nos comenta cuál es la diferencia entre ambos canales, para él:

Es el punto de cercanía y relacionamiento que existe con los vecinos. Si tú comparas un canal moderno y un canal tradicional, en el primero no conoces a quien te atendió. Vas a la bodega y conoces directamente a quien te atendió, si te olvidaste o si no te alcanza la plata el bodeguero te dice no te preocupes, me traes la próxima, en un canal moderno te dicen: usted tiene que pagar en efectivo. Y no hay descuento ni 10 céntimos.

Entonces, si tú te das cuenta, existe mucha diferencia entre lo que es el canal tradicional y el canal moderno, además que el canal moderno no te fía y el canal tradicional sí, dependiendo de los grados de amistad. Sí existe mucho más relacionamiento y racionalización en el canal tradicional que en el canal moderno. (Choy, Apéndice 4)

Como podemos observar en lo mencionado por el especialista y Presidente de la Asociación de Bodegueros, cuando uno va a una bodega, generalmente conoce al bodeguero ya que es la bodega del barrio a la que uno acude frecuentemente, y en la que se tiene confianza, una confianza de ida y vuelta, por lo que el bodeguero puede darles servicios a sus clientes como crédito y el consumidor puede pedirle favores al bodeguero (i.e. entregar algo a alguien) o simplemente conversar y construir una relación.

Como nos mencionan los especialistas en marketing y ventas de bodegas, estas se consideran un punto de encuentro en los barrios, mientras que los supermercados son netamente para realizar compras, en los que no recibes beneficios emocionales. Sin embargo, los precios, dados los volúmenes de compras, son más económicos y existen bonos en puntos y promociones con los que las bodegas no cuentan. Dependiendo del tipo de consumidor, los supermercados podrían ser el tipo de tienda a la que los consumidores acuden a realizar compras de abastecimiento de 15 días a más. No van a comprar solo 1 producto, ya que prefieren hacerlo más rápido en una bodega. Todo depende de la misión de compra como lo indica Marinela Beke:

Creo que ahí lo que tenemos que entender es ¿cuál es la misión de compra que está detrás?, si es abastecimiento; porque si es abastecimiento, ahí en el punto de precio, la bodega tiende a perder. Entonces, si lo que el comprador quiere es abastecerse, probablemente vaya a un "Mass", porque el punto de precio, además, es mucho más razonable. Tiene obviamente "Mass" mucho menos rango de marcas, pero te da una oferta, un precio mucho mejor (Beke, Apéndice 4).

Por lo expuesto, se podría concluir que el canal moderno continuará creciendo, pero sin influir notablemente en la desaparición de las bodegas del canal tradicional en el Perú.

4.7.2 *El Futuro de las Bodegas*

Según todos bodegueros y especialistas entrevistados, las bodegas no van a desaparecer en nuestro país, ya que actualmente el porcentaje del canal tradicional es mucho mayor al canal moderno, y todos coinciden en que el canal moderno va a seguir en constante crecimiento. Sin embargo, este crecimiento todavía no va a tener la posibilidad de desplazar a las bodegas, ya que son necesarias para cubrir las necesidades inmediatas del día a día en pequeñas cantidades, eso determina que estas cuenten con un público constante y presente.

Analizando también la situación actual del Perú, podemos decir que nuestra economía no evoluciona estructuralmente, por lo que se genera más informalidad, produciendo ello que las bodegas tengan más consumidores que compren en cantidades mínimas “para el día”.

Tal como lo menciona Luis Hoyos:

Yo creo que es un poco lo mismo. Si el mercado es tan grande que tal vez empiezan a desaparecer, por ejemplo, en el distrito de San Isidro, donde está la zona financiera, no se hallarían bodeguitas. Si ya se pusieron “Tambos” y “Oxxos” seguro ya las mataron. Pero esas bodeguitas en esas zonas, tal vez, iban a morir, pero van a seguir creciendo en muchos lugares. Y aparte la informalidad es enorme, la gente necesita comer siempre, entonces igual que acá, la gente se autoemplea como pueda, siempre es como un recurso para ganar dinero y pones en tu garaje tu negocio. Las bodegas van desapareciendo de ciertas zonas, sobre todo las más urbanas, pero en pequeñas poblaciones. Y en lugares de niveles económicos un poco más bajos sigue habiendo muchísimas (...) (Hoyos, Apéndice 4).

También hay la posibilidad que las bodegas dejen de ser un canal tradicional y vayan convirtiéndose a formatos de un canal moderno, específicamente un *discounter*, como lo indica Bryan Vega:

Yo creo que una gran proporción de las bodegas va a migrar a *minimarket*. Creo que si no lo hacen van a terminar perdiendo a costa del *discount*. Y si aquí no ingresa algún *minimarket*, una cadena de *minimarket* pronto lo hará, creo que por ahí va un poco el futuro, no este. Y yo ya he visto muchas bodegas especializadas en el tema. De hecho, las *minimarket* realmente ya abren con información, con código de barras, con inventario ya controlado, con una computadora más sofisticada en medio, piensa en 20 mil dólares. No solo es que compramos una computadora o ponemos un lector de código barras y se acabó y simplemente van subiendo la información (Vega, Apéndice 4).

4.8 Resumen del Capítulo

Con toda la información recabada, se puede llegar a la conclusión podemos concluir que tanto bodegueros, consumidores y especialistas coinciden en que el “futuro de las bodegas” es coexistir con los supermercados y tiendas por conveniencia, ya que debido a la informalidad en el país y lo golpeada que está la economía, las bodegas van a seguir trabajando de la manera que lo vienen haciendo.

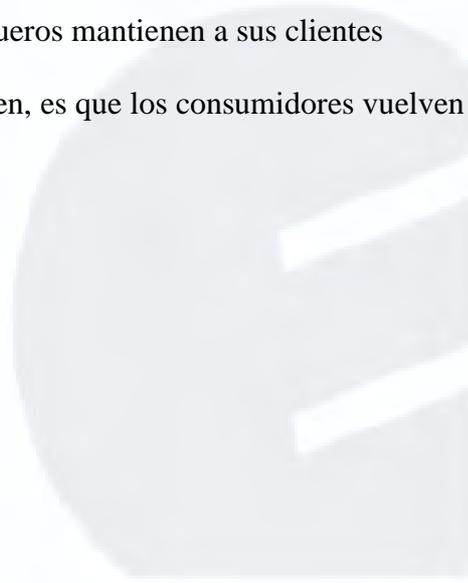
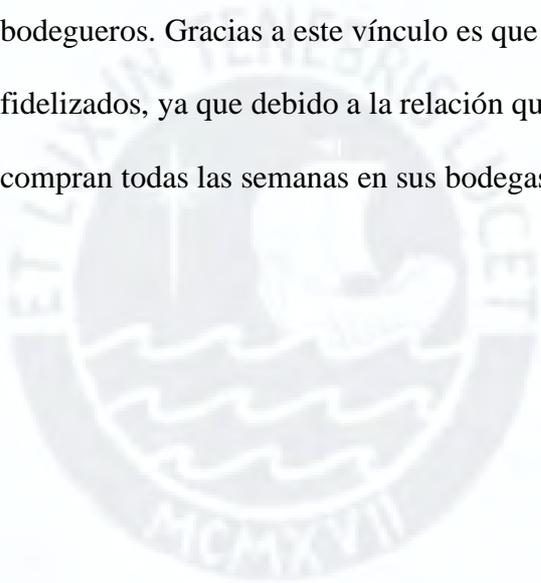
Los bodegueros han manifestado que no tienen la intención de alinearse a utilizar la tecnología para la mejora en su desempeño, pues se sienten más seguros con la forma en la que han venido trabajando por años.

El consumidor limeño ha demostrado ser cada vez más exigente, demandando mayores beneficios de los productos que adquiere. Se ha identificado a través de los distintos métodos de estudios que actualmente el rol de la mujer es preponderante, siendo ésta, en su mayoría,

la que toma la responsabilidad de decisión de compra, y a su vez, la que más visita estos establecimientos comerciales o bodegas.

Los especialistas afinan sus estrategias para persuadir e intentar educar al bodeguero en materia tecnológica, ya que de esta manera podrían tener un mejor control sobre ellos en cuanto a pedidos, abastecimiento, crecimiento, proyecciones, control de stock, etc. Sin embargo, su alcance es limitado debido a la cultura comercial del bodeguero.

Por último, es importante la relación que existe entre los consumidores y los bodegueros. Gracias a este vínculo es que los bodegueros mantienen a sus clientes fidelizados, ya que debido a la relación que mantienen, es que los consumidores vuelven y compran todas las semanas en sus bodegas.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Las bodegas del Perú son uno de los principales motores de la economía del país. Mueven más de 20,000 millones de soles anuales, según la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), y cumplen un papel fundamental en la vida de millones de peruanos, contribuyendo con su sustento diario, siendo de mayor representatividad en las poblaciones más vulnerables.

Las presentes conclusiones responden a datos obtenidos de estudios primarios y estudios secundarios, los mismos que mencionamos a continuación: un estudio de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) del 2014, proyecciones aproximadas, y en datos manejados por grandes distribuidores, llegando a calcular que en el Perú existen 414,000 bodegas a nivel nacional y 113,000 en Lima. Sin embargo, es importante destacar que el número de bodegas no se ha llegado a definir con claridad debido a que no existen estudios que sinceren las cifras sobre la cantidad de bodegas.

Nota. Incluso, en una noticia de agosto del 2021, la ABP indica que existen aproximadamente 535 mil bodegas, sin tener referencia de algún estudio que se haya realizado (EYNG, 2021).

La falta de información, los escasos registros de entidades públicas y privadas: INEI, PRODUCE, ABP, CIB, Municipalidades, etc, y la volatilidad del sector, son entre otros factores, los que han contribuido a tener cifras escasas y dispersas.

Mencionamos cuatro razones para la variabilidad del dato:

1. Alto grado de informalidad y falta de registro.
2. Mucha dispersión entre grandes bodegas bien establecidas y las informales: quioscos, pequeños puestos de venta de abarrotes, o ventanas de casas.

3. Mucha diversidad de tipos de bodega, incluso en la cantidad de operaciones. Muchas de ellas sólo son estacionales o abren solo fines de semana.

4. Creación y cierre muy fácil de bodegas por las bajas barreras de entrada y salida.

Con respecto a las razones que incentivan o desincentivan la compra en las bodegas se puede mencionar:

Las bodegas son un punto clave en la vida cotidiana de muchas personas.

Establecimientos pequeños que ofrecen una amplia variedad de productos, desde alimentos y bebidas hasta artículos de limpieza y aseo personal. Sin embargo, existen ciertas cosas que pueden motivar o desincentivar la compra en estos lugares.

La cercanía es uno de los principales motivos por los cuales las personas acuden a las bodegas, el 85% de los consumidores indican que prefieren comprar en las bodegas por esta razón (Figura 19), además de ser, según Kantar WorldPanel, la misión de compra más preponderante de los consumidores de bodegas con el 50%. La necesidad de adquirir productos de manera inmediata y que no fueron comprados en los supermercados es otro factor que juega a favor de las bodegas. Además, la relación amical con el bodeguero, que conoce a los clientes y sus preferencias, también es un factor que puede influir en la decisión de compra.

Por otro lado, hay factores que desincentivan la compra en bodegas. Los medios de pago es el factor que más impacta, muchas bodegas carecen de medios digitales o el uso de tarjetas de crédito. Además, el precio de los productos, que en ocasiones puede ser más elevado que en otros establecimientos, es también una de las principales barreras. Asimismo, la disponibilidad de productos de calidad y la limpieza y orden del establecimiento son aspectos que pueden afectar negativamente la decisión de compra.

Las bodegas son una opción conveniente para adquirir productos de manera rápida y cercana. Sin embargo, es importante que estos establecimientos se esfuercen por ofrecer productos de calidad a precios competitivos, contar con una buena variedad de medios de pago y mantener la limpieza y el orden para atraer y retener a sus clientes.

5.1.1 Las Bodegas Como Negocio

A diferencia del canal moderno, las bodegas no se inician como una empresa sino por la necesidad de contar con un ingreso familiar frente a una crisis. Además, la mayoría de ellas son informales, no están inscritas en entidades tributarias (SUNAT) ni municipales mediante la licencia de funcionamiento. De allí se desprende que no lleguen a asociarse entre ellas.

La mayoría de los participantes en las entrevistas a los bodegueros se iniciaron en el mundo de las bodegas por necesidad, ya sea porque se quedaron sin empleo y tenían la necesidad de un ingreso o por un shock externo o forma de subsistir; como lo ocurrido recientemente por la pandemia, producto del Covid 19, donde se crearon 16,892 bodegas en el 2020. (RPP, 2021).

5.1.2 Las Bodegas y la Tecnología

Se ha observado que, si bien los bodegueros no son ajenos a la tecnología, no la ven muy necesaria para usar en sus bodegas. La informalidad, el miedo a instituciones como la SUNAT o a tener transacciones bancarizadas que permitan rastrear sus ingresos hacen que prefieran trabajar de forma manual, sin el apoyo de herramientas informáticas y, en consecuencia, a no estar en ningún tipo de registro ni asociación. Sin embargo, debido a la coyuntura, muchos bodegueros se han visto en la necesidad de acondicionar sus servicios al uso de plataformas tecnológicas, a través de aplicaciones móviles como son las apps de pago rápido que pertenecen a entidades bancarias: Yape, Plin, Lukita y Tunki, por el contrario, el

no hacer uso de estas plataformas desincentiva la visita a las bodegas como se vio en el capítulo IV, en la figura 22.

También es importante mencionar que, debido a la pandemia, las bodegas encontraron en WhatsApp una herramienta para incrementar sus ventas y mantenerse en contacto con sus clientes. Gran cantidad de bodegas han capitalizado la digitalización como la base de su comercialización.

5.1.3 *La Relación de las Bodegas con los Consumidores*

La característica más importante que tienen las bodegas es la relación que mantienen con sus clientes. Por eso son bien llamadas el “Negocio amigo del barrio”, por tener la particularidad de estar ubicadas muy cerca de casa y mantener particularmente una relación de cercanía y en su mayoría de amistad con sus clientes.

Como nos mencionaron los bodegueros entrevistados, ellos conocen a la mayoría de sus clientes ya que estos son vecinos o personas que viven en un radio no mayor a cuatro cuadras alrededor de la bodega, manteniendo una constante comunicación entre ellos. Si bien ya existían lazos de amistad con los clientes, esta relación se ha incrementado considerablemente debido a la pandemia y ha originado que la comercialización en las bodegas sea más fluida.

5.1.4 *La Relación de las Bodegas con los Distribuidores*

Los distribuidores también ven a las bodegas como un punto de venta importante y muy atractivo, por el mercado potencial que manejan, el cual representa el 85% de las ventas del sector de consumo masivo en el Perú, tal como lo menciona Andrés Choy (Choy, Apéndice 4).

Las bodegas y los distribuidores no tienen una relación de fidelidad, lo que hace que cada uno opere como más les convenga. Identificamos que debido a la pandemia los distribuidores en su mayoría no llegaban a todas las bodegas, obviando a las más pequeñas o a las más alejadas, haciendo más distante su relación.

Cada bodeguero busca los mejores precios, que no siempre son los obtenidos gracias a los distribuidores. Muchos de ellos acuden a los *cash & carry* como Makro, a mayoristas como Mayorsa o mercados tradicionales como el Mercado de Productores en la zona este de Lima. La negociación con los distribuidores se mantiene mientras más promociones y beneficios puedan obtener, respecto al precio que les ofrezcan y van a preferir trabajar con esas condiciones, sin importar si deben trabajar con más de un distribuidor a la vez, es decir, optarán por el que les ofrezca un aprovisionamiento que los ayude a conseguir mejores márgenes de ganancia. Por otro lado, los distribuidores aprovechan que muchas de las bodegas no están formalizadas o asociadas en la práctica para realizar negociaciones “uno a uno” de las que puedan obtener ventajas como mejoras en las exhibiciones de sus productos o *tickets* de compra mayores.

5.1.5 Las Bodegas Frente al Canal Moderno

El canal moderno y el canal tradicional van a coexistir debido a que cada uno de esos dos canales tiene una misión de compra distinta y debido a que ambos realizan una cobertura del mercado del consumo masivo en formatos diferentes. Ambos canales tienen características propias con relación al precio, al *layout* y la atención al cliente, ofreciendo cada uno una experiencia de compra distinta. Coexistirá el público para ambos dado que el consumidor ejecuta compras basadas en el concepto de omnicanalidad. Como se ha observado en el estudio realizado, las bodegas tienen muchas ventajas sobre el canal moderno, como la cercanía al consumidor, las facilidades de financiamiento al crédito que el

bodeguero otorga a sus clientes conocidos, ventajas que no ofrece el supermercado y, sobre todo, la conexión emocional que tienen los bodegueros con ellos. Por lo tanto, mientras las bodegas mantengan esas ventajas competitivas sobre el canal moderno van a seguir vigentes, siendo un canal primordial en el mercado tradicional.

La misión de compra de las bodegas es lo que se describe en Perú como “la compra para salir del apuro”, en oposición a estas compras de corto plazo, las personas realizan compras en lapso de tiempo más largos en supermercados (canal moderno). En muchas ocasiones los consumidores de bodegas se olvidan de algún producto en sus compras de supermercado o desean un formato más pequeño y que puedan adquirir los productos rápidamente debido a la proximidad a sus hogares, para lo cual, no regresan a un supermercado, sino que se dirigen a la bodega que esté más próxima a sus viviendas.

A medida que las bodegas se formalizan, crecen y así mejoran su gestión preparándose para su siguiente paso hacia el canal moderno. Un claro ejemplo de esta transición son las tiendas Wong (supermercados), Vega (mayorista), entre otras.

5.1.6 Situación en el 2021

Al concluir este estudio, según Journey de Coca Cola Perú (Journey Perú, 2021) y la revista de emprendedores Gan@ Más (Murillo, 2021) se estaba inaugurando en Perú el Centro de Investigación Bodeguera (CIB), entidad creada por la Asociación de Bodegueros del Perú, con el propósito de difundir información profunda, actualizada y muy precisa sobre el sector en el Perú, con el objetivo de promover su crecimiento.

El volumen de ventas, el tipo de productos y el nivel de digitalización son parte de los temas que explorará el CIB, a fin de que los *stakeholders* obtengan un real conocimiento del sector y su impacto, para la toma de decisiones, estrategias y propuestas.

De acuerdo con el CIB el número de bodegas más actualizado es de aproximadamente 535,000 en el Perú y en Lima 150,000 (Lozano, 2021). Esto significaría que la tasa de crecimiento promedio anual desde el año 2014 hasta el 2020 ha sido del 9%. (Trigoso, 2021).

5.2 Implicancias.

Los fabricantes en general no tienen una relación directa con las bodegas (salvo algunas empresas que representan contadas excepciones) y ejecutan una ruta hacia el mercado basada en terceros, como los canales de distribución del mercado tradicional, debido a que el costo de obtener una amplia cobertura es muy elevado. Sin embargo, a causa de esta tercerización, *existe una brecha en la relación* dado que los distribuidores no consideran o estudian en profundidad las necesidades de las bodegas y, en consecuencia, el vínculo entre bodegas y canal de distribución es limitado, por lo que buena parte de las bodegas se abastecen por su cuenta a través del canal mayorista y en una proporción similar (aproximadamente el 60% de las bodegas compra tanto a distribuidores como mayoristas)

A causa de que, por un lado, los bodegueros mantienen sus negocios usualmente sin una visión de crecimiento y de que, por otro lado, el uso de la tecnología los puede llevar a ser rastreados por las autoridades tributarias, los bodegueros son personas ajenas al uso de tecnología, aunque la usan para la comunicación con sus clientes (por ejemplo, a través de *WhatsApp*) y en algunos casos para pagos con aplicativos.

Ambas realidades son ejemplos de oportunidades de desarrollo de marketing y ventas para los especialistas en el segmento del mercado tradicional compuesto por bodegas en el Perú. Estas realidades implican la necesidad de desarrollar, por un lado, un trabajo de mejoramiento en la relación de las bodegas con sus proveedores, tanto el distribuidor como el fabricante; y, por otro lado, la necesidad de desarrollar plataformas de formalización legal y

asociaciones, así como para la utilización de tecnologías a través de las cuales los bodegueros encuentren beneficios tangibles.

5.3 Las Bodegas y la Pandemia de COVID-19

Durante los tiempos de pandemia Covid-19 y, como producto de la crisis sanitaria provocada por esta misma, las bodegas han jugado un papel fundamental en Perú, por ser las que principalmente han estado presentes al servicio de la comunidad, abasteciendo de alimento a las familias, dinamizando la economía y generando empleo. A pesar de haber sido afectadas, se comportan como un mercado resiliente, en el que se van redescubriendo y reinventando nuevas maneras de comercialización, distribución e innovación tecnológica.

Muchas personas y empresas vieron en las bodegas una forma de subsistir. Bajo este contexto, la pandemia llegó para hacer que las cosas cambien para siempre. La actividad comercial de las bodegas ya no será la misma. Las nuevas prácticas como el *delivery* y la transformación digital que, de manera incipiente se observa en uso de *WhatsApp* como herramienta tecnológica, se han convertido en casi una necesidad tanto para las bodegas como para el cliente, para el acercamiento del producto en la vivienda o el punto de consumo, pero sobre todo por protección. Muchas bodegas han adoptado esta forma de comunicación “*WhatsApp*” como la base de su comercialización y cercanía con el cliente. Así también, muchas bodegas se han convertido en centro de *delivery* obligado por el confinamiento social ocurrido en su momento, prácticas que han venido para quedarse.

5.4 Recomendaciones

Para que los clientes sigan visitando las bodegas, es importante que los establecimientos tomen en cuenta ciertas recomendaciones, tales como:

1. Las bodegas deben buscar mejores relaciones comerciales con los proveedores con el fin de ofrecer productos de calidad a precios competitivos: Las bodegas deben asegurarse con sus proveedores que los productos que ofrecen sean de calidad y tengan un precio competitivo en comparación con otros establecimientos similares.

2. Ampliar los medios de pago disponibles: Las bodegas deben contar con una variedad de medios de pago disponibles para que los clientes tengan opciones a la hora de realizar sus compras. Esto incluye aceptar tarjetas de crédito y débito, así como pagos electrónicos.

3. Fortalecer la relación amical con los clientes: Los bodegueros deben trabajar en fomentar una relación cercana y amical con los clientes, lo cual puede incluir conocer sus preferencias de compra y ofrecer recomendaciones personalizadas.

4. Mantener la limpieza y el orden: Las bodegas deben mantener un ambiente limpio y ordenado para que los clientes se sientan cómodos y seguros al realizar sus compras.

5. Ofrecer una amplia variedad de productos: Las bodegas deben asegurarse de tener un surtido variado de productos disponibles, cubriendo el más amplio espectro posible, desde alimentos y bebidas hasta artículos de limpieza y aseo personal.

6. Implementar promociones y descuentos: Las bodegas deben implementar de manera regular promociones y descuentos en productos seleccionados para incentivar a los clientes a seguir visitando el establecimiento, acelerando la rotación de stocks.

7. Escuchar las necesidades de los clientes: Las bodegas deben estar atentas a las necesidades de sus clientes. Para ello, pueden hacer uso de las redes sociales o tecnologías de comunicación. Al escuchar la voz del cliente pueden introducir cambios relevantes.

Además, se brindan recomendaciones considerando diferentes actores en torno a las bodegas.

5.4.1 Enfocadas en el Consumidor

Es fundamental que el canal tradicional de bodegas saque provecho al amplio conocimiento y acercamiento que tiene acerca del consumidor para utilizar instrumentos para medir el nivel de satisfacción, a fin de conocer mejor los patrones de comportamiento y la detección de *insights* que den origen a iniciativas estratégicas de fidelización para abordar con mayor asertividad las necesidades del consumidor, asegurar la recompra y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio.

5.4.2 Enfocadas en la Tecnología

La transformación digital no es una opción prioritaria del canal tradicional, en especial de las bodegas. Hay un gran trabajo por realizar para que puedan entender la importancia de su uso. De hecho, la tecnología y la digitalización representan grandes oportunidades en la búsqueda de la eficiencia operacional de los procesos y el diseño de estrategias de *customer engagement* que busquen mejorar la experiencia del consumidor. Se recomienda que las bodegas deben migrar a una transformación digital lo más pronto posible de tal forma que su uso se pueda traducir en un servicio más rápido y eficiente para el modelo de negocio.

Se recomienda tender puentes con entidades públicas, privadas y asociaciones de interés para crear un programa de capacitación y acompañamiento práctico. Por ejemplo: “Mi bodeguita Smart”.

5.4.3 Enfocadas en el Distribuidor

La estrecha relación entre el vendedor de la distribuidora y el bodeguero, el continuo fortalecimiento de sus lazos e interdependencia, representan un gran desafío. Por ello consideramos que la asistencia técnica del distribuidor mayorista en el análisis e

interpretación de los datos ayudaría a las bodegas a mejorar la gestión de sus inventarios, la reposición de stocks, y el ciclo de conversión de efectivo, entre otros. Esta iniciativa convertiría al distribuidor mayorista en un aliado estratégico del canal tradicional, no sólo en el abastecimiento, sino también en la sostenibilidad del negocio.

Desarrollar estrategias de marketing colocando al bodeguero en el centro del relacionamiento con el cliente. Un ejemplo de ello en Perú es la publicidad en “La tiendita de Don Pepe” de Procter & Gamble, donde los consumidores se acercan a pedir recomendación sobre el producto y el ahorro.

Se recomienda que los distribuidores tengan una mejor relación con los bodegueros, excelencia en la logística, continuas ofertas, promociones y facilidades de pago, para que de esta manera los bodegueros no cambien de proveedores constantemente.

5.4.4 Enfocadas en los Bodegueros.

La crisis sanitaria producto del Covid-19 dejó en evidencia que las bodegas en el Perú son un canal de venta de productos de consumo bastante conveniente para la cultura de nuestra sociedad. Se recomienda mantener y hacer más masivas las mejores prácticas que nacieron como una necesidad, debido a la emergencia sanitaria, para incorporarlas como parte de sus servicios: *delivery*, pago por medios digitales (Yape), uso de *WhatsApp*, etc.

Con la formalización se podría tener un registro de bodegas actualizado en el país para que los diferentes actores tengan una mejor información que involucre todo el ciclo de comercialización.

Los bodegueros deberían reforzar la relación de cercanía con sus clientes debido a que esto es una característica de buen servicio e impacta de manera positiva en sus negocios. Si bien hemos recomendado que se incremente el uso de mayor diversidad de medios digitales, la visita a la bodega es igual de importante y debe ser una experiencia agradable, dado el

buen trato que caracteriza y se espera del bodeguero. Además, es una buena oportunidad para aprovechar el *visual merchandising* como un vehículo para conectar directamente al productor con el consumidor, haciendo uso de cualidades con las que cuentan las bodegas como, por ejemplo, su capacidad de “peruanizar productos” o sacar ventaja de lo que se sabe que ocurre en las bodegas, es decir, la relación de barrio del bodeguero con el consumidor.

Con respecto a los productos que se venden en las bodegas lo que debe buscar el bodeguero es brindar la mayor variedad de líneas de productos sin depender necesariamente de la marca. La misión de compra de un consumidor de bodegas es que busca encontrar el producto que lo saque de apuros sin que la marca sea un obstáculo al momento de decidir.

Además, el impulso para la venta de productos debe darse a través de promociones que sean atractivas a los consumidores. En este sentido, los bodegueros deben aprovechar las muestras o regalos promocionales que los distribuidores brindan para trasladar ese beneficio al cliente y no incluirlas como parte de su stock. De esta manera, podrían fidelizar a los clientes recurrentes y ganar nuevos. Se sugiere, por otro lado, dar *feedback* regularmente a los distribuidores para mejorar la comercialización.

5.4.5 Enfocadas en la Bancarización

La bancarización y el acceso al crédito hoy en día son oportunidades que deben ser afrontadas con cautela. Por eso recomendamos al canal tradicional de bodegas recibir la correcta educación financiera que les permita hacer buen uso de sus recursos financieros (préstamos) que les permita impulsar el crecimiento de su negocio, pero cuidando su nivel de endeudamiento y el comportamiento crediticio en el sistema financiero nacional.

5.4.6 Enfocadas en el Rol del Estado

En el país las bodegas representan la mayor fuerza abastecedora de productos de primera necesidad y su actuación se ha incrementado considerablemente a raíz de la pandemia del COVID 19 por lo que continuarán siendo los más preferidos por los consumidores y de especial atención por el Estado en su desarrollo y modernización. En ese sentido, el apoyo del Ministerio de la Producción (Produce), SUNAT, entre otros organismos, a través de sus programas de ayuda a emprendedores, son pieza clave para su crecimiento y formalización.

Crecimiento, a través de programas de capacitación y orientación enfocados en hacer del bodeguero un profesional en su materia. Formalización, a través de políticas flexibles y amigables de recaudación, de manera que los incentive a su formalización, declaración y bancarización. Que vean en la formalización de su negocio una oportunidad de crecer, en vez de un riesgo de perder. Al estar agrupadas o asociadas las bodegas tienen mayor poder de negociación frente a los distribuidores de manera que puedan tener la oportunidad de obtener mayores beneficios que se traducen en mayores ingresos.

5.4.7 Recomendaciones Finales: Variables que incentivan y desincentivan la compra en el punto de venta

El canal tradicional no representa la única opción para el consumidor en los mercados de consumo. Por lo tanto, es imperativo que este canal no sea conformista, y que, sin perder su esencia, busque la mejora continua y adapte su modelo de negocio a los cambios del entorno. Eso permitirá que se ajuste a los cambios de comportamiento del consumidor, que es cada vez más mucho más exigente.

Las recomendaciones se enfocan en aspectos que ayudarían a potenciar este canal tradicional (bodegas) para sostener la relevancia de las bodegas en la economía peruana dado

que estas seguirán siendo, no cabe dudas, un componente importante de la comercialización de productos de consumo masivo, especialmente en Lima Metropolitana.

A continuación, se resumirán las variables que se verifica, tras este estudio, incentivan o desincentivan las compras en las bodegas, puntos de venta clave del canal tradicional peruano:

Variables que incentivan la compra:

- Los clientes de bodegas tienen una relación emocional con este canal. Por lo tanto, las bodegas son propensas a una mayor fidelización de clientes en comparación a otros canales de consumo masivo. Construir una relación con el bodeguero es una variable que incentiva la compra y que debería explotarse aún más.

- Ya que los bodegueros ven el uso de tecnologías como una actividad muy complicada y de costos muy elevados para sus negocios, los proveedores deben enfocarse en soluciones simples vía WhatsApp y medios de pago como Yape y Plin; estas son las soluciones tecnológicas más usadas por los bodegueros y que incentivan el consumo.

- Todas las actividades de *merchandising* enfocadas en mejorar la visibilidad de productos en bodegas, gatillan un mayor volumen de ventas. Mientras más conscientes sean los bodegueros de lo crucial que es su exhibición en el punto de venta para crecer, más motivarán las compras de sus clientes.

- Promover, primero, la cercanía de las bodegas; segundo, la conveniencia de reponer a través de ellas productos que olvidamos adquirir en otro canal, como, por ejemplo, en el supermercado; tercero, el ticket bajo de compra que realizamos en ellas; y cuarto, el énfasis en que en las bodegas siempre encontrarás tres categorías, snacks, bebidas y abarrotes, son clave para posicionar la misión de compra de las bodegas. Las empresas proveedoras y de

distribución deben enfocarse en estas cuatro variables para todas sus campañas de comunicación y *trade marketing*.

Variables que desincentivan la compra:

- La falta de variedad de productos desincentiva a los consumidores de bodegas. Por ello, proveedores y distribuidoras deben incrementar la penetración de categorías o potenciar sus estrategias de *cross-selling*, y de ese modo no desmotivar las compras de los clientes de bodegas cuando no encuentran productos que buscan en sus anaqueles.

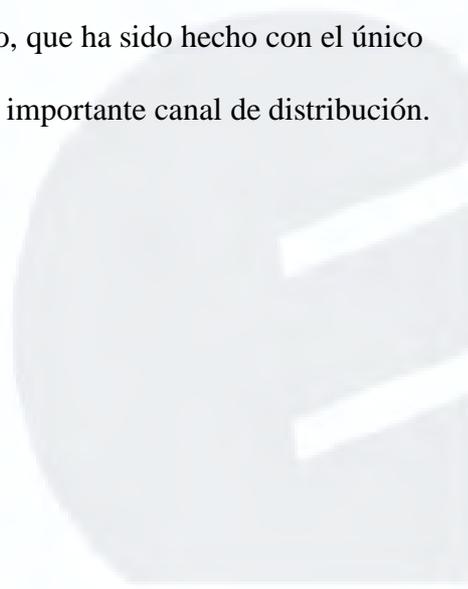
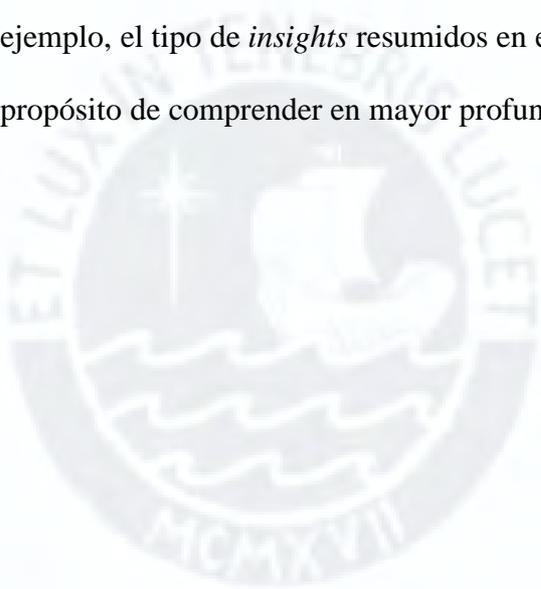
- Dos variables clave para entregar un buen servicio en las bodegas, y ambas en el mismo nivel, son el orden y la limpieza. Los equipos de *mercaderistas* y vendedores de proveedores y distribuidores, con quienes usualmente los bodegueros tienen buenas relaciones, pueden contribuir mucho a no desincentivar a los clientes de bodegas, promoviendo la cultura del orden y limpieza en el punto de venta.

- Los clientes esperan que las bodegas cuenten al menos, y cada vez más, con medios de pago electrónicos para no desincentivar su compra. Por lo tanto, las empresas proveedoras y distribuidoras que contribuyan con la digitalización de la venta obtendrán mejores resultados de cobertura y mayores volúmenes de comercialización.

Para concluir este estudio, hace falta mencionar que es clave seguir impulsando investigaciones que contribuyan al crecimiento de las bodegas y, para esto, se recomienda construir relaciones sólidas con los bodegueros de manera que no se muestren tan reacios con la información que se les solicite para estudios en favor de acciones de marketing y ventas. El bodeguero debe sentirse seguro de que la información recopilada será tratada de manera confidencial (en aplicación de la Ley N°29733, *Ley de protección de datos personales* y su respectivo reglamento), garantizando a través de medios formales que la información será

usada para su propio beneficio y mayores resultados, mejorando el desempeño de todos los bodegueros en su conjunto, de distribuidores y de proveedores. Todos ellos conforman el ecosistema de este importante canal de comercialización en el Perú, y la mayor cantidad de investigaciones hará posible proveer un mejor servicio al consumidor final.

Es seguro que las bodegas seguirán siendo un canal clave para todas las empresas de comercialización de consumo masivo que operan en el Perú en los años por venir, por lo que toda acción de marketing y ventas debe seguir ejecutándose inteligentemente, usando, por ejemplo, el tipo de *insights* resumidos en este estudio, que ha sido hecho con el único propósito de comprender en mayor profundidad este importante canal de distribución.



Referencias

- Acuña, E. (marzo abril de 2018). ¡LARGA VIDA A LAS BODEGAS! *ANDA*(176), 36-41.
- Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Desde el Sur*, 13(1), 1-18.
- Aguirre, A. (28 de marzo de 2019). *El futuro del retail de alimentos*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/el-futuro-del-retail-alimentos/>
- Anaya, R. (2014). Cap. 2 Los Intermediarios en la distribución comercial. En S. Molinillo, *Distribución Comercial aplicada* (págs. 57-89). Madrid: ESIC Editorial.
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2020). *Problemáticas del Sector Bodeguero Peruano y Mejoras Pendientes*. Obtenido de Congreso de la República: https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Produccion/files/agenda_sesiones/presentaciones_funcionarios/presentación_invitados/presentación_abp_congreso_2020.pdf
- Baena, V., & Moreno, M. (2010). *Instrumentos de marketing. Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Barcelona: UOC.
- Baez, J. (2014). Tesis Doctoral: El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/29615/1/T35974.pdf>
- Beke, M., & Gómez, E. (febrero de 2018). *Bodegas: El futuro está en tus manos*. Obtenido de Ipsos: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/bodegas-el-futuro-esta-en-tus-manos.pdf>

Bloomenthal, A. (28 de noviembre de 2020). *Mom-and-Pop*. Obtenido de Investopedia:

<https://www.investopedia.com/terms/m/momandpop.asp>

Campos, S. (17 de enero de 2013). *Tienda de abarrotes*. Obtenido de SEMIPERIODISMO:

<https://semiperiodismo.wordpress.com/2013/01/17/tienda-de-abarrotes/>

CCR Cuore. (abril de 2017). *Canal Tradicional*. Obtenido de CCR Cuore:

https://www.ccrlatam.com.pe/themes/ccr_cuore/pdf/Bodegas-y-Puestos-de-Mercado.pdf

CITY TROOPS. (2019). *¿QUÉ ES EL TRADE MARKETING? Glosario completo, términos y*

más de 50 conceptos clave. Obtenido de CityTroops Blog – Field workforce

management and information processing CityTroops Blog – Field workforce

management and information processing: [https://blog.citytroops.com/es/que-es-el-](https://blog.citytroops.com/es/que-es-el-trade-marketing-glosario-terminos/)

[trade-marketing-glosario-terminos/](https://blog.citytroops.com/es/que-es-el-trade-marketing-glosario-terminos/)

Coca-Cola México. (8 de mayo de 2020). *La tiendita de la esquina, mucho más que un lugar*

de compra. Obtenido de Coca-Cola México: [https://www.coca-](https://www.coca-colamexico.com.mx/sala-de-prensa/comunicados/hablemos-de-tienditas)

[colamexico.com.mx/sala-de-prensa/comunicados/hablemos-de-tienditas](https://www.coca-colamexico.com.mx/sala-de-prensa/comunicados/hablemos-de-tienditas)

Del Moral, M. (18 de abril de 2013). *Logistic Summit & Expo*. Obtenido de Revistas Énfasis:

https://www.enfasis.com/Presentaciones/LS/2013/Talleres/Manuel_del_Moral.pdf

El Comercio. (4 de noviembre de 2020). *Las bodegas: un negocio que se reactiva y reinventa*

en tiempos de pandemia. Obtenido de El Comercio:

[https://elcomercio.pe/publirreportaje/las-bodegas-del-peru-un-negocio-que-se-](https://elcomercio.pe/publirreportaje/las-bodegas-del-peru-un-negocio-que-se-reactiva-y-reinventa-en-tiempos-de-pandemia-noticia/)

[reactiva-y-reinventa-en-tiempos-de-pandemia-noticia/](https://elcomercio.pe/publirreportaje/las-bodegas-del-peru-un-negocio-que-se-reactiva-y-reinventa-en-tiempos-de-pandemia-noticia/)

El Peruano. (28 de enero de 2016). *Bodegas formales generan 448,000 empleos en el país*.

Obtenido de El Peruano: [https://elperuano.pe/noticia/37737-bodegas-formales-](https://elperuano.pe/noticia/37737-bodegas-formales-generan-448000-)

[generan-448000-](https://elperuano.pe/noticia/37737-bodegas-formales-generan-448000-)

El Peruano. (4 de diciembre de 2018). *LEY N° 30877*. Obtenido de El Peruano:

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1/>

Esteban, A., García de Madariaga, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.

EYNG. (agosto de 2021). *En Perú operan aproximadamente 535 mil bodegas*. Obtenido de eyng Estrategias y Negocios: <https://eyng.pe/web/2021/08/12/en-peru-operan-aproximadamente-535-mil-bodegas/>

Gestión. (24 de Abril de 2016). *¿Cuál es el impacto económico de las bodegas en Lima?* Obtenido de Gestión: <https://archivo.gestion.pe/economia/cual-impacto-economico-bodegas-lima-2159182/1>

Gestión. (28 de Enero de 2016). *El 91.5% de bodegas peruanas factura menos de S/. 277,500 al año*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/91-5-bodegas-peruanas-factura-s-277-500-ano-110154-noticia/>

Ghirardelly, F. (7 de Abril de 2015). *Misiones de Compra: Clave su entendimiento*. Obtenido de Informa BTL: <https://www.informabtl.com/misiones-de-compra-clave-su-entendimiento/>

Guardaño, M. (2013). *Cocina doméstica SSCI0109*. Málaga: IC Editorial.

Guzmán, C. (10 de Agosto de 2018). *Existen 414 mil bodegas en Perú y más del 60% son administradas por mujeres*. Obtenido de PQS: <https://pqs.pe/actualidad/economia/existen-414-mil-bodegas-en-peru-mas-del-60-son-administradas-por-mujeres/>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

INEI. (2015). *Desarrollo Económico Local 2015*. Lima: INEI.

INEI. (2016). *Desarrollo Económico Local 2016*. Lima: INEI.

INEI. (2017). *Desarrollo Económico Local 2017*. Lima: INEI.

INEI. (2018). *Desarrollo Económico Local 2018*. Lima: INEI.

INEI. (junio de 2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Obtenido de INEI:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/Libro.pdf

INEI. (2019). *Desarrollo Económico Local 2019*. Lima: INEI.

INEI. (2020). *Desarrollo Económico Local 2020*. Lima: INEI.

INEI. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Obtenido de INEI:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

INEI. (17 de enero de 2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. Obtenido de INEI: <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>

Inga Martínez, C. (13 de Julio de 2020). Cambios de hábitos por la pandemia. *El Comercio Día 1*, pág. 5.

IPSOS. (agosto de 2020). *LAS BODEGAS Y SU NUEVA REALIDAD*. Lima, Lima, Perú.

Journey Perú. (11 de agosto de 2021). *Nace el Centro de Investigación Bodeguero, con el objetivo de hacer una radiografía del sector en Perú*. Obtenido de Coca-Cola América Latina: <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/innovacion-nace-el-centro-de-investigacion-bodeguero--con-el-objetivo-de-ha>

Kibuacha, F. (6 de abril de 2021). *How to Determine Sample Size for a Research Study*.

Obtenido de GeoPoll: <https://www.geopoll.com/blog/sample-size-research/>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.

- Lozano, V. (2 de febrero de 2021). *Bodegas: el sustento diario de las poblaciones vulnerables*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/114534-bodegas-el-sustento-diario-de-las-poblaciones-vulnerables>
- Lozano, V. (2 de febrero de 2021). *Bodegas: el sustento diario de las poblaciones vulnerables*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/114534-bodegas-el-sustento-diario-de-las-poblaciones-vulnerables>
- Manrique, W. (15 de Junio de 2020). *Pensar en la misión de compra: Clave para el desarrollo de las marcas*. Obtenido de WILLARD MANRIQUE: <https://willardmanrique.pe/2020/06/15/pensar-en-la-mision-de-compra-clave-para-el-desarrollo-de-las-marcas/>
- Mesía, J. (13 de enero de 2018). *DATAIMÁGENES PRESENTA ESTUDIO DE PROXIMIDAD DE LA BODEGA TRADICIONAL VS TIENDAS DE CONVENIENCIA*. Obtenido de Agenda Tecnológica: <http://agendatecnologicaweb.com/dataimagenes-presenta-estudio-proximidad-la-bodega-tradicional-vs-tiendas-conveniencia/>
- Muñiz, R. (7 de octubre de 2014). *12. Canales de distribución*. Obtenido de Marketing XXI: <https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Murillo, J. (2 de junio de 2021). *El Centro de Investigación Bodeguero promoverá crecimiento del sector*. Obtenido de Gan@Más: <https://revistaganamas.com.pe/el-centro-de-investigacion-bodeguero-promovera-crecimiento-del-sector/>
- Oie, R. (23 de agosto de 2019). *Canal moderno impulsó el crecimiento del consumo*. Obtenido de KANTAR: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/canal-moderno-impulsó-el-crecimiento-del-consumo>

Páramo, D. (2012). *Tiendas de barrio en Colombia. Pensamiento & Gestión, (32),vii-xi.*

Recuperado el 01 de 12 de 2020, de redalyc.org:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932001>

Perú Retail. (5 de Setiembre de 2018). *Canal tradicional en Perú: Un sector que no solo sobrevive, sino que se mantiene como líder.* Obtenido de Perú Retail:

<https://www.peru-retail.com/especial/canal-tradicional-peru-sector-lider/>

Perú Retail. (3 de Setiembre de 2018). *Los retailers deben entender la misión de compra del shopper peruano.* Obtenido de Perú Retail: [https://www.peru-](https://www.peru-retail.com/entrevista/retailers-deben-entender-mision-de-compra-shopper-peruano/)

[retail.com/entrevista/retailers-deben-entender-mision-de-compra-shopper-peruano/](https://www.peru-retail.com/entrevista/retailers-deben-entender-mision-de-compra-shopper-peruano/)

Perú Retail. (8 de octubre de 2018). *Perú: ¿Qué es Canal Tradicional?* Obtenido de Perú

Retail: <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/>

Perú Retail. (2 de Agosto de 2019). *Produce impulsará expansión de más de 500 mil bodegas con plataforma digital.* Obtenido de Perú Retail: [https://www.peru-](https://www.peru-retail.com/produce-impulsara-expansion-bodegas-con-plataforma-digital/)

[retail.com/produce-impulsara-expansion-bodegas-con-plataforma-digital/](https://www.peru-retail.com/produce-impulsara-expansion-bodegas-con-plataforma-digital/)

ROM. (s.f.). *La importancia del canal tradicional en el consumo.* Obtenido de ROM Perú:

<https://www.rom.com.pe/blog/importancia-canal-tradicional-consumo>

Rosales, S. (5 de abril de 2020). *Bodegas dicen que restricciones en horarios las ponen en desventaja frente a supermercados.* Obtenido de Gestión:

<https://gestion.pe/economia/bodegas-dicen-que-restricciones-en-horarios-las-ponen-en-desventaja-frente-a-supermercados-noticia/>

RPP. (27 de Enero de 2016). *ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil.* Obtenido de RPP: [https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-](https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175)

[mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175](https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175)

RPP. (27 de enero de 2016). *ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>

RPP. (12 de agosto de 2019). *Día del Bodeguero: Conozca qué beneficios tienen*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/economia/economia/dia-del-bodeguero-conozca-los-beneficios-que-tienen-empresarios-tiendas-bodegas-dia-del-bodegueros-congreso-noticia-1213922>

RPP. (15 de mayo de 2020). *Coronavirus en Perú: Venta en bodegas cayeron en más del 50%*. Obtenido de RPP.pe: <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-venta-en-bodegas-cayeron-en-mas-del-50-noticia-1265938?ref=rpp>

RPP. (15 de junio de 2021). *Un 45% de bodegas que abrieron durante el inicio de la pandemia en Lima ya habría cerrado*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/economia/economia/un-45-de-bodegas-que-abrieron-durante-el-inicio-de-la-pandemia-en-lima-ya-habrian-cerrado-noticia-1342215>

Ruiz, M. (25 de julio de 2019). *Hogares peruanos aún prefieren comprar en bodegas*. Obtenido de Perú 21: <https://peru21.pe/economia/hogares-peruanos-prefieren-comprar-bodegas-492220-noticia/>

Sánchez, J. (2 de marzo de 2016). *Consumidor*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/consumidor.html>

Shoppermotion. (Octubre de 2020). *La importancia de analizar las misiones de compra*. Obtenido de shoppermotion: <https://shoppermotion.com/es/blog/la-importancia-de-analizar-las-misiones-de-compra/>

Tantalean, C., & Guerrero, K. (2017). ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA QUE REALIZAN LAS MUJERES ENTRE 20 Y 30 AÑOS A TRAVÉS DE CATÁLOGO Y CANAL TRADICIONAL EN LA

CIUDAD DE CHICLAYO 2016. . [TESIS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO].

Team CFI. (25 de noviembre de 2020). *Mom-and-Pop*. Obtenido de CFI:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/mom-and-pop/>

Tomasini, C. (25 de enero de 2017). *¿Por qué se llaman ‘tiendas de abarrotes’?* Obtenido de

López-Dóriga Digital: <https://lopezdoriga.com/vida-y-estilo/por-que-se-llaman-tiendas-de-abarrotes/>

Trigoso, M. (4 de junio de 2019). *Gasto promedio en supermercados se elevó 8% en el primer trimestre*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/gasto-promedio-supermercados-elevo-8-primer-trimestre-269067-noticia/>

Trigoso, M. (15 de junio de 2021). *El 45% de bodegas que abrieron en la pandemia en Lima ya cerraron*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/el-45-de-bodegas-que-abrieron-en-la-pandemia-en-lima-ya-cerraron-noticia/>

Vértice Editorial. (2009). *Gestión del punto de venta*. Málaga: Editorial Publicaciones

Vértice.

Apéndice 1: Resumen de bodegueros entrevistados

Bodega	Razón del negocio	Antigüedad de la Bodega	Relación con otros bodegueros
BOD01	Necesidad económica	8 meses	Ninguna
BOD02	Necesidad económica	8 meses	Ninguna
BOD03	Necesidad económica	8 meses	Ninguna
BOD04	Necesidad económica	No especifica	Poca
BOD05	Necesidad económica	12 años	Ninguna
BOD06	Obtener más ingresos	10 años	Se piensa asociar a la ABP
BOD07	Crecimiento económico	No especifica	Con los de la zona
BOD08	Cambio de rubro	No especifica	Ninguna
BOD09	Necesidad económica (herencia de los padres)	2 meses	Con los de la zona
BOD10	Obtener más ingresos	No especifica	Poca
BOD11	Emprendimiento	12 años	Poca
BOD12	Cambio de rubro	6 meses	Poca
BOD13	Horario de trabajo	No especifica	Conoce a otros bodegueros a través de una campaña de Coca Cola
BOD14	Necesidad económica	No especifica	Ninguna
BOD15	Cercanía con su familia	1 año	Ninguna
BOD16	Falta de trabajo	23 años	Sí, tiene familiares bodegueros
BOD17	Herencia familiar	33 años	Ninguna
BOD18	Experiencia previa	No especifica	Ninguna
BOD19	Necesidad económica	No especifica	Ninguna
BOD20	Cambio de rubro	18 años	Poca
BOD21	Cambio de rubro	No especifica	Ninguna
BOD22	Necesidad económica	No especifica	Poca
BOD23	Por la pandemia	2 años	Ninguna
BOD24	Necesidad económica	10 años	Ninguna

Relación con Distribuidores				
Bodega	Nivel de satisfacción	Recibe bonificaciones o promociones	Visual merchandising	Mejoras por realizar
BOD01	Bueno	A veces	No recibe por parte de los proveedores	Más promociones, mejores precios
BOD02	Bueno	Sí	No especifica	Mayor puntualidad, calidad de los productos
BOD03	Medio	Sí	No recibe por parte de los proveedores	Piden más paciencia y comunicación
BOD04	Buena	Poco	No especifica	"Estoy contenta con ellos"
BOD05	Mala	Sí	No especifica	"Que sea (todo) por Internet"
BOD06	Buena	Sí	Llevan publicidad, ponen los precios y hacen la exhibición	"La relación es muy buena para mí"
BOD07	Buena	No	No recibe por parte de los proveedores	Más anaqueles y publicidad
BOD08	Buena	No especifica	No especifica	"Algunas cosas no nos traen"
BOD09	Buena	Sí	No especifica	Mejor control de los productos y mayor comunicación
BOD10	Medio	A veces	No recibe por parte de los proveedores	Mayor oferta en los precios de los productos
BOD11	Medio	No especifica	No especifica	El personal que realizan las entregas debes tener mejor trato, calidad de los productos
BOD12	Buena	Sí	No especifica	Ninguna
BOD13	Medio	A veces	No especifica	El personal que realizan las entregas debes tener mejor trato, calidad de los productos
BOD14	Medio	Sí	No especifica	No tienen los productos requeridos, el trato a los bodegueros

BOD15	Bueno	A veces	No especifica	No condicionar la relación a un número de compras a la semana
BOD16	Bueno	Sí	No especifica	no traer productos por vencer, mayor higiene
BOD17	Bueno	A veces	No especifica	Que ofrezcan más, mejores precios, mayor crédito
BOD18	Bueno	A veces	No especifica	Más promociones, más ofertas
BOD19	Medio	No especifica	No especifica	Que no haya preferencias, más ofertas y disponibilidad de productos
BOD20	Medio	Sí	No especifica	Cambios rápidos en mercadería con fechas vencidas
BOD21	Medio	Sí	No especifica	Variedad de productos, Mejores precios, mayor frecuencia de visitas
BOD22	Medio	No	No especifica	Tener mayores números de visitas al mes, mejora en los precios, mejores promociones
BOD23	Medio	Muy poco	Recibe muy poco	Mayor cantidad de visitas, ofrecer mejores productos y puntualidad
BOD24	Medio	A veces	Recibe muy poco	Que no me condicionen a comprar productos en mayor cantidad o volumen

Relación con los clientes				
Bodega	Nivel	Atributos del bodeguero	Atributos del cliente	Cercanía
BOD01	Bueno	Buena atención orientada al servicio	Fidelidad	Alta
BOD02	Medio	Atención	Confianza	Alta
BOD03	Bueno	Paciencia	Fidelidad	Alta
BOD04	Buena	Buen trato	Amistad	Alta
BOD05	Medio	Buenos precios	Buscan un buen precio, rapidez al pedir	Baja
BOD06	Buena	Buena atención orientada al servicio	Respeto	Alta
BOD07	Buena	Buen trato, brinda regalos	Fidelidad	Alta
BOD08	Buena	Buen trato, limpieza	Buen trato	Media
BOD09	Buena	Buen trato, confianza	Que paguen a tiempo lo que se les fía	Alta
BOD10	Buena	Cordialidad	Amistad	Media
BOD11	Buena	Buen trato	Fidelidad	Media
BOD12	Buena	Buen trato, paciencia	Cordialidad, apatía en algunos casos	Alta
BOD13	Bueno	Da Crédito	No especifica	Alta
BOD14	Bueno	Buen trato	Respeto	Media
BOD15	Bueno	Buen trato, conversación	Fidelidad	Alta
BOD16	Bueno	Amabilidad	Fidelidad	Alta
BOD17	Bueno	Buen trato, rapidez	Buen trato	Alta
BOD18	Bueno	Buena atención	Fidelidad	Media
BOD19	Bueno	Buena atención	Buen trato	Alta
BOD20	Bueno	Buen trato, brinda regalos	Fidelidad	Alta
BOD21	Bueno	Buen trato, buenos precios	Confianza	Alta
BOD22	Medio	Disponibilidad	Fidelidad	Media
BOD23	Bueno	Buen trato, variedad productos	Fidelidad	Alta
BOD24	Medio	Servicio, amabilidad	Buen trato	Media

Bodega	Días de alta demanda	Productos más solicitados
BOD01	Fines de semana por la noche	Lácteos, Agua, refrescos
BOD02	Fines de semana de 10 a 11am	Snacks, gaseosas
BOD03	Todos los días, 9am-11am y de 5pm-6pm	Abarrotes

Bodega	Días de alta demanda	Productos más solicitados
BOD04	Sábados, 1pm	Gaseosas, Snacks
BOD05	"Relativo, a veces los lunes, o los fines de semana, más en las noches"	Envasados, cigarrillos, gaseosas
BOD06	Sábados por la noche y Domingos	Gaseosas, abarrotes
BOD07	Ningún día en particular	Gaseosas, abarrotes
BOD08	Fines de semana	Gaseosas, cigarrillos
BOD09	Jueves y fines de semana	Cerveza, Artículos de limpieza, snacks
BOD10	Todos los días por las mañanas	Pan, abarrotes
BOD11	Todos los días por las mañanas y en las noches	Abarrotes, artículos de limpieza
BOD12	Todos los días por las mañanas y en las noches	Abarrotes
BOD13	No hay días fijos, por lo general eran sábados (antes de la pandemia)	Gaseosas, cerveza, golosinas
BOD14	Fines de semana por la tarde	Frutas, verduras, bebidas
BOD15	Domingos, quincenas y fin de mes	Abarrotes
BOD16	Fines de semana por la tarde	Gaseosas, abarrotes
BOD17	Viernes, lunes y sábado por las mañanas	Abarrotes, gaseosas, artículos de limpieza
BOD18	Viernes y sábado, en las mañanas y noches	Gaseosas, abarrotes
BOD19	De lunes a viernes, todo el día	Gaseosas
BOD20	Sábados y domingos	Cerveza, Gaseosas
BOD21	Viernes y sábado, en las noches	Gaseosas, Snacks
BOD22	Fines de semana por la noche	Snacks, gaseosas, abarrotes
BOD23	Miércoles, sábados y domingos. En las noches de 6:00pm a 11:00pm.	Pan de molde, agua, gaseosas, cerveza y snacks.
BOD24	Fines de semana al medio día y en las noches de 7:00am a 9:00am.	Snacks y gaseosas.

Bodega	Tecnología			Medios de Pago
	Nivel	Aplicaciones	Barreras	
BOD01	Medio	Programas de base de datos para inventario	Inseguridad (robos)	Solo efectivo
BOD02	Muy Bajo	Ninguno	No especifica, pero indica que le gustaría recibir pagos por tarjeta, recarga de celulares y pagos de servicio	Yape
BOD03	Bajo	No especifica	Requiere mucho dinero, no es necesario	IziPay, transferencia Bancaria, Yape
BOD04	No usa tecnología	No especifica	Edad	Solo Efectivo
BOD05	Bajo	Base de datos en Excel	El margen de ganancia no le permite invertir	Visa, Yape
BOD06	Bajo	Ninguno	Tiempo	Solo efectivo
BOD07	Poco	WhatsApp	Resistencia a la tecnología (fraudes)	Solo efectivo
BOD08	Poco	Yape (el hermano del bodeguero se encarga)	Miedo a la tecnología	Efectivo y Yape (a través del hermano del bodeguero)
BOD09	Medio	WhatsApp, Yape	No le parece necesario	Efectivo y Yape
BOD10	No usa tecnología	Ninguno	No le parece necesario	Solo efectivo
BOD11	Medio	Facebook	No especifica	Efectivo, Yape, Plin, IzyPay
BOD12	Medio	WhatsApp, Yape	No especifica	Efectivo, Yape
BOD13	Muy Bajo	Yape	Atrae a la delincuencia	Efectivo y Yape
BOD14	Bajo	Yape	No especifica	Efectivo y Yape
BOD15	Muy Bajo	Recién va a implementar Yape	No necesita, su negocio es pequeño	Efectivo y transferencia bancaria
BOD16	No usa tecnología	Ninguno	Prefiere no usarla por los continuos asaltos en la zona	Solo efectivo

Bodega	Tecnología			Medios de Pago
	Nivel	Aplicaciones	Barreras	
BOD17	Muy Bajo	WhatsApp	Falta de personal para atender más demanda	Efectivo, Yape, POS
BOD18	Poco	Yape	Problemas con la señal	Efectivo y Yape
BOD19	Poco	Yape	No especifica	Efectivo y Yape
BOD20	Alto	Agente de bancos, Lector de Barras, WhatsApp	No especifica	Efectivo, Yape, POS
BOD21	Alto	WhatsApp, todos los medios de pago	No especifica	Efectivo, Yape, POS
BOD22	No usa tecnología	Ninguno	Edad	Solo efectivo
BOD23	Medio	WhatsApp	Inseguridad	Efectivo, Yape
BOD24	Poco	WhatsApp	No necesita	Efectivo, Yape

Delivery		
Bodega	Tiene	Nivel
BOD01	Sí	Bajo
BOD02	Sí	Bajo
BOD03	Sí	Bajo
BOD04	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD05	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD06	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD07	Sí	Bajo
BOD08	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD09	Sí	Muy poco, solo a vecinos
BOD10	No	No tiene <i>delivery</i>

Delivery		
Bodega	Tiene	Nivel
BOD11	Sí	Medio
BOD12	Sí	Medio
BOD13	Sí	Muy poco, solo a vecinos
BOD14	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD15	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD16	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD17	Sí	Alto, a pie, bicicleta o en auto
BOD18	Sí	Alto, en bicicleta
BOD19	No	No tiene <i>delivery</i>
BOD20	Sí	Muy poco, solo a vecinos
BOD21	Sí	Medio, usa bicicleta
BOD22	Sí	Poco, solo a pie
BOD23	Sí	Bicicleta, a pie y carreta
BOD24	Sí	A pie y en bicicleta.

Mercado Moderno		
Bodega	¿Lo considera un riesgo?	¿Por qué?
BOD01	Sí	Paras compras grandes, porque para compras pequeñas conviene más una bodega
BOD02	Sí	"Tienen los mismos productos que nosotros"
BOD03	No	"No es algo que le quite el sueño"
BOD04	Sí	"Allí les dan crédito"
BOD05	Sí	Precios más bajos
BOD06	No	"El cliente va a ir donde encuentre todos sus productos, donde lo traten bien"
BOD07	Sí	"Ellos te dan facilidad de crédito"
BOD08	No	"Depende de que uno lo administre bien, no hay que echarle la culpa a segundos o terceros"
BOD09	No	"Todo negocio depende de que solución le das, la atención"
BOD10	Sí	"hay más ofertas que en las bodegas"
BOD11	No	En las bodegas el trato es personalizado
BOD12	No	Por un tema de precios
BOD13	No	"Las personas vienen porque está cerca, a veces se olvidan cosas y vienen"
BOD14	Sí	"Son un jefe para las bodegas"(SIC)
BOD15	No	"Hay público para ambos (canales)"
BOD16	No	"Las bodegas están más cerca a los vecinos, para comprar una cosa no vas a ir al súper mercado"
BOD17	No	No especifica
BOD18	Sí	"Ellos tienen ventaja sobre las bodegas"
BOD19	No	"Los supermercados están muy lejos"

BOD20	No	"(...) una bodega nunca va a competir, porque es otro rubro, (...) un supermercado no lo vas a encontrar de aquí a una cuadra o a dos cuadras"
BOD21	Sí	La competencia de precios
BOD22	Sí	"(los supermercados) me han quitado sustancialmente la clientela."
BOD23	No	Porque cada uno maneja sus propios clientes
BOD24	Sí	Ellos tienen mayores beneficios, aceptan pago con tarjetas y usan la tecnología.

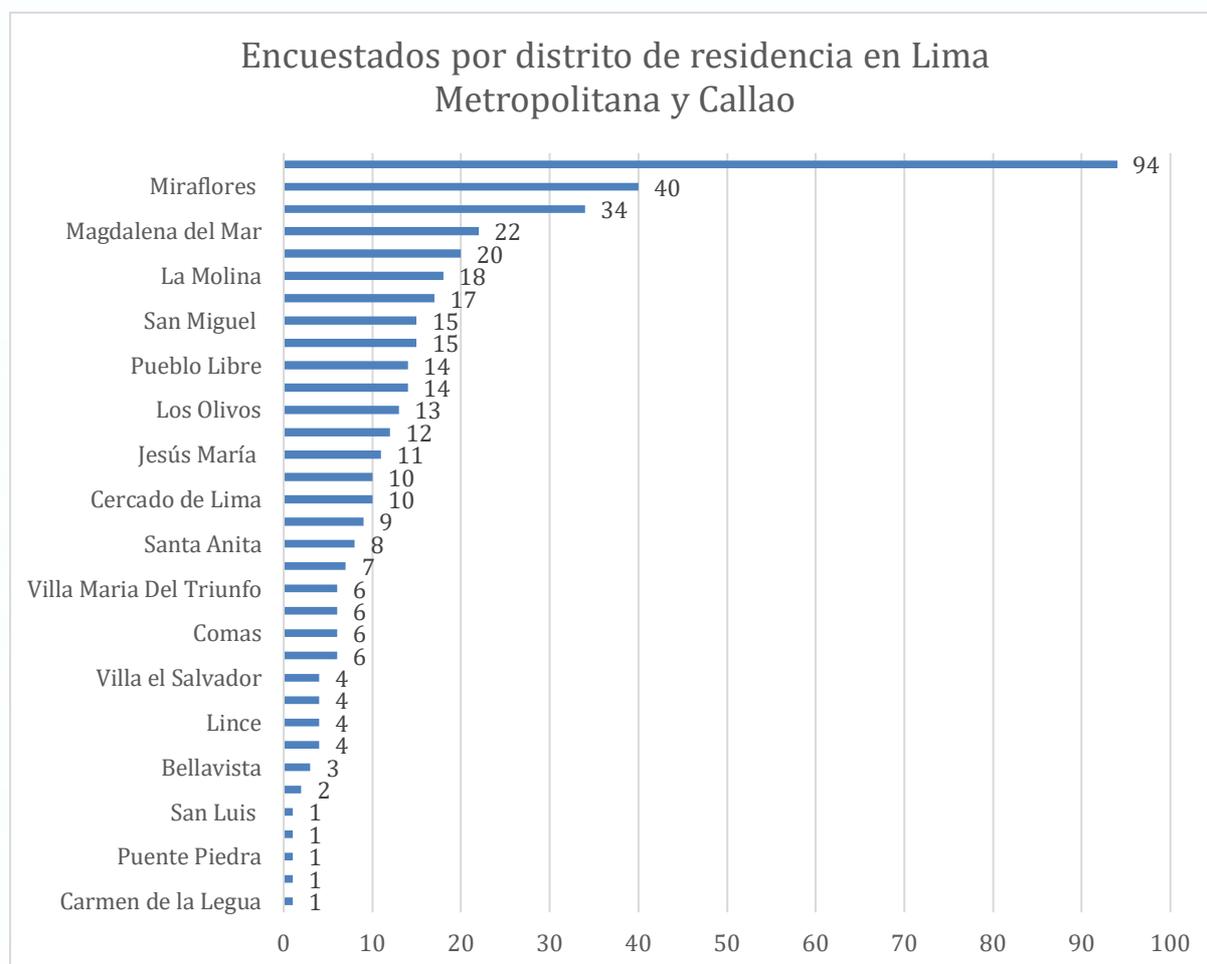
Bodega	Percepción de crecimiento	Inversión en otras bodegas
BOD01	Se ha mantenido	Sí
BOD02	Al inicio en crecimiento después se mantiene	Sí
BOD03	En crecimiento	No
BOD04	En caída	No
BOD05	Bajando	Sí, a futuro
BOD06	Se ha mantenido	Sí, a futuro
BOD07	Se ha mantenido	Sí, a futuro
BOD08	En crecimiento	No
BOD09	En crecimiento	Sí, a futuro
BOD10	Se ha mantenido	Sí, a futuro
BOD11	En crecimiento	Sí, a futuro
BOD12	En crecimiento	Sí, a futuro
BOD13	En crecimiento	No
BOD14	En crecimiento	Sí
BOD15	En crecimiento	No
BOD16	Se ha mantenido	Sí, a futuro
BOD17	En crecimiento	No
BOD18	En crecimiento	Sí, a futuro
BOD19	En crecimiento	Sí, a futuro
BOD20	Se ha mantenido	Sí, a futuro
BOD21	En crecimiento	Sí, a futuro

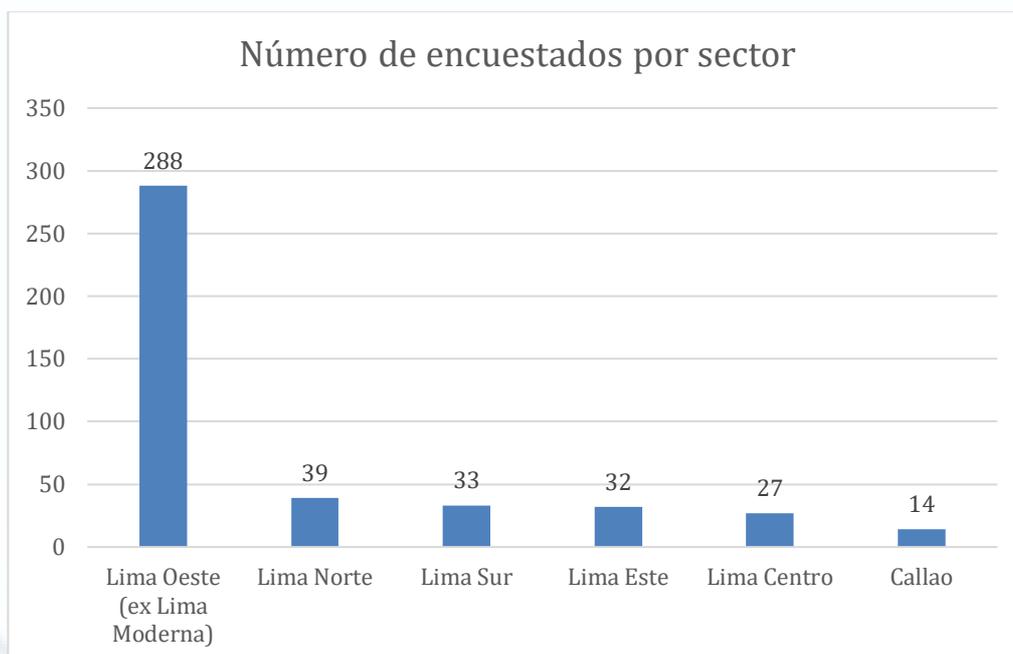
BOD22	En caída	No
BOD23	Sí	Sí, a futuro
BOD24	Sí	Sí, a futuro

Bodega	Visión del futuro	
	Percepción	Razones
BOD01	Positiva	"Una bodega tiene que estar (...) surtida, (...) tener buenos precios y buena atención al público"
BOD02	Positiva	"Mantener la clientela, los productos y tener variedad"
BOD03	Positiva	Mantenerse, "echarle ganas", uno tiene que subsistir
BOD04	Neutra	No especifica
BOD05	Neutra	No especifica
BOD06	Positiva	"Los clientes siempre se van a mantener (fieles a las bodegas)"
BOD07	Positiva	"Es más fácil ir a la bodega que al mercado"
BOD08	Positiva	"Un negocio así hay que dedicarle (...) 12 horas, (...) más horas más ganancias"
BOD09	Positiva	"He visto bodegas de vecinos que tienen años, a pesar de que han puesto un Tambo, un Mass, un Tottus que antes no existía"
BOD10	Neutra	"Que crezcan, que no desaparezcan, que vuelvan a vender como antes"
BOD11	Positiva	"En cualquier (momento) tienes más acceso a las bodegas, es más rápido"
BOD12	Positiva	"Depende de cada persona (de sus metas)"
BOD13	Positiva	El horario de las bodegas es más flexible
BOD14	Neutra	"Algunos crecerán y otros quizás se retirarán, depende de la economía"
BOD15	Positiva	"Yo creo que van a continuar. Hay que saber administrarlo y tener tiempo"
BOD16	Neutra	"Esperemos que esta situación mejore (por la pandemia) y sigamos creciendo. Estamos tratando de sobrevivir"
BOD17	Positiva	"Tenemos muchos competidores en la zona, pero cada uno tiene su público"

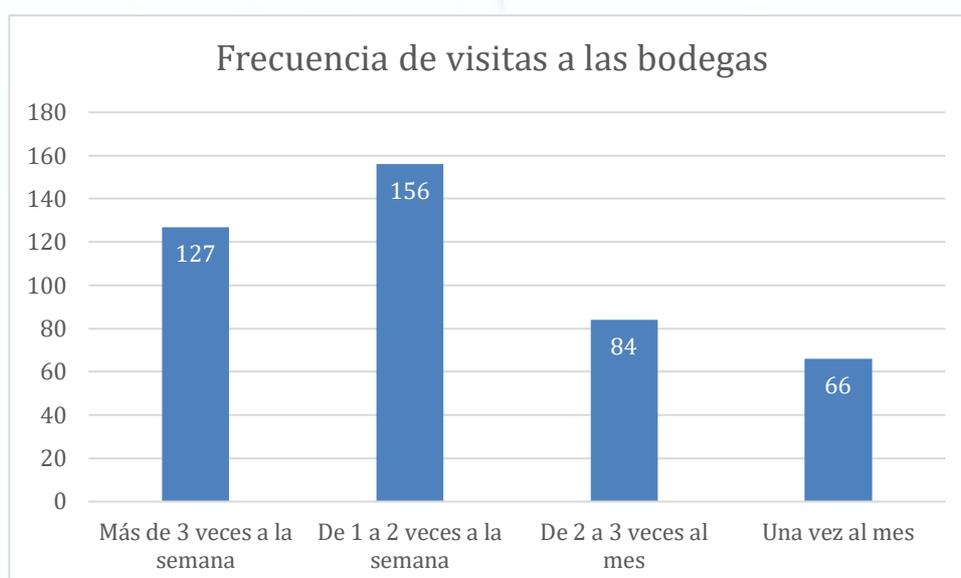
BOD18	Positiva	No especifica
BOD19	Positiva	"Las bodegas tienen buen precio y puedes comprar en pequeñas cantidades."
BOD20	Positiva	"Si podemos seguir para más. Solamente tratar de llevar bien con los clientes."
BOD21	Positiva	"Vamos a desarrollarnos y sobrevivir (...) teniendo buen abastecimiento de productos, y precios competitivos"
BOD22	Negativa	"(...) los que venden más son los supermercados."
BOD23	Optimista	"Sí, porque hemos ido creciendo y se ve prometedor el rubro de bodegas"
BOD24	Neutra	"Sí, porque siempre van a haber clientes que necesiten comprar cosas en cantidades pequeñas, rápidas y cercanas a su casa"

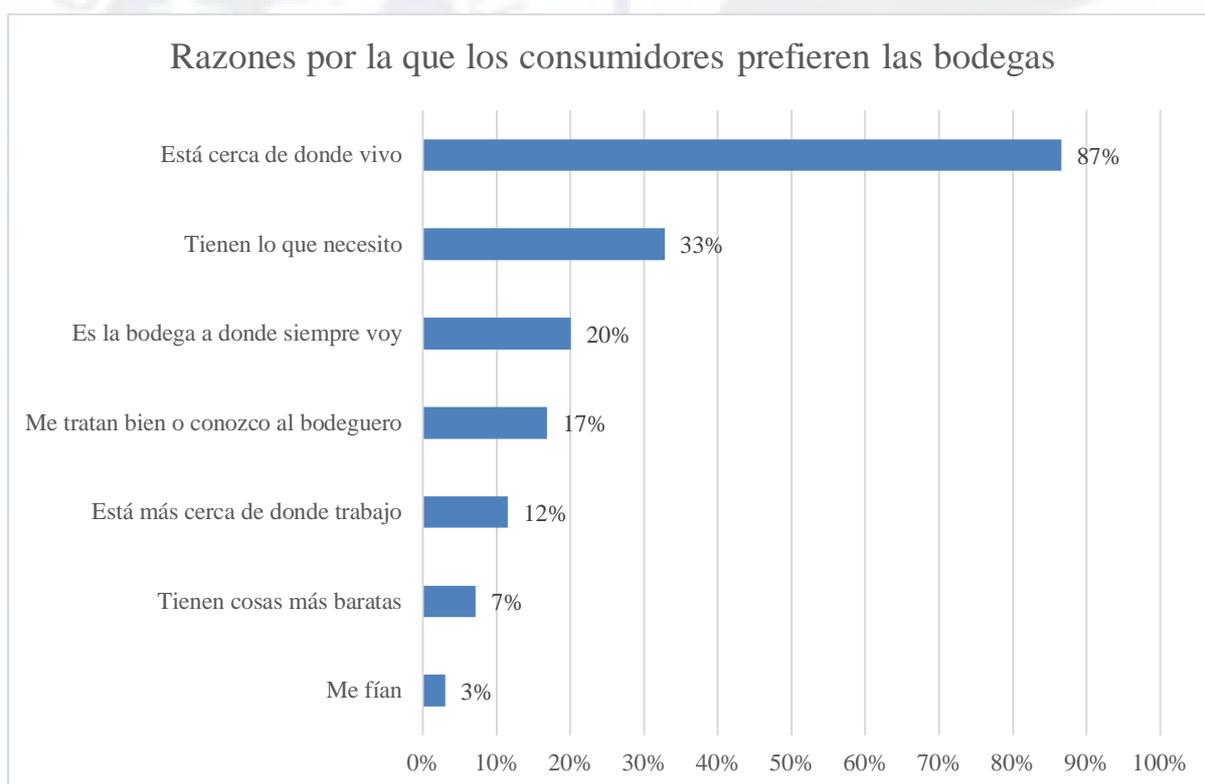
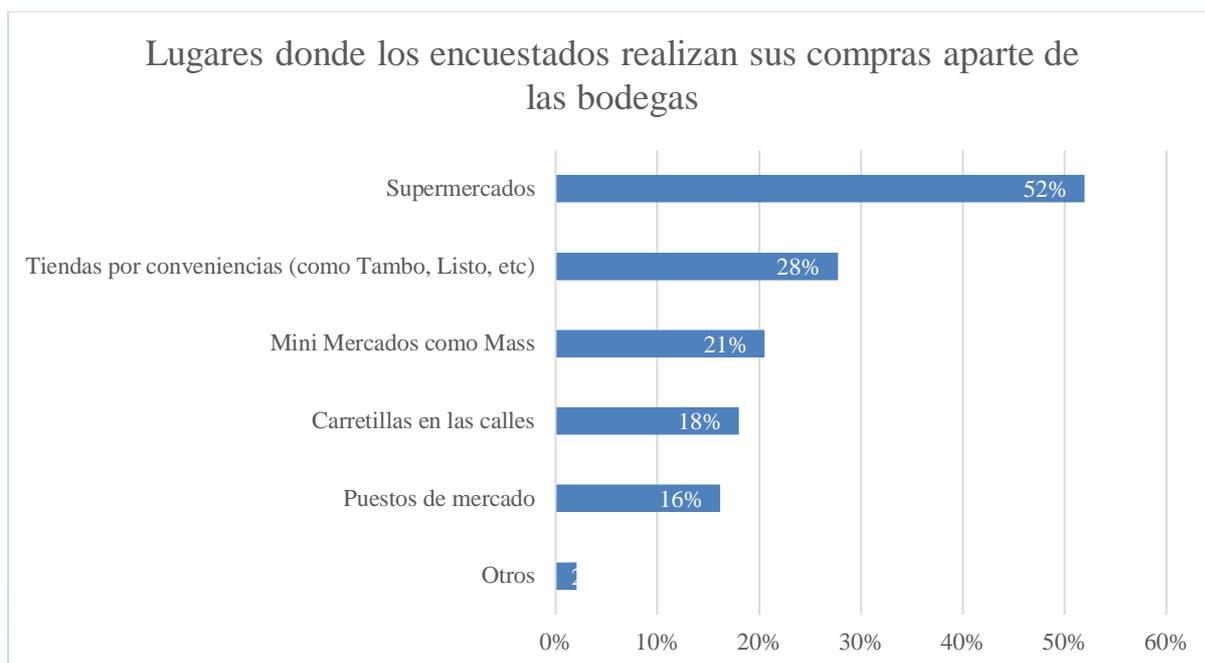


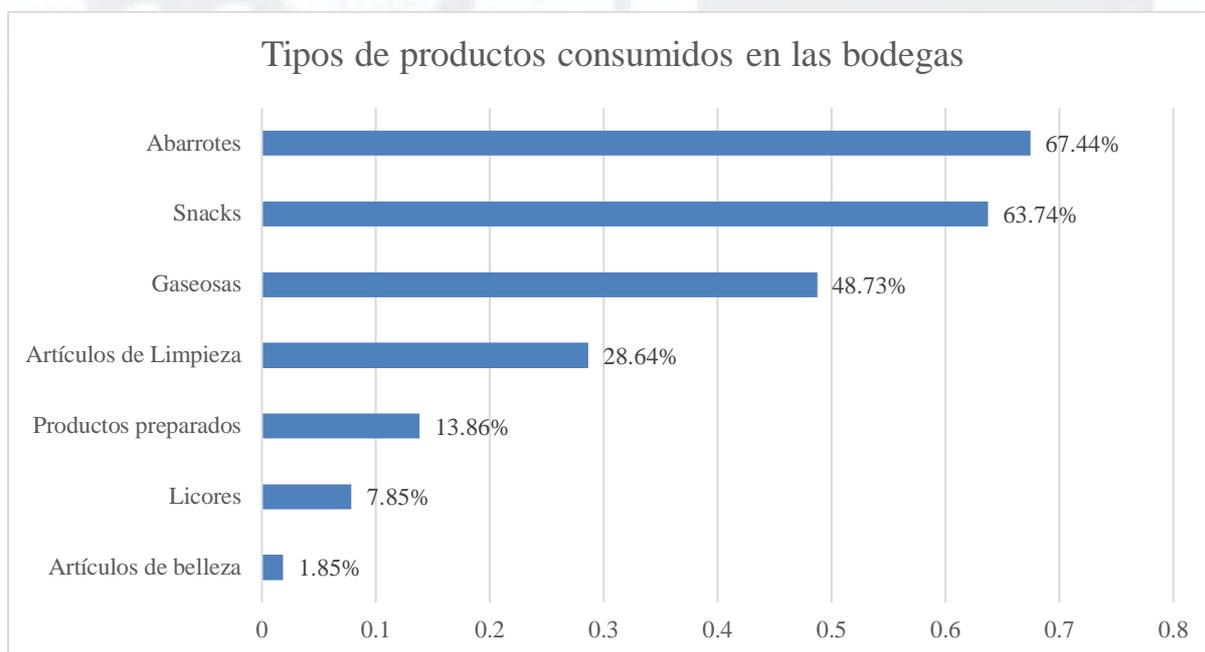
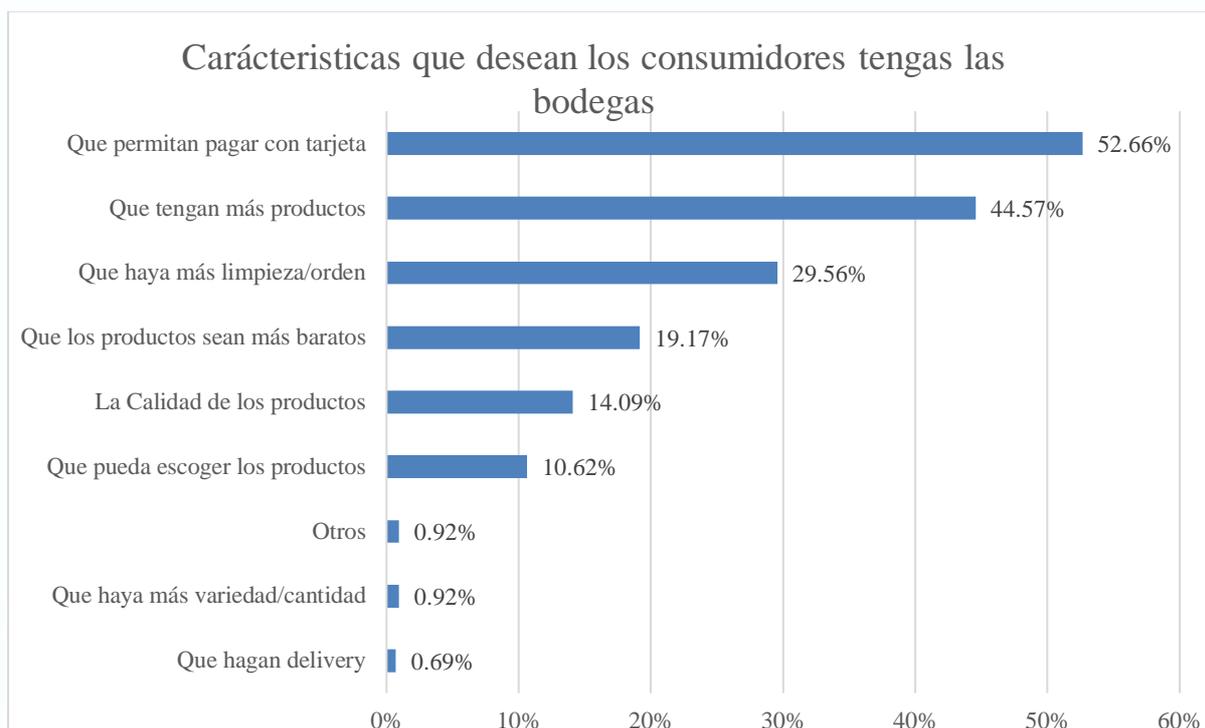
Apéndice 2: Resumen de consumidores encuestados



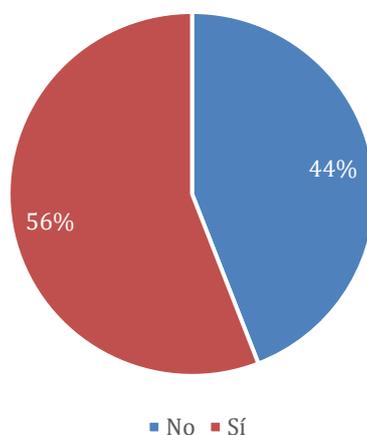
	Entre 18 y 25 años	Entre 25 y 35 años	Entre 35 y 45 años	Entre 45 y 60 años	Más de 60 años	Total
Hombre	14	31	38	45	8	136
Mujer	17	48	105	111	16	297
Total	31	79	144	155	23	433



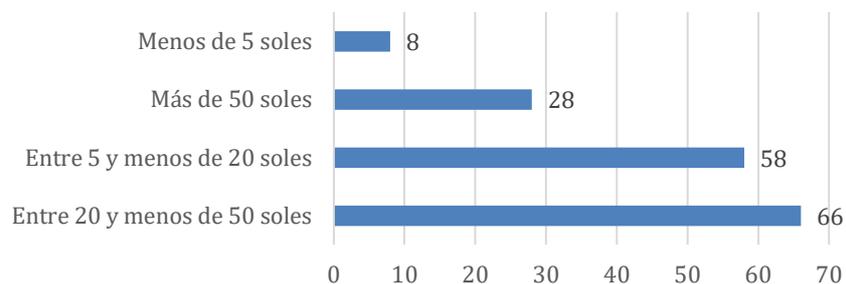




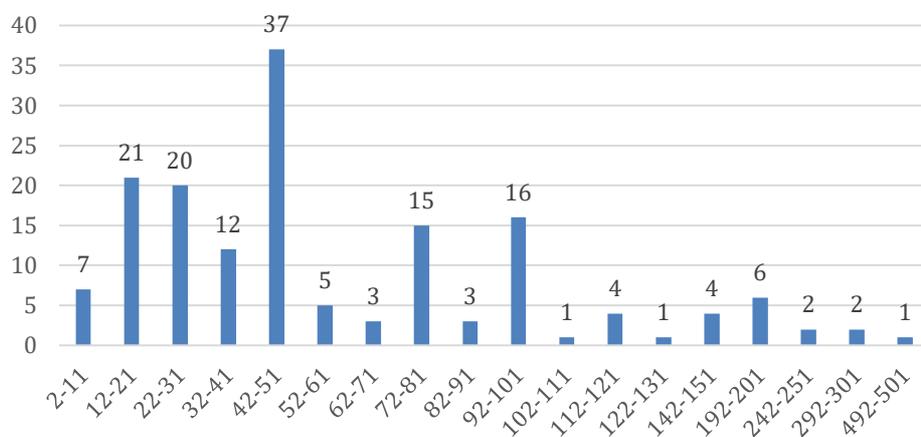
¿CONSIDERA DENTRO DE SU PRESUPUESTO FAMILIAR LOS GASTOS EN BODEGAS?



CUÁNTO GASTAN LOS CLIENTES EN LAS BODEGAS A LA SEMANA (Sobre la base de 160 encuestados)



Monto máximo de venta a clientes en las bodegas (Sobre la base de 160 encuestados)



Apéndice 3: Consentimiento informado

Estimado Sr, Sra, Srta,

Le pedimos y agradecemos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Jorge Calderón, Abigail Correa y Krizia Tejada, estudiantes del programa de Dirección de Marketing, de Centrum PUCP, asesorada por el magister Jorge Céspedes.

La investigación, denominada “**Las estrategias comerciales de las bodegas y su futuro dentro del canal tradicional**”, tiene como propósito estudiar las variables que incentivan o desincentivan la compra en el punto de venta bodegas, entre los consumidores de Lima metropolitana y el Callao.

Debe considerar que:

- La entrevista será grabada y será utilizada solo para esta investigación. Esta grabación será almacenada por el investigador por un periodo de tres años contando a partir de la publicación de la tesis.
- Su participación es voluntaria y la entrevista dura aproximadamente 60 minutos.
- La información personal y todo lo que usted manifieste será tratada de manera codificada y confidencial. Puede dejar de responder una pregunta si le resulta incómoda.
- Cualquier consulta sobre está entrevista puede hacerla en cualquier momento de la misma. Además, puede realizar sus consultas a través del correo electrónico: jorge.calderon@pucp.edu.pe o al celular 993465782. Además, si tiene alguna duda
- sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe o al número 626 2000, anexo 2246.

Complete los siguientes datos en caso desee participar:

Nombre completo:	
Firma del participante:	
Firma del investigador:	
Fecha:	

Apéndice 4: Entrevistas a especialistas

Entrevista a Luis Hoyos (extracto)

Gerente de *Trade Marketing* en Alicorp para la Unidad de Negocio de Cuidado Personal.

Entrevistador: *¿Qué ventajas y desventajas considera que tienen las bodegas frente a tiendas por conveniencia tipo "Mass" o "Tambo"?*

Luis Hoyos: La primera es la cercanía. En Perú el número todavía de puntos de venta de conveniencia y *discounters* o sea como "Mass" es súper pequeño, es chiquitito.

Les puedo hacer un símil a México. En México hay muchísimas conveniencias y muchísimas tiendas tipo "Mass", México es más grande que Perú, por ejemplo "Oxxo", allá es la cadena más grande, pero tiene como 20000 puntos de venta. "Oxxo" ha sido un motor que se ha ido comiendo bodeguitas poco a poco, sin desaparecerlas, nunca va a desaparecer el canal tradicional. Creo que hoy en Perú la fortaleza que tienen las bodegas es que hay por todos lados, y todavía la conveniencia o un *discounter* no ha llegado a estar tan cerca de todos los consumidores como sí están las bodegas, esa es su principal fortaleza, estar cerca.

Entrevistador: Nos dices que en México el canal tradicional no ha muerto, a pesar del crecimiento de las tiendas por conveniencia y de los *discounters*. Y, ¿a qué se debe que se mantenga ese canal tradicional en México como para hacer un símil con Perú?

Luis Hoyos: Yo creo que es un poco lo mismo, si el mercado es tan grande que tal vez empiezan a desaparecer, por ejemplo, el distrito de San Isidro donde está como la zona financiera, no se hallarían bodeguitas si ya se pusieron "Tambos" y "Oxxos" seguro ya las mataron. Pero esas bodeguitas en esas zonas, tal vez, iban a morir, pero van a seguir creciendo en muchos lugares y aparte la informalidad es enorme, la gente necesita comer siempre, entonces igual que acá la gente se autoemplea como pueda, siempre es como un recurso para ganar dinero y pones en tu garaje tu negocio. Las bodegas van desapareciendo de ciertas zonas, sobre todo las más urbanas, pero en pequeñas poblaciones o en lugares de niveles económicos un poco más bajos sigue habiendo muchísimas, yo me acuerdo hace 15 años que decía no, que el canal tradicional va a decrecer porque vienen los otros, sin embargo, están creciendo muchísimo y 15 años después sigue habiendo muchísimo de bodegas, de kioscos y demás. Y no, no desaparecen. A lo mejor han bajado poquitito, pero marginal, no sé, no relevante. No van a desaparecer, más bien van a Convivir.

Entrevistador: Si hay una bodega por casi 80 ciudadanos en Lima Metropolitana. ¿Considera que existen ya muchas bodegas en nuestra ciudad capital? ¿Por qué?

Luis Hoyos: Yo creo que no, el mismo mercado va diciendo cuando hay muchas o si hay dos bodegas cerquita, o sea pegadas una a la otra, una tal vez una es la que va a sobrevivir y la otra se va a morir por la preferencia del consumidor.

Entrevistador: Y el futuro de las bodegas [en Perú], como dices que en México no desaparecieron, se han bajado, pero no han desaparecido. ¿Cree que es igual acá en Perú o de

repente se va a demorar un poquito más en bajar? Porque el porcentaje entre el canal tradicional y el canal moderno en Perú es bastante la diferencia. O sea, hay mucho más Canal tradicional.

Luis Hoyos: Yo creo que el canal moderno va a crecer de manera muy acelerada y le va a quitar crecimiento a tradicional, tal vez van a empezar a abrir menos bodegas y el canal moderno va a crecer sobre todo también por esto de la pandemia se va a exponenciar al canal moderno fuerte, todo esto del delivery, los grandes son los que lo van a poder hacerla bien, tienen la infraestructura o también ahora los negocios tipo “Glovo”, “Freshmart”, “Rappi” que son formatos nuevos. “Cornershop” que es de Uber, por ejemplo, que ni siquiera tienen tiendas físicas, ellos solo compran y te los llevan. Yo creo que quién más va a capitalizar en estos tiempos de entrega a domicilio y recojo es el canal moderno y estas plataformas digitales. Sin embargo, siempre habrá mercado para las bodegas. Simplemente no creo que vayan a abrir más bodegas porque el canal moderno va a crecer más aceleradamente.

Entrevistador: Usted como distribuidor, que lo es de ese lado, ¿Hay muchas diferencias entre distribuir al canal tradicional y al canal moderno? ¿Es muy distinto?

Luis Hoyos: Totalmente distinto. En tradicional es súper caro porque tú lo llevas. Tienes que generar el pedido, luego tienes que ir a entregar el producto. Es bien caro, tienes que estar llegando a poco desembolso a muchos lugares, la distribución horizontal es muy cara y es más complejo para poder llegar, por ejemplo, Alicorp tiene una red enorme para poder llegar a muchísimas bodegas. No muchos fabricantes lo logran hacer directamente sino lo hacen a través de distribuidores terceros, porque es muy caro, estos distribuidores o codistribuidores suman el portafolio de muchos fabricantes para poder llegar con un portafolio robusto y que valga la pena el pagar la gasolina de la moto o la camioneta que llegue a entregar a todos los puntos de venta porque es caro.

En el canal moderno es más simple de nuestro lado porque entregas en una ubicación central, hay camiones completos de mercancía, es más simple para un fabricante. Entonces es diferente.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los tres aspectos más importantes del comportamiento del consumidor de bodegas y por qué?

Luis Hoyos: La primera es la cercanía y también el desembolso que es pequeño, creo que el comprador de una bodega es el que, lo que ganó en el día, va y compra porciones chiquitas o pequeñas para comer ese día o para bañarse ese o para limpiar su hogar ese día. El ingreso hace que tampoco pueda acceder, por ejemplo, a un canal moderno donde tal vez en lugar de comprar un sachet de champú tendría que comprar una botella de 500 mililitros.

Entrevistador: Y, para ustedes como fabricantes, ¿Es importante que estén presentes en las bodegas?

Luis Hoyos: Súper importante ¿Por qué? Porque es el 80 por ciento del mercado en Perú o más. El canal moderno todavía es bien chiquito, no basta con estar bien en el canal moderno, no hay negocio acá, si sólo estás bien en canal moderno, tu negocio es chiquitito. Para nosotros uno de los KPI más importantes son cuántos puntos de venta de canal tradicional

estamos, los que queremos estar disponibles, para cualquier cliente o comprador en la mayor cantidad de puntos de venta posibles, a eso le llamamos distribución numérica, que es llegar a más bodegas, mercados, puntos de venta para que cuando alguien vaya, encuentre los productos. Para poder vender tienes que primero estar, ya después de estar haces estrategias de planes de lealtad, promociones, exhibidores, material, puntos venta, pero primero tiene tu producto que estar para que llegues al consumidor peruano lo más básico es estar, tu producto esté disponible y para que estén disponibles en un punto de venta el canal tradicional es súper relevante y va a seguir siéndolo. Entonces para Alicorp tradicional es como el alma de la compañía. Moderno ahí va creciendo y se le está viendo crecimiento potencial y queremos ir acompañando el crecimiento moderno, pero el alma del mercado peruano está en el canal tradicional.



Entrevista a Bryan Vega (extracto)

Profesor de la Universidad de Lima y especialista en canales de venta de consumo masivo.

Bryan Vega: Tengo 12 años trabajando en consumo masivo. He pasado por todos los canales que existen en el Perú. Pero como profesor trabajé desde el 2018 hasta el 2020.

Entrevistador: Sobre tu trayectoria, ¿cuál sería tu especialización?

Bryan Vega: Canales de distribución. Todo lo que sea canales, distribución y negociación comercial, me he dedicado casi toda mi carrera a negociar con los clientes grandes de cada segmento.

Entrevistador: ¿Qué ventajas y desventajas consideras que tienen las bodegas frente a canales modernos?

Bryan Vega: En cuanto a las bodegas, lo que normalmente sucede es que la mayoría de bodegas en el Perú funciona como si fuesen lugares que habitan dentro de una misma casa. Entonces, por ejemplo, el típica bodega de un barrio siempre está en la cochera o en el primer piso una casa de cual es una ventaja para la misma. El mismo negocio es que no incurres en un gasto de lo de local, por ejemplo. Lo cual hace que la operación sea mucho más barata. Segundo, el mismo dueño es parte del local, pero al mismo dueño de la casa es el que final el subministra el local. Normalmente funciona con una y máximo dos personas que tienen en la bodega. Realmente la segunda es un ayudante o un miembro de familia también que está dentro de la casa.

Otro punto importante es que hay mucha informalidad. Muchas bodegas no existen en Sunat, son tiendas que una simplemente compra y vende. Creo que en uno de las cosas más importantes es la experiencia. El bodeguero de de barrio es una persona con la cual se tiene contacto durante muchos años en la vida, la persona y el bodeguero tienen un nivel de confianza. Esa confianza se puede trasladar en un mejor servicio, en probablemente que te fíen, en que el bodeguero, que está en el segmento de negocio, como tiene muchos años de experiencia, sabe qué cosa quiere su audiencia que está cerca su tienda

Entrevistador: Hay una bodega por casi 80 personas en Lima Metropolitana. ¿Consideras que existen ya muchas bodegas en la ciudad?

Bryan Vega: Pueden que sea por tipo de segmento. Qué es lo que sucede generalmente. Para que se sitúen como yo lo veo, y probablemente cómo lo ve Backus. Pueden decir que hoy existen 500 mil bodegas. Pero no existen quinientas, existen, como 250 mil.

El problema en esa medición tan grande es que existen bodegas que de repente no venden productos como detergente, champú, etcétera, pero sí venden cerveza en la ciudad. El número es demasiado grande. Lo que les puedo decir es que hoy existen literalmente más de 500 mil puntos que venden gaseosas y cervezas.

Entrevistador: ¿Qué aspectos diferencian la comercialización de productos para las bodegas? ¿Y qué la diferencia de la comercialización de productos en el canal moderno?

Bryan Vega: Interesante. Hay tres o cuatro tipos de consumo, y esto por ticket de compra y número de categorías.

El primer tipo de compra se llama consumo inmediato. Un ejemplo, tengo sed. ¿Qué hago? estoy caminando en la calle. Tengo sed. Lo compro de inmediato, no lo planifiqué. Luego otro ejemplo, estoy cocinando ahorita estoy cocinando y me falta sal, tienes que ir corriendo a la bodega a comprar la azúcar, el arroz, lo que sea lo que falte para poder terminar la comida eso es, por ejemplo un tema de proximidad, finalmente, vas a comprar una o dos categorías.

Luego está el tema de la reposición. Ahí si dices oye, no te voy a comprar. Pues en vez de un sachet de shampoo de un sol, voy a comprarme la botellita de 90 mililitros para que me dure tres o cuatro días. No reconocieron que ahí si compras entre no sé, dos, tres categorías, un poquito más y luego está la despensa, que es el ticket de compra más grande. Es como que lo que se hace quincenalmente y realmente lo que vas a comprar en el supermercado, un montón de cosas. ¿Por qué les hago esta distinción? Porque es por eso que existe el canal de supermercado y es por eso que existe el canal de bodega. El consumidor que va a la bodega va a comprar algo que normalmente necesita inmediatamente o se acaba de olvidar o necesita reponer. Para la mayoría está concentrada en consumo de proximidad. Por ejemplo, no va a comprar una botella de Shampoo de 20 soles, probablemente un sachet.

¿Qué es lo que sucede? El portafolio, por ejemplo, es distinto. Vamos a ver muchas compañías como Alicorp Nestlé, Gloria, Procter & Gamble, las grandes que van a vender productos de menor tamaño, como un ticket de compra más bajo para que sea más accesible la bodega.

Los tamaños van a ser distintos, tanto en el supermercado como en la bodega. ¿Por qué? La explicación no es porque tienen más dinero, la explicación es por el tipo de compra que necesitan y la necesidad que tienen en ese momento.

Otro punto es el surtido. Definitivamente en una bodega normalmente no van a encontrar productos premium. No van a encontrar variedades. Por ejemplo, no sé, se me ocurre una categoría pequeña como suavizantes, están los que venden Dawny, Suavitel, Bolívar para el segundo paso de lavado de la ropa, para que huela bien, corte la la espuma, etc. Si ustedes van a la bodega van a encontrar los Sachets. No existe la cantidad de surtido que normalmente existe en el canal moderno, una por espacio, dos, porque obviamente la bodega no va a comprar productos que no roten tanto.

Entrevistador: ¿Consideras que las bodegas estén adaptándose a las nuevas tecnologías?

Bryan Vega: Las bodegas ¿qué tienen que hacer para sobrevivir? Bueno, dos cosas: lo más fácil es utilizar el teléfono o el WhatsApp. Esos dos vehículos han sido los que más han explotado en venta. Ahora mucha gente hace compras por teléfono. Tanto teléfono como WhatsApp es casi lo mismo.

La gente está dejando de comprar más veces porque antes la bodega se caracterizaba, porque tú vas a cada rato a la bodega a comprar. Ahora vas menos veces, pero compras más ticket.

Bryan Vega: Otro ejemplo que creo que ha pasado bastante es que tanto el consumidor como el bodeguero han adoptado el utilizar herramientas como Yape o Plin, que son las que

también ha permitido de que al final ya puedes hacer tu compra y pagar por adelantado. Pues si había una revolución, la verdad es en el tema de la venta por teléfono y Whatsapp.

Bryan Vega: Yo creo que la bodega le puede ganar al *discount* del supermercado o al mercado público por el tema del buen trato y servicio. Ese es como su *core*, el corazón de la bodega. Cuando yo me refiero a buen trato, servicio no significa que te reciban con flores o que te den descuentos. Buen servicio puede ser, por ejemplo, que la tienda está más limpia, que la tienda esté más ordenada, que el mismo bodeguero haya contratado a una persona que está en bicicleta y pueda repartir las compras, que te escriba y te apoye. Ya se te acabó el aceite, el arroz, porque te tengo este producto que me acaba de llegar súper buenos.

Entrevistador: ¿Cuál considera que es el futuro de las bodegas en Lima?

Bryan Vega: Yo creo que una gran proporción de las bodegas va a migrar a minimarket. Creo que si no lo hacen van a terminar perdiendo a costa del discount. Y si aquí no ingresa algún minimarket, una cadena de minimarket pronto, creo que por ahí va un poco el futuro, no este. Y yo ya he visto muchas bodegas especializadas en el tema. De hecho las minimarket realmente ya abren con información, con código de barras, con inventario ya controlado, con una computadora más sofisticada en medio compensar de 20 mil dólares. No solo es que compramos una computadora o poner un lector de código barras y se acabó y simplemente van subiendo la información.

Pero si alguien me pregunta si podrían desaparecer La respuesta es no. Y me atrevería a decir que nunca, por lo menos en la pandemia no este no han desaparecido. Ahora lo que sí ha sucedido por la pandemia es que el segmento de bodegas a caído, o sea muchas, tuvieron que cerrar, al menos por un buen tiempo. La única forma de que desaparezcan es que si nadie en el Perú tenga un problema de consumo inmediato, justo se le acabó algo y tiene alguna necesidad Y eso es casi imposible, no creo que eso pase.

Entrevista a Andrés Choy (extracto)

Presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú

Andrés Choy: Soy experto en el tema de la administración de negocios internacionales. Trabajé en compañías de seguros. También he trabajado para el Estado, en una institución promotora de las pequeñas y microempresas, desarrollamos bastante trabajo con Pymes y de ahí volví al tema de la MYPES y las bodegas, entonces ahí decidimos crear en el año 2009 una asociación de bodegueros. ¿Por qué? Porque realmente no existía ninguna asociación y lo que estábamos buscando era cómo defender nuestros derechos porque al fin y al cabo los últimos en enterarnos de todos los problemas que había con los temas municipales y con el gobierno éramos nosotros, entonces caíamos en problemas de multas y todo lo demás. Entonces se decidió crear la Asociación de Bodegueros, empezamos con 60 socios, y ahora tenemos más de 22,000.

Entrevistadores:

¿Qué ventajas para usted tienen las bodegas, como canal tradicional, ¿En comparación de los formatos del canal moderno? ¿Qué es lo que hace las bodegas atractivas frente a estos canales modernos, como los supermercados o las tiendas por conveniencia, como ya conocemos?

Andrés Choy:

Bueno, en principio, como ustedes saben, dentro de estos temas de fidelización de clientes, la este no es solo un canal transaccional, también es un canal emocional. Podríamos decir, en el caso de las bodegas, que nosotros manejamos lo emocional. Por ejemplo, si tú quieres niveles de promoción transaccional, pues tienes los bonos, puntos *bonus*, como tienen los canales modernos.

En el caso de las bodegas somos canal más emocional, en donde el cliente que va a la bodega no es porque considere principalmente el precio, si no es por el trato, la cordialidad, la relación familiar, puesto que la bodega representa el barrio. Entonces en este y en muchos casos, la relación vecino barrio es la fuerza, el vecino iba en muchos casos solamente para conversar, para enterarse de las cosas, entonces no compras nada, pero se quedan ahí en la tienda, o el famoso fiado que siempre damos, o sea nosotros no somos un canal que se basa en lo que son los canales modernos, los niveles de transacción, sino nosotros somos un canal en el cual se maneja el tema de emotividad. Yo me acuerdo de una entrevista que me hizo de Mónica Delta, hablamos de la bodeguita. Íbamos a hablar con todos los oyentes, para que puedan hablar de la bodeguita de su barrio y empezaron un montón de llamadas: que Don Pepito, que ellos me acuerdo, Pepito, que vivía con ellos, lo extraño mucho, siempre veo a la bodega del barrio, o sea, mucha gente que ha estado relacionada. Siempre considera a la bodega como parte de su familia, no como parte de su entorno. Como parte de su relacionamiento, aparte del barrio, nosotros decimos que la bodega es lugar de encuentro. Ahora bueno, tenemos varios puntos de encuentro porque se han creado más bodegas Siempre hay ese trato personalizado. Entonces nosotros no manejamos estadística, a diferencia del canal moderno, sino que manejamos más este relacionamiento. No es el marketing relacional del que normalmente se habla.

Entrevistadores:

Justo estamos evaluando los diferentes factores, como pueden ser el precio, la variedad que tienen a veces las bodegas, o la rotación de productos y de repente la cercanía con las

bodegas. Dependiendo un poco de lo que está usted indicándonos, ¿cuál considera más atractivo? ¿Cuál de estos tal vez es menos atractivo para ustedes o también para, lógicamente los clientes?

Andrés Choy:

Es el punto de cercanía y relacionamiento que existe con los vecinos. Si tú comparas un canal moderno y un canal tradicional, en el primero no conoces a quien te atendió. Vas a la bodega y conoces directamente a quien te atendió, si te olvidaste o si no te alcanza la plata el bodeguero te dice no te preocupes, me traes la próxima, en un canal moderno que dice, usted tiene que pagar en efectivo y no hay descuento ni 10 céntimos. Entonces, si tú te das cuenta, existe mucha diferencia entre lo que es el canal tradicional y el canal moderno, además que el canal moderno no te fía y el canal tradicional sí, dependiendo de los grados de amistad. Sí existe mucho más relacionamiento y racionalización en el canal tradicional que en el canal moderno.

Por lo tanto, muchos dicen que esto es bueno y nosotros realmente dentro de lo que es el caso de la bodega, somos un comercio detallista, bien de detalle, a diferencia de las grandes plataformas. Nosotros siempre hemos sido lo que me olvidó, lo que me faltó en la casa para poder complementar, o sea, somos la alacena del barrio. Nadie, ningún consumidor va a una bodega a hacer tus compras de la semana. Si no es lo que se olvidó, lo que le faltó, y lo que está más cerca, ahora un tema importante es que al consumidor no le gusta hacer cola por un producto. Estos entonces prefieren ir a una bodega para comprar ese producto que le falta, entonces son muchas las diferencias a nivel del comportamiento del consumidor entre el canal tradicional en canal moderno. Sobre todo, aquí en el Perú, donde el canal tradicional es mucho más fuerte que el canal moderno, bien en otros países puedes apreciar que existe una diferencia hasta un equilibrio entre canal tradicional y canal moderno. En Argentina, por ejemplo, este existe un 30% del canal tradicional y un 70% de canal moderno. Ahora en Chile estamos llegando a 80 o casi 90% del canal moderno, contra 10%, a 12% ó 15% del canal tradicional. En cambio, acá todavía estamos en una ratio 15% (canal moderno) y 85% (canal tradicional), el canal tradicional es casi todo. Todavía se sigue manteniendo. Me acuerdo de que el año 2000, cuando empezamos a ver el tema de las bodegas y las problemáticas, veíamos que ya están empezando a los supermercados a generar niveles de crecimiento y decíamos esto va a cambiar, como pasó en Argentina o en Chile, donde las economías empezaron a mejorar y que definitivamente conforme empieza a mejorar las economías, también el canal el consumidor empieza a tener poderes, comportamientos distintos. Posiblemente las bodegas tiendan a desaparecer. Pero nos equivocamos, hoy estamos en el año 2020 y las bodegas siguen creciendo y más fácil, entonces, quiere decir que realmente el consumidor tradicional peruano es un consumidor que más va por una relación de afecto y de cariño, con su *casero*. Yendo a un canal tradicional para una compra de un producto siempre el negocio de la bodega ha sido el complementario, complemento de lo que no compraste para la semana, o en muchos casos, si no te alcanza la plata es que vas a bodega.

Porque la diferencia que hay entre un canal moderno y un canal tradicional es que en el canal tradicional vas a encontrar productos más pequeños de menor valor con relación a los que te pueda ofrecer un canal moderno.

Por ejemplo, te vas a un supermercado, vas a encontrar un frasco de champú, pero una bodega vas a encontrar *sachet*. Existe una diferenciación en los tipos de productos, sobre todo los que van y hacen las compras con mayor frecuencia son las personas independientes que se ganan el día a día y que necesitan, pues comprar productos para el día, o sea, no necesitan

comprarse un frasco de champú que así sea más barato les va a durar un mes. No, pero ellos no tienen la plata para gastar en un mes de champú, prefieren comprar con ese costo del champú. Entonces es más porque nosotros manejamos mucho el tema de la economía informal, el consumidor peruano es un consumidor del día a día, este no es un consumidor de mediano largo plazo que podría hacer compras a 15 días, ahora con el tema de la pandemia, estos niveles de consumo se han empezado a reducir, ya no todos tienen el sueldo que tenían a fin de mes y podían comprar cosas, sino que ahora la gente, la mayoría vive con lo del día a día, y entonces en las bodegas, puedes hacer la parte importante, o sea la compra de productos de menor costo, de envase más pequeños, podríamos decir, la atomización de productos.

Entrevistadores:

Queríamos establecer hacer un poco la relación también con los distribuidores, sabemos que es un tema muy importante dentro de las bodegas. Pero sabemos que lógicamente la negociación que hay con un distribuidor entre un distribuidor canal moderno no es la misma que entre una bodega y un distribuidor. ¿Habrá forma de mejorar esa negociación o cómo considera que actualmente es esta negociación? De repente, actualmente es buena. ¿Consideran ustedes que es bueno hacer negocios con los distribuidores? ¿Cómo es esta situación ahora para usted el caso de las bodegas con los distribuidores?

Andrés Choy:

Bueno nuestra relación es medio complicada en la actualidad. Antes te cambiaba productos, ahora ya no te quieren cambiar productos. Antes te daban crédito. Con el tema de la pandemia, nos imponían a compras de *producto hueso* con *productos carne*. Nos ponen un monto de compra, actualmente, nuestra relación a nivel de distribuidores es bien complicada. Pero nosotros no solamente nos abastecemos de los distribuidores que nos puedan atender, también tenemos diferentes lugares de compra. Tenemos los mercados mayoristas en donde nosotros podemos comprar, también tenemos los hipermercados, que son las tiendas mayoristas como *Makro*. que también realizan promoción, o sea, tenemos diferentes lugares de compra, estamos viendo de qué otra forma nosotros podemos consolidar nuestras compras ya que también eso genera niveles de negociación más directas con la fábrica.

Entrevistadores:

En ese sentido, ¿han tenido un mayor acercamiento con los grandes distribuidores, o eso se ha mantenido así, en el *status quo*?

Andrés Choy:

Se ha mantenido en esto. La verdad es que no hemos querido ver más. Lo que estamos haciendo más bien es, cómo no existe ningún marco regulatorio sobre estos temas de abuso comercial, por algunos distribuidores, estamos viendo qué tiene INDECOPI para manejar este marco regulatorio que permita que no se generen abusos comerciales. No tenemos una propuesta mejor. Ahí seguimos trabajando con los distribuidores, pero también compramos en otros lados.

Entrevistadores:

Quisiéramos saber qué cambios, observa que se hayan dado con la aplicación de la tecnología digital, no dentro de las bodegas, es decir, ahora, por ejemplo, aplicativos de *delivery*, administración para el despacho de los proveedores, etcétera, pero como ahora la tecnología está entrando, realmente ¿cree necesario también que la bodega se modernice? ¿Qué

elementos deben cambiar para digitalizarse o para modernizarse y qué elementos debería mantenerse?

Andrés Choy:

Me han llamado –ya perdí la cantidad de llamadas–, muchos emprendedores que han creado *Apps* de estos tipos, para las bodegas. Es más, hasta la misma Coca Cola con un aplicativo para también hacer que las compras sean virtuales en las bodegas. Pero ninguna ha dado resultado, hasta ahora el bodeguero no participa de estas *Apps*. No las entiende. Y pues, lo que pasa es que hay muchos desarrolladores que creen que, bueno, la tecnología de punta cambiará las cosas, pero realmente hay que saber a qué mercado te diriges, no es el mercado de las bodegas, no es un mercado de grandes espectros. O sea, no es que yo como bodega voy a atender a todo Lima, no, yo solamente como bodega, soy zonal, no me interesa atender a todo Lima, entonces estos aplicativos te dicen que tú con el aplicativo no puedes tener problema de capacidad. Pero si el radio de acción, más o menos es de 4 cuadras a la redonda, no necesitas tener un *App* para poder desarrollar tu mercado. Pero ellos creen que eso es lo *ultra*, que eso va a ayudar a incrementar el negocio de las bodegas.

El bodeguero no le entiende y no se ha metido. También instituciones del Estado, como Produce, quieren sacar un aplicativo Mi Bodega también, y ninguna da resultado. Lo que para nosotros nos ha dado bastante resultado ha sido el *WhatsApp*.

Entonces hemos trabajado bastante con nuestros socios, el tema de *WhatsApp*, que pongan el *WhatsApp* en la puerta de su bodega para que el vecino agarre y lo llame es más y eso nos ha dado bastante resultado porque a través del *WhatsApp*, por ejemplo, te pegan el *WhatsApp* a todas las bodegas de la zona y ya no tienes que ir a la bodega para preguntar si hay algún producto, si no que le mandas un *WhatsApp*, le puede hacer un pedido al bodeguero, de todos tus productos y el bodeguero lo tiene listo y si puede, te lo trae a tu casa. Entonces el *WhatsApp* para nosotros se convirtió en el mejor aplicativo que existe. Siempre estamos tratando de meterles un poco el tema de tecnológico, casualmente ahora por el tema de pandemia nos reinventamos y ahora estamos haciendo, por ejemplo, reuniones vía Zoom, capacitaciones vía Zoom.

Entrevistadores:

Con respecto a los medios de pago, algunas bodegas aceptan, por ejemplo, *Yape* o incluso tarjetas de crédito y no sé qué tanto se ha extendido esto dentro de las bodegas, esta forma de pagos nueva y también con estos aplicativos del tipo *Yape* o *Plin*, que son para manejar como una billetera digital. Pero quisiéramos saber si usted tiene alguna idea de cuánto se está expandiendo esto, si realmente se está expandiendo o si no se está expandiendo.

Andrés Choy:

Claro, bueno, en el caso de las tarjetas de crédito existe todavía una cierta reticencia por parte del bodeguero. En lo que sí ha habido una mejor aceptación ha sido con las billeteras móviles. Muchos de los bodegueros prefieren trabajar con billeteras móviles que con tarjeta. Pero nosotros promovemos la idea de que tienen que utilizar todo tipo de mecanismo o medio de pago porque si no es perder clientes, o sea, llega a la bodega el cliente y no tiene efectivo, entonces es importante que se tenga todos los medios de pago disponibles para que el cliente que llegue te pueda hacer la compra sin ningún problema.

Es más, ahorita estamos en una campaña con *Tunki*, para que todos los socios bodegueros descarguen *Tunki*. Van a haber 3 premios de 2,000 soles.

Entrevistadores:

Hay bodegas más pequeñas y bodegas muchos más grandes, menos surtidas. ¿Hay algún tipo de segmentación que ustedes tienen respecto a las bodegas por el tipo de o la cantidad de facturación o la localización? ¿Ustedes tienen algún registro? ¿Existe algún registro o segmentación de bodegas?

Andrés Choy:

No, no hay ninguna segmentación de bodegas. Se hizo el intento de manejar segmentación de bodegas hace mucho tiempo atrás, pero lamentablemente no se pudo, es un negocio muy dinámico: abre y cierra. Lo que sí hemos considerado nosotros es que tenemos las bodeguitas ventana, así las llamamos nosotros a las que atienden por las ventanitas y las bodegas del local. Y en ellas casi nadie lo tiene. Lamentablemente dentro de lo que es canal tradicional no hay mucha información. Más adelante nosotros pensamos tener un mejor Centro de Información, pero por ahora todavía no contamos con ellos.

Entrevistadores:

¿Considera que hay algún estilo de vida característico del bodeguero?

Andrés Choy:

Es más que un negocio familiar y casi todos los bodegueros, pues *su vida* es la bodega, es un negocio muy esclavo. El bodeguero realmente *no tiene estilo de vida*, estamos tratando de ver cómo ayudarlo a que tenga (sic). Por ejemplo, algunos socios se han juntado y se van al cine, antes de la pandemia, por supuesto. Lo que pasa es que las organizaciones son como especie de un pequeño club, entonces todos se conocen y pues tenemos grupitos en cada distrito.

Para el próximo año voy a trabajar un tema de *coaching* para estos socios bodegueros, para que sean más proactivos, por ejemplo, el de Lima Norte, sobre todo el de Comas. Es éste el más productivo, el que está, por ejemplo, viendo el tema de la Central de Compras con sus socios de la zona.

Entrevistadores:

¿Por esa comunicación que tienen ustedes y sobre todo usted con los bodegueros, cuál es el mayor problema que adolece un bodeguero en Lima? ¿Podrían de repente ser mucho más rentables? ¿Qué problemas tiene el bodeguero actualmente?

Andrés Choy:

Bueno, ahorita son dos los problemas que tenemos. Principalmente es el tema de que no hay mucho acceso al financiamiento y los precios son demasiado elevados y, en segundo lugar, el tema de la proveeduría (sic), los márgenes de ganancia son demasiado reducidos, no nos permiten crecer. Es por eso por lo que estamos experimentando pequeños grupitos de Central de Compras para más adelante, de repente, tener nuestra propia Central de Compras y poder negociar en mejores condiciones con los proveedores. Y poder mejorar los márgenes porque lamentablemente en el momento en que nos encontramos tenemos mucha competencia, márgenes muy pequeños, por ejemplo, a mí me ha pasado. En la bodega, los productos que yo vendo los encuentras más baratos en el supermercado, realmente los márgenes no nos ayudan mucho. Entonces eso son los dos problemas principales que tenemos.

Entrevistadores:

¿Cuáles son los errores que comete un bodeguero, con los clientes o con los distribuidores?

Andrés Choy:

Bueno, lo que pasa es que hay mucha gente que ha entrado al negocio de la bodega porque no sabe cómo funciona. Entonces creen que poner una tienda como bodega es fácil. Hay muchas bodegas que atienden con reja. Pero no hay nadie quien atienda la reja. Están destinadas al fracaso. Muchas personas que se han quedado sin trabajo tienen que poner una bodega cerca de su casa o en su casa, porque los ayuda a generar un ingreso. Pero, definitivamente, como no conocen el negocio no les va muy bien.

Si tú no estás preparado como bodeguero y no conoces el negocio de la bodega o no conoces sobre los temas asociados, definitivamente estas tienden al fracaso.

Entrevistadores:

Existe como una bodega por cada 80 ciudadanos, o sea, parece que es como que ha crecido, Ahora realmente hay muchas bodegas para la ciudad.

Andrés Choy:

Bueno, sí. Lo que pasa es que lamentablemente estamos viviendo una situación súper atípica. ¿Qué sucede con esta situación? Realmente hemos visto que ha habido una súper densidad de bodegueros. Porque mucha gente que antes tenía un empleo, mucha gente que antes se dedicaba a tener un restaurante o mucha gente que antes trabajaba en otras cosas ha visto por conveniente poner un negocio. Entonces existen bodegas a una cuadra, nos comentan, pues han crecido a ritmo de a dos, tres o cuatro bodegas más y creen que el negocio debe ser para todos, pero el negocio no es para todos.

Entrevistadores:

En ese sentido, ¿Cómo podríamos definir al típico bodeguero limeño?

Andrés Choy:

Netamente, un bodeguero es una persona pragmática. Es de las personas que simplemente van al campo y ahí, digamos, en su terreno, ahí tiene que hacer el trabajo y conforme va aprendiendo más, el negocio va creciendo más.

Sobre todo, tienes que jugar con los centavos, porque los márgenes de ganancia son centavos. Entonces tienes que aprender todo ese tipo de cosas y en la cancha vas aprendiendo. Hay nuevos equipamientos y todo lo demás que te pueden permitir generar un mejor diagnóstico sobre tu negocio, sobre todas estas plataformas de punto de venta; pero el problema es que el bodeguero no conoce cómo funciona eso, los modelos que han aplicado las plataformas de punto de venta les está dando bastantes resultados porque están viendo cómo manejarse a nivel de sus clientes, sus propuestas, etcétera, no porque existe el sistema de punto de venta es que puedes identificar cuánto [son] los *tickets* promedios de tu bodega, etcétera. A mí siempre me preguntan cuál es el *ticket* promedio de las bodegas, pero yo no sé qué responderles porque es muy variable, es muy variado. Entonces es bien complicado poder decirte que el *ticket* promedio de una bodega es de 15 soles, por ejemplo, porque en algunos casos no es así, es menos. ¡O puede ser más! Depende de la zona.

Entrevistadores:

¿Cuál es el futuro de las bodegas en la capital?

Andrés Choy:

Bueno, el futuro de las bodegas es un futuro muy prometedor. Inicialmente hemos visto de que saben manejar su negocio y que han aprendido, que crecen. Nosotros no tenemos miedo a la competencia, nuestros niveles de fidelización del cliente son mayores, tienen ese factor emocional. Es totalmente distinto a lo que es el transaccional en el canal moderno, ahora vas a encontrar bodegas que son agentes o el tema del *delivery*, que el bodeguero ya lo hacía desde hace años atrás, o sea, no es algo nuevo para él. No es que ahora quiera una tecnología; el tema del *delivery* es totalmente distinto. Pero desde hace mucho tiempo atrás, con su bicicleta, él iba dejando pedidos.

Entrevistadores:

¿No dejarán en algún momento de ser un canal tradicional?

Andrés Choy:

A ver el tema del canal tradicional es porque existe esa tradición e historia desde hace años. El canal moderno es un canal nuevo, por eso le decimos moderno porque tiene otro tipo de atención, un tipo de manejo totalmente distinto, relacionado al manejo a nivel de plataformas, estructuras de marketing totalmente distintas que no están relacionadas al canal tradicional. El canal moderno y el canal tradicional son dos líneas que van por separado, cada una con sus características independientes. Cuando a mí me dicen que el crecimiento de una bodega significa convertirse en un *minimarket* ... ¡estos dos canales son totalmente distintos! ¡Son dos formas de trabajo totalmente distintas! Primero, que uno es autoservicio, en el caso de las bodegas es atención de mostrador. Alguna bodega hace un híbrido entre atención de mostrador sumada a una góndola. Pero no necesariamente quiere decir que el crecimiento esté en ser un *minimarket*. Son dos canales totalmente distintos, dos formas de trabajo totalmente distintas.

Entrevistadores:

Muchas gracias

Marinela Beke

Experta en análisis de mercado por parte del consumidor.

Marinela Beke: Mi experiencia, viene de analizar el consumidor y el comprador. He estado en el área de investigación de mercado y sobre todo en el lado de consumidor y en los últimos años más con el foco en el *shopper* y lo que pasa en el punto de venta tanto físico como digital.

Entrevistador: ¿Qué ventajas y desventajas consideras que tienen las bodegas frente a canales *discounter* como "Mass"?

Marinela Beke: Primero hay que entender quiénes son los compradores de uno y otro. Lo primero que me preguntaría es "Mass" ¿A quién le quitó volumen? ¿A quién creemos que le quitó volumen? ¿Sólo las bodegas? O les quitó a los mercados. Creo que ahí lo que tenemos que entender es ¿cuál es la misión de compra que está detrás?, si es abastecimiento, porque si es abastecimiento, ahí el punto de precio, la bodega tiende a perder. Entonces, si lo que el comprador quiere es abastecerse, probablemente vaya a un "Mass", porque el punto de precio, además, es mucho más razonable, tiene obviamente "Mass" mucho menos rango de marcas, pero te da una oferta, un precio mucho mejor.

Ahora el servicio y demás, cuando ves las exhibiciones es más simple, vamos a llamarle así, no tienen tan buen nivel de servicio, tiene dos o tres marcas, mientras que en la bodega tenés más rangos y demás. También tenemos que ver qué tipo de bodega porque hablar de la bodega como tal. es una generalización bastante fuerte. No hay un solo tipo de bodega y encima varía mucho dependiendo a qué misión de compra abastezca, dependiendo la zona donde esté. Hay como dos o tres tipos de bodega generalmente todos los fabricantes lo tienen así en mente. Una cosa es la bodega residencial, otra cosa es la bodega de paso, una cosa es la bodega ventana, hay diferentes tipos de bodega.

Marinela Beke: Probablemente "Mass" ha crecido, en base a quitarle volumen a las bodegas, pero también a quitarle volumen a pequeños supermercados, que era esa pequeña misión de abastecimiento. También se la quitaron a los supermercados. Obviamente, si miras venta, ventajas y desventajas, la bodega tiene algo de atención, más personalizada además que, ojo, a veces no tanto así. Estamos en un momento de un punto de inflexión, si las bodegas no capitalizan todo lo que puede llegar a ser en mejorar su atención personalizada, mejorar sus medios de pago, en mejorar un montón de cosas, pueden llegar a perder mucho share de que están perdiendo hoy en día De hecho. "Mass" Ha crecido alrededor de 30 por ciento en este año de pandemia.

Entrevistador: ¿Ha habido crecimiento entonces de las bodegas en este período?

Marinela Beke: Las bodegas han decrecido, aparte que durante la pandemia si miras en el año 2020, muchas bodegas estuvieron cerradas, desabastecidas, muchos bodegueros enfermos, entonces eso también provocó impacto en las ventas y la bodega sobre todo termina, haciendo un tema más unipersonal. Y también muchos de los distribuidores que priorizaban las bodegas que visitaban en su rutina de ventas y demás, bueno que no les daban un retorno seguro, ni las visitaron, las dejaron abastecidas, ahí también hubo problema para la venta.

Marinela Beke: ¿Cómo se abastece? No es un tema que se decide. Obviamente, como fabricantes sí hay gente a la que le conviene potenciar la bodega porque en realidad tienen un mejor esquema de rentabilidad. A todos los fabricantes les conviene porque es mucho más fácil negociar uno a uno y poner condiciones a las bodegas que imponer condiciones a un grupo comprador o negociar con el grupo *InRetail* que te maneja "Plaza Vea", "Mass", "Makro" y "Vivanda", se vuelve más difícil. No hay una asociación de bodegueros que compre en conjunto, puede haber pequeños grupos de compra, pero su poder de negociación es muy bajo. Creo que Perú todavía tiene espacio para crecer. Si miras, por ejemplo, México hay minoristas, no sé cómo les llaman a las bodegas en México, es una estructura de gran convivencia y crecimiento de un canal no se da a costa de destruir al otro, sino generalmente van coexistiendo y conviviendo. Obviamente que la gente, la canasta de compra, no crece ad infinitum. Siempre hay alguien que gana y pierde con el crecimiento de un canal.

Marinela Beke: Pero ojo, que la torta tampoco va a crecer al infinito. La gente tiene menos poder adquisitivo en determinadas circunstancias para determinadas categorías, entonces ahí sí se vuelve complicado. Por ejemplo, hay un arma que no tiene las bodegas, es el tema de marcas propias que si tienen otros canales y del cual están jugando muy bien en cuarentena y han crecido un montón.

Entrevistador: Y bajo tu experiencia ¿Cómo definirías, a un típico bodeguero peruano?

Marinela Beke: Yo creo que no hay un típico bodeguero, ese es el tema. Podemos trabajar con un estereotipo, pero eso no te sirve en la realidad para activar ni para ejecutar. Tienes probablemente tres o cuatro perfiles actitudinales. Tienes tres o cuatro tipos de tienda o bodega. Casi todos los fabricantes manejan tres o cuatro tipos de bodega, ya sea que la segmentados por *Drop Size*, o sea por tamaño de venta de lo que le das. Generalmente todo el mundo tiene este por capacidad de compra y por cuánto te puede comprar a ti, que esas son las cimentaciones más tradicionales es cuánto te compran al día y cuánto te puede llegar a comprar que si es oro, plata, bronce o, hay gente que le pone diferentes tipos de segmentación. "Actitudinalmente" generalmente se dice bueno, los más conservadores, los más abiertos a la tecnología, los que son más vanguardistas y demás. En realidad, hay que tener cuidado, cuidado a veces cuando hablamos de bodeguero porque gran parte de las bodegas son atendidas por mujeres. En realidad, creo que más de la mitad son atendidas por mujeres o lideradas y atendidas por mujeres. Entonces. Eso también es. Antes teníamos un mito que era "el chino de la esquina". En realidad, eso fue cambiando y hubo como hay una redefinición. Son la mayor parte atendida por mujeres, porque también tiene que ver como otro aporte: el sostén del hogar, o sea, generalmente encontramos una figura donde a veces tenemos a alguien, el esposo o la pareja trabajando en forma dependiente y la bodega siendo atendida por la esposa o esposo.

Entrevistador: ¿Consideras al bodeguero como un empresario o un emprendedor?

Marinela Beke: Por eso te decía no hay un único típico tipo bodeguero, o sea, hay gente como que están desde los más abiertos y realmente tienen claro cuándo es un negocio, cómo les va, cuánto gana, cómo sacarle la mayor rentabilidad, hasta hay un tipo de gente que sobrevive con la bodega y que no tiene muy claro y que la viene llevando. Ahí están los que por cada metro cuadrado le quieren exprimir y sacar al máximo y si ven que vender comida le da, ok le dan, si ven que tener Yape les da, lo hacen. Pero hoy el máximo miedo de un

bodeguero es el tema de SUNAT, por ejemplo, de que un día no me venga me caiga y que de repente me llegue una multa de equis soles que me desestabilice. Como que están entre esa zona gris, y eso es algo no dicho, nadie te lo va a decir abiertamente. También tienen mucho cuidado con sus compras, con sus temas de ingresos, sobre todo desde que está la declaración en electrónico, que se puede mapear y sacar cuánto es, si tal persona tiene tantos ingresos o tantos gastos bueno, sus ingresos son mucho mayores a lo que está declarándolo entonces por eso que hay cierta resistencia a la tecnología porque hay un tema de control también.

Entrevistador: ¿Habría una correlación entre el avance o el uso de tecnología del bodeguero con la formalidad de su bodega o la informalidad?

Marinela Beke: Pasa que la tecnología los empieza a dejar más al descubierto, ese es un gran tema en la medida en que empiezan a tener compras digitales y demás pagos por medios electrónicos, SUNAT te puede rastrear, ese es el gran tema. Ese es el gran tema que hoy en día muchas iniciativas están siendo bloqueadas directamente porque "genial amiguito, pero yo te pago en efectivo", y no es que no sepan usar la tecnología, no quieren que quede registro de esa transacción.

Entrevistador: ¿Qué aspectos diferencian la comercialización de productos para las bodegas de la comercialización de productos en el canal moderno?

Marinela Beke: Creo que el primer gran tema es la exhibición en el canal tradicional. La cantidad de SKU que se pueden manejar en una u otra. Ojo que Canal Moderno tiene varios formatos, también dentro del canal Moderno tenés un *Cash and Carry*, tienes *discounters*, tenés un montón de temas, entonces son como cinco o seis preguntas en sí mismas. En primer lugar, la bodega atiende generalmente una misión de compra, que es como de reposición o urgencia. Nadie va a hacer un mega surtido a la bodega porque su punto de precio es mayor. Generalmente el bodeguero no tiene grandes stocks, entonces puede a veces quebrar stock fácilmente en la bodega no es tan abastecido como regularmente. Entonces, contra el supermercado tiene esos pro y contras, no tiene variedad, no tiene stock. Pero si tenés como que bueno la rapidez de la atención en una bodega generalmente vas y resuelves rápidamente si la tenés cerca. Realmente el bodeguero es cercanía, atención, amabilidad. Ya te conoce, ya saben que llevas. Entonces puedes mandar a tu hijo a comprar con una nota, ¿no? Este, en cambio, supermercado ya se vuelve más complejo. Generalmente nosotros decíamos que, si uno miraba a Lima desde aire, finalmente había una bodega por manzana. En esa proporción, entonces alguien puede ir y hacer esa compra.

Si la miras, creo con las tiendas de conveniencia como "Tambo" u "Oxxo" bueno, ahí ya empieza a complicarse más porque Tambo u "Oxxo" empiezan a ofrecer un surtido también más al paso, las comidas más ricas. Por ejemplo, allí gana muchísimo "tambo" u "Oxxo" le han quitado todo el tema de comidas porque tienen comidas muy ricas y este a muy buen precio, atienden rápido, la oferta de alcohol de "Tambo" y "Oxxo" es muy buena la oferta de sobre todo de "Tambo" esta oferta de comida es muy buena, entonces con el *convenience* pierde por ahí Si lo miramos contra los *discounters*, bueno, casi todo con "Mass" empieza a perder en precio, obviamente tienen mayor rango de productos, pero empieza a perder en precio, obviamente "Mass" es más estándar, en las bodegas te cuesta encontrar, nadie te va a ayudar, hay menos cosas, hay un surtido mucho más simple en categorías, pero a un precio mucho más razonable. Y si lo miramos contra un *cash and carry* bueno, no todo el mundo va a un *cash and carry* como "Makro" o "Corporación Vega" o algunos otros. Obviamente

cuando alguien va a un *cash and carry* en primer lugar tenés que tener plata porque implica que tenés que tener cierto dinero acumulado, cierto poder de compra o haces un grupo de compra con vecinos y demás para poder comprar por volumen. Entonces ahí, digamos, es absolutamente otra misión de compra, es abastecimiento. Entonces la gente está buscando otra cosa. No es una misión de compra absolutamente diferente. Entonces en la venta, si vas a un *cash and carry* la exhibición es completamente diferente todo está facilitado para que compres por volumen. Nadie te va a venir a ayudar ni nada por el estilo.

Entrevistador: Sobre el tema de la aplicación de tecnología digital en las bodegas, no sé si de repente quieres agregar algo ahí, porque poco que hemos escuchado en las otras preguntas sobre el tema tecnológico.

Marinela Beke: Yo creo que, como siempre la tecnología tiene barreras culturales que no son sólo barreras. Muchas veces cuando hablamos de desarrollo tecnológico, de transformación digital, menospreciamos o no miramos el tema cultural y creemos que es un tema "porque hay que enseñar a usar la computadora o hay que enseñarle a usar eso". Si creemos que el bodeguero es tonto y no sabe usar un smartphone, no es así, sabe perfectamente usar lo que quieran.

A veces, cuando mapeamos las barreras, creemos que son demasiado funcionales y no entendemos que hay ciertas barreras culturales también. ¿Y de dónde vienen? Vienen de ese miedo al control y demás. A veces con el papelito y donde no quede papelitos y no quede constancia yo tengo cierto control. Entonces ahí en lo digital, creo que tenemos que también tener que incluir esa parte

Entrevistador: ¿Por qué crees que una persona va a comprar una bodega y no a un supermercado?

Marinela Beke: Es que, de vuelta, yo no creo alguien sea solo *unicanal*. ¿Me explico? Todos somos, o sea "*multifieles*", no somos "*unifieles*"; lo que hay detrás es cierta misión de compra. Vas a la bodega por determinada necesidad, vas a la bodega por una compra de urgencia o de reposición porque te faltó algo o porque entonces, eh, no te define como persona, sino más bien lo que te define la circunstancia de la compra, la situación en la que estabas, te define porque no tenés plata, porque si ganas diario consumes diario, entonces probablemente no tenés plata como para ir a hacer de un surtido, sino que bueno, estás ahí va, te queda la bodega a mano y vas comprando para para armarte el menú o tenés un mercado cerca. Yo no podría definir un perfil del consumidor de bodega, me parece que como tal no hay un perfil de consumidor de bodega. No sé si es más joven, viejo o alto o flaco, no sé de nivel más alto del nivel más bajo. Lo que sí queda claro, por ejemplo, que el nivel más alto por un tema que vimos no va a la bodega.

Entrevistador: Y juega mucho, de repente, los formatos que pueda encontrar este consumidor en las bodegas. Es decir, un consumidor no va a una bodega a comprar una botella de un litro de champú, sino de repente va a sachet.

Marinela Beke: Es que tiene que ver como el huevo y la gallina. Probablemente el que tiene que ver con el tipo de misión de compras allá de la bodega ya sabe que la gente no va a abastecerse a la bodega, sabe que va a comprar por reposición o por urgencia. Entonces probablemente no debe tener una lejía de un litro, pero tiene la de medio. Entonces tiene

también el champú para el momento, Y sabe por eso que uno cobra más caro al precio por litro o el precio por kilo.

Entrevistador: Ahora, viendo el tema de la relación de bodegueros con fabricantes o distribuidores, ¿cómo crees que se esté esta esa relación? ¿Se da una buena relación con ellos o entre ellos?

Marinela Beke: Creo que son dos cosas diferentes, una cosa son los fabricantes y otra cosa son los distribuidores. Creo que conviene diferenciarlos. La mayor parte de los fabricantes no atiende directo a los a los bodegueros. Eso queda claro porque es costosísimo el tema directo.

Entrevistador: ¿Crees que hay una brecha ahí? De repente hay un distanciamiento entre fabricantes y bodegas.

Marinela Beke: No, pero en el mundo no se trabaja directo. O sea, eso que se llama "go-to-market" o "route-to-market", es cómo se llega al mercado, no se trabaja directo porque es como el esquema de tercerización, es como: Yo soy especialista en producir, tú eres especialista en distribuir ¿no? Se hacen contratos de distribución por año, se tienen tantos camiones y demás. Hay diferentes modelos, Por ejemplo, hay empresas de bebidas que sí tienen distribución directa. Depende, mucho dónde quieras poner tu plata. Es una decisión de negocio. Pero generalmente los mayores fabricantes no quieren poner; su negocio es fabricar y no hay partes de la cadena de valor en donde no se quieren meter.

Lindley tiene la escuela de bodegueros y más. Obviamente tienen acciones hacia los bodegueros. Les interesa impulsarlos y les interesa que digan que la mejor distribución es la de la empresa A, B, C, D, y hacen, miden la satisfacción de sus clientes y demás. Pero en realidad los fabricantes como tal no tienen tanta relación directa, es un tema que de hecho a veces se pierde y de hecho sí lo están tratando de retomar ahora, porque al dar la distribución muchas veces el gran tema está en un contexto de datos, los que tienen los datos de los clientes son los distribuidores y no necesariamente los fabricantes. Ahora se han dado cuenta que le han dado mucho poder al distribuidor.

Ahora lo que se está haciendo es que las grandes compañías están tomando de vuelta a los datos, un tema de *Data Analytics*, los datos de estos puntos de venta y volviendo a tener el contacto con, digamos los puntos de venta de bodegas, las "top top". Lo que sí hay es una segmentación de clientes. ningún fabricante te va a tratar igual a todas las bodegas, le va a dar los mismos beneficios, los mismos esquemas de pago. Pero muchas veces es ese esquema de pago, el financiamiento, el capital que está en juego es el riesgo del distribuidor, no del fabricante. El que tiene la plata de los días de pago de todo eso es el riesgo del distribuidor, que es un negocio de "tiki tiki" y de pedacitos de márgenes y demás.

Muchos de los fabricantes cuando cambian distribuidores, cuando renegocian zonas con los distribuidores, cuando pasan de distribución exclusiva, como se pelean con un distribuidor, pierden uno o dos puntos de *share*. A veces el renegociar condiciones con distribuidores es importante.

Generalmente los fabricantes hacen que la marca sea querida y además que tenga presencia, visibilidad. El gran tema que hay ahí con que muchos bodegueros tengo entendido que les molesta. Los fabricantes o los distribuidores lo que suelen hacer es mirar. "Yo estoy lanzando

esta novedad, cómprame todo esto”, o sea, “hazme este paquete e impúlsame esto también” o el tema de "stockear" el punto de venta para llegar al número cuando uno tiene que cerrar la cuota al fin de mes, tratemos de impulsar esto para cerrar el punto de venta. Eso creo que con los distribuidores hay un tema, generalmente el tema de los puntos críticos son condiciones comerciales, financiamiento en cumplimiento de pedidos. Lo que hubo en esta cuarentena fue vendedores que se olvidaron, distribuidor que se olvidaron de los comercios ¿Por qué? Porque con todas estas medidas de higiene, lo que hicieron los vendedores, los visitantes y demás, los que iban en físico, lo que nos llamaban por teléfono, porque hoy en día muchas de las empresas tienen un sistema telefónico. "Backus" tiene digital, "Gloria" lo tiene telefónico de visitas, "Backus" te levanta el pedido en forma digital a las bodegas "Gloria" lo tiene telefónico, "Nestlé" creo también lo tiene telefónico. Fue en realidad a lo que iba, los que van a pie, lo que tienen preventista y demás, no fueron no querían ir, las bodegas más chiquitas no iban por menos de tanto. ¿Por qué? Porque el tiempo de visita de cada vendedor en bodegas aún se triplicó. Entonces las rutas asignadas tenían que cumplir la mitad entonces las bodegas las dejaron "chau", "a tu suerte", ¿verdad? Ve a comprar a "Makro" si quieres. Entonces eso fue complicado, eso y obviamente con el distribuidor tienen un tema de condiciones comerciales. Y desde el lado de los distribuidores y el fabricante, lo que le suelen pasar es que las bodegas también no te no te cumplen muchas veces los temas de exhibición, los temas de uso de equipos de frío o los temas de precio. El tema era un tema de cumplimiento de precios, es un tema que suele pasar sobre marca, entonces toda tu estrategia de precios se desarma, lo que se llama "*price compliance*" que es un tema que de hecho se mide, los fabricantes lo miden.

Entrevistador: ¿Cuál crees que es el mayor error que cometen los bodegueros con sus clientes y con los distribuidores?

Marinela Beke: A ver, con los clientes yo creo que a veces es no entender qué tipo de cliente tienen o como ir un paso más allá. por ejemplo, no sé. Veamos un ejemplo personal, el otro día pasé por la bodega a la que yo voy, que tiene un tipo de público y no tenían Yape. Entonces, ok, te perdiste una venta, quizás no era nada, pero en este momento tener Yape también te soluciona un montón de cosas. No estoy diciendo que todas las bodegas tienen que tener Yape o Plin pero es entender cómo está tu público comprando y pagando hoy día. Entonces si ese era una forma interesante. Bueno, aprendí a competir contra el grifo de la esquina que tiene la tienda, que tiene otras opciones, Para pagar con métodos de forma más razonable, entonces bueno, se perdió, no sé, un agua y no sé qué más de venta, pero creo que el no entender y no ir adelante de las necesidades de sus clientes. no entender cómo diversificarse, si sus clientes necesitan menú o qué es lo que están necesitando. ¿Cómo ir leyendo a sus clientes, a sus compradores, ¿ir viendo qué incorporar o qué sacar de su stock también? Si todo el mundo tiene mascotas. Una de las categorías que más creció el año pasado fue comida para perros, para mascotas, para perros y gatos. Entonces, quizás le tengo que dar dentro y a nivel de todo Lima, no solo en las zonas de mayor poder adquisitivo. Entonces, quizás le tengo que dar más espacio para "Firulais". Ahí hay que entender un poco más ¿A quién tenemos el otro lado del mostrador?

Y con los fabricantes el tema también de no abrir a veces el espectro, obviamente ellos saben que si van a "Makro", que si van a hay muchas en este momento se van a dar muchísimas opciones, porque ahora lo que está pasando es que muchos fabricantes están aplicando el análisis, viendo la opción de venta directa.

Entrevistador: ¿Cuál crees que es el mayor problema que las bodegas deben resolver en Lima y Callao?

Marinela Beke: El no verlo como una empresa, como una microempresa, el no usar las herramientas de microempresas, Hoy en día, los bodegueros no saben las herramientas que pueden llegar a tener, los beneficios fiscales que pueden llegar a tener. No están informados, entonces no usan las charlas, las capacitaciones, todos los beneficios desde tributarias que podrían tener. Es obvio, el estar todo el día metido en la bodega hace que solo estés pendiente de la bodega, entonces no puedes informarte, no puede capacitarte. ¿Cómo hacer para aprovechar todo eso que no sé ir a SUNAT, que te tome toda una tarde cómo realmente aprovechar todos los beneficios que hay para microempresarios No sé si hay un tema para educación, para digitalización, ¿cómo aprovecharlo? Esos beneficios de diversos programas que hay para para desarrollarse.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el futuro de las bodegas en Lima?

Marinela Beke: Yo creo que obviamente van a seguir existiendo porque satisfacen ciertas misiones de compra, tienen esa necesidad. El punto es cuál va a ser su participación en el total de canales en la canasta de compra, ese es el punto para entender, Porque obviamente en un tema que perdieron participación el contexto de supermercado. Cuando la gente empezó hubo un primer momento que ganaron y después perdieron porque realmente la gente volvió a supermercados. Y lo que está pasando es la medida en que la gente empieza a comprar grandes surtidos en forma digital. El avance de lo digital en la pandemia vamos avanzado ocho años en unos meses, entonces todos los propios *market place* de los supermercados van a seguir avanzando. obviamente la gente no tiene. Las familias no tienen dinero ad infinitum. La plata que gasta en este mes en un surtido, en un canal no la pueden gastar en otro, entonces. ¿Qué vas a hacer? ¿Vas a ofrecer café? ¿Vas a ofrecer jugo? ¿Vas a hacer una alianza con el emolientero? ¿Le vas a ofrecer algo? Pero también no es ofrecerlo, sino es entender a tu público. Si tu público era de paseo o era de oficina. Cómo vas a hacer para lo que muchas empresas, por ejemplo, compañías de bebidas, han perdido en lo que se conoce como "*on-the-go*" y "*on-the-spot*", o sea, el consumo de la gente que paraba compraba una gaseosa y seguía, o la gente que paraba la bodega de repente tomaba una gaseosa ahí o en el grifo o lo que sea. Ese consumo que era todo "*single serve*" a una sola gaseosa de una sola porción. Se ha perdido mayoritariamente. Porque si a estas personas que se compran los *six pack* en supermercado, pero es menor, en realidad la mayor parte del volumen estaban en ese consumo "*on-the-go*".

Entonces creo que ahí también, de la misma forma que las compañías empezaron a transformar, a ver cómo metían ese volumen en los hogares. Creo que las bodegas tienen que empezar a pensar bueno, la gente no está tanto en la calle, no va a estar durante todo este año como hago yo para ingresar en esos hogares. No sé, con cosas más chicas, no sé si mi público son personas mayores, como les hago llegar un papelito para que me escriban, o por WhatsApp. Es importante saber quiénes son tus compradores. Por eso digo hay diferentes tipos de bodega. Si vivías de gente que consumía alcohol, bueno ¿Cómo te vas a dirigir a ellos? O vives de gente que consumía para el mediodía. Yo creo que, si no entendés bien a quién le estás vendiendo, se vuelve complicado.

Entrevista (extracto) a

Fernando Patiño, Gerente Regional de Ventas de Gloria y
César Estrada, Gerente de Ventas de Lima

Entrevistador: A nosotros nos interesa mucho saber qué ventajas y desventajas se considera que tienen las bodegas frente a canales modernos, en especial las tiendas por conveniencia.

Especialista: Una gran ventaja es la disponibilidad a nivel geográfico que tienen las bodegas, no tiene comparación y es una ventaja que tiene sobre los *discounters* tipo Mass. La bodega te permite una mayor cobertura, por ende, mayor disponibilidad. Un *discounter*, no lo vas a encontrar en la esquina a tu casa.

La ventaja del formato tipo “Mass” es que ellos vienen con un soporte desde el punto de vista profesional, desde el *layout* que manejan en tienda y cómo aplicar este, cómo hacer promociones, como hacer promociones cruzadas con diferentes productos, precios, cosa que una bodega no lo tiene porque la bodega trabaja mucho con la experiencia propia del día a día.

Respecto a las tiendas como “Mass”, podemos ver que no tienen una gran variedad de productos. Son tiendas acotadas a los productos de más alta rotación. No necesariamente todo lo que uno probablemente puede encontrar en una bodeguita “que tiene un poquito de cada cosa”.

Entrevistador: Ustedes como Gloria ¿Tiene más o menos un estimado, de cuántas bodegas atiende directa o indirectamente?

Especialista: En Lima tenemos aproximadamente Entre 62 y 63 mil puntos de venta fluctuantes. De un universo más o menos de 75 a 80 mil puntos de venta existentes.

Entrevistador: Hay una bodega por aproximadamente 80 personas en Lima. Considerando eso, ¿Creen que hay muchas bodegas dentro de Lima o creen que todavía la torta puede crecer?

Especialista: El crecimiento de bodegas en Lima se da de manera desordenada. En un cono puedes encontrar, en una manzana 3 bodegas por cada una de las cuadras. En general, las bodegas aparecen y desaparecen, pero se mantienen en cantidad. En zonas ya un poquito más céntricas encuentras bodegas un poquito más espaciadas y grandes, más surtidas. En conclusión, las bodegas han surgido por una necesidad, no como resultado de un estudio previo.

En Lima, tenemos una segmentación que está en función al ticket de compra y a las categorías que ofrecen. En función a eso hay un parámetro y se define este cliente como: “Diamante”, “Oro” “Plata” y “Bronce”.

Entrevistador: Podrían tener algún perfil del bodeguero peruano o decir alguna característica más común en relación con ustedes como fabricantes.

Especialista: Relacionado al perfil del bodeguero, básicamente, desde mi opinión, es la formación de una microempresa llamada “bodega”. Gente que de repente decidió invertir

porque se quedó sin trabajo y su liquidación decidió convertirla en una microempresa llamada bodega. ¿Dónde? Preferentemente en la propia cochera de mi casa.

Ahora, si nos ponemos un poquito más exhaustivos en el análisis, hay gente que ya teniendo dinero busca una buena ubicación donde haya tráfico, hace un poco más de estudio sobre lo que piensan hacer como emprendimiento.

Uno es emprendedor inversor y otro busca cubrir una necesidad inmediata.

Entrevistador: Cómo consideran que las bodegas están adaptándose a las nuevas tecnologías. Cómo ven ustedes ese avance tecnológico que se ve aplicado en las bodegas.

Especialista: Respecto a la adaptación de las bodegas a las nuevas tecnologías, detectamos un problema, la poca adaptabilidad, que tenía el perfil de bodeguero. Porque el bodeguero es más tangible, pues yo acá tengo mi plata, yo de acá le pago, yo veo la factura que se cancela, veo la plata que te entregó, veo el producto y todo lo demás. Pero yo creo que el promedio todavía tiene esas taras que está arrastrando.

Entonces, ahí yo creo que hay un tema que todavía no termina de desarrollarse con los bodegueros.

Entrevistador: ¿Podría darse por la informalidad que existe a veces en las bodegas?

Especialista: Hay una informalidad fuerte todavía, siempre va a existir en tanto el país tenga el perfil que tiene actualmente. Pues ese perfil es un perfil muy informal. Por eso es que nos ha pasado en términos económicos, creo yo. Ello va a seguir existiendo, en tanto la informalidad sea parte de su día a día.

Encuentro una relación, en tanto él que pone el negocio para cubrir su necesidad y su estricta necesidad familiar, y uno que ve el emprendimiento como una inversión. Este último, sí está informado de lo que necesita un punto de venta más moderno, que dé un espacio para tráfico, que dé espacios de visibilidad y que se conviertan en agentes de banco y un poco, el uso y disfrute de la tecnología.

La otra vez leí un artículo, me parece que fue en Perú Retail, donde habla más o menos de esto, de las bodegas, que seguirán siendo esas bodeguitas, “los chinitos de la esquina” y aquellos que buscan generarse esos grandes espacios para presentar el producto de la mejor forma a sus clientes.

Entrevistador: Ustedes tienen una segmentación (diamante oro, plata, bronce) y también hemos hablado de que hay bodegas más pequeñas, las que han nacido por una necesidad y las que de repente por ahí nacieron porque alguien pensó en un negocio, en una buena ubicación y lleva incluso los temas ya bancarizados. Entonces, ¿Creen que hay una relación entre estos segmentos que ustedes han definido y este tipo de bodegas?

Especialista: Si hay una relación porque el que invierte de manera planificada hace, básicamente, un poco más, buscan hacer con ello un minimarket, por ejemplo, y eso no aguanta manejar la bodega con un cuaderno, busca tener un sistema, una caja registradora que le permita ir modulando sus ventas llevar un control de stocks, etc. Entonces, si existe una relación.

Entrevistador: Y ustedes como Gloria, ¿Hay alguna forma en la cual faciliten las tecnologías a los bodegueros? En especial a los que sí tienen predisposición a adoptarlas, ¿Les dan algún tipo de herramienta o algún tipo de capacitación?

Especialista: Nosotros trabajábamos con cinco o seis distribuidores en Lima, ahora solo nos hemos quedado con dos y otros dos los hemos partido en cuatro, es decir, nos hemos quedado con dos distribuidores y las otras dos zonas son atendidas por un operador comercial que nosotros hemos escogido, que es nuestra facturación.

¿Cuál es la novedad “tecnológica”? Es que trabajamos también lo que es televenta con ellos. Antes la bodega en la zona donde era atendido con distribuidores era la clásica atención donde el distribuidor tiene una fuerza de ventas. El vendedor va una o dos veces a la semana, le toma pedido y al día siguiente le llega la mercadería para la venta, paga y se acabó. Así, las visitas las recibe cada martes o si tiene doble visita la recibe el martes y el viernes. ¿Cuál es la diferencia con estos operadores comerciales? Que acá está entrando el factor televenta ¿Qué significa? Que las bodegas tienen la posibilidad de recibir la visita presencial de un gestor que le tome el pedido y también dentro de la semana reciben una llamada para poder tomar su pedido también.

Y si por algún motivo el gestor no llegó, porque se enfermó o el teleoperador no llamó, o hubo algún otro problema, ya existe un sistema que consiste en una llamada que le llaman *Inbound*, el cual permite que ellos llamen directamente a una línea telefónica, le tomen el pedido, y le llega el producto cuando le toca despacho en esa zona, es decir, nosotros no destinamos camiones a zonas que no corresponde en su día. Por ejemplo, si hoy fuera martes y me tocaba visita, entonces despacho al día siguiente (miércoles) y no vino el vendedor, ok el bodeguero llama miércoles y dice: “no me visitó el vendedor necesito mercadería, mándame x, y, z”. Le diremos: “Ok, obviamente no se lo voy a poder enviar al día siguiente, en su zona las visitas son los martes y viernes, así que el camión va a estar el viernes por ahí”. Eso es lo más cercano en cuanto un tema “tecnológico” porque asesoramiento de parte Gloria en temas tecnológicos, por ahora, no estamos desarrollando.

Aunque ha habido algunos intentos por ejemplo *Scantrack*, donde íbamos como Gloria a presentarles a un grupo de clientes el sistema, por ejemplo, los bodegueros que mencionábamos, los que tienen ganas de incorporarle tecnología, eficiencia y modernidad a su punto de venta. Esto fue a través, creo, de la Sociedad Nacional de Industrias que se trajo esta posibilidad. Hubo algunos acercamientos, pero en el tiempo se diluyó y no se concretó.

Entrevistador: ¿Cuál es, más o menos, el número de bodegas que tienen ustedes bajo este medio de Televenta?

Especialista: Esta es una atención combinada, es Televenta más visita presencial. Estamos hablando de aproximadamente 35 mil puntos de venta en Lima. Es decir, en Lima yo tengo más televenta con venta mixta que venta con distribuidores, distribuidores tengo 23 mil y la diferencia la tengo en esta operación mixta a comerciales (televenta más visita venta mixta).

Entrevistador: Parte de lo que hemos podido recoger es que, los bodegueros mantienen una relación ya sea con el fabricante que distribuye directamente o con co-distribuidores. Entonces, creo que el caso de Gloria se acerca más a la bodega en distribución. En ese

sentido, queríamos que nos corroboren esto. Es importante para nosotros saber cómo es esa relación que existe entre ustedes (fabricantes) y los bodegueros, cuando trabajan directamente con ellos. ¿Habría algo que mejorar en esa relación?

Especialista: Creo que tenemos una buena relación con la mayoría de nuestros clientes siempre, por ahí, habrá alguien que no está contento con algo, pero en lo que me corresponde hablar sobre mis distribuidores y su relación con sus clientes finales (los detallistas) creo que son un brazo comercial importante que intentan atender las directivas que les damos nosotros como fabricantes. Respecto al cómo deben atenderlos, es con todas nuestras categorías, básicamente eso. Yo si encuentro una buena relación, siempre encontraremos por ahí algún cliente insatisfecho, como le pasa a cualquier industria, pero el común denominador es que sentimos que tenemos una buena relación.

Entrevistador: Entonces ¿Cuál creen que sería la relación ideal? Sé que es una relación buena, pero ¿Cuál sería la ideal?

Especialista: Que venda sólo lo nuestro, el paraíso, pero no es así. Los detallistas siempre están procurando que el fabricante, directa o indirectamente a través de los co-distribuidores, los atiendan bien y que sean reconocidos, a través de una recompensa un detalle, un regalo, ese tipo de cosas como diciendo “el fabricante siempre, está presente en mí, me recuerda y me premia por algo, o por las compras, o por la atención, o por la clasificación o cualquier atributo, el detallista siempre espera eso.

Pero, hay un tema importante que es un tema de servicio que parte desde, por ejemplo, qué te dice el bodeguero. El bodeguero siempre te va a pedir promociones ¿Por qué? Porque esas promociones por lo general no las traslada al cliente, es rentabilidad pura para ellos, por ejemplo, tú les das un 12+1 y no significa que ese 12+1 implique que el precio de los 12 productos va a tener un pequeño descuento al cliente por el producto adicional que les diste, más bien ese treceavo producto ellos lo van a vender al precio regular y eso va directamente a sus bolsillos. Entonces ellos siempre te van a pedir ese tipo de cosas. 12+1, 13+1, 6+1 o lo que fuera, se lo piden a Gloria y se lo piden a todos. Yo creo que el bodeguero, para mejorar o tener una relación con la empresa, es un tema de servicio. ¿Qué es lo que ellos quieren, por ejemplo, primero: que no les cambies al vendedor porque, por lo general, ya sabe cómo trabaja, viene y acomoda los productos, ¿ya en algunos casos hay una tanta confianza que hasta el vendedor puede hacer un pedido sugerido? Tienen una relación directa, no solo al interactuar para la toma de pedidos, sino también porque si le ponen vendedores nuevos tienen que empezar de cero y a veces el vendedor no llega porque no conoce bien la zona, entre otras cosas. El bodeguero no va a pedir que le cambies de vendedor, salvo que tenga un conflicto directo con este, que son pocos los casos. Ellos buscan tener esa estabilidad, saber que los lunes y jueves va a venir César Estrada a visitarlos y a tomarles el pedido, y sabe que César Estrada va a venir y me va a traer lo que necesito, me va a acomodar mis latas, me va a abrir el *vicicooler* y va a acomodar la mantequilla, el yogurt y el refresco o lo que tengan ahí.

Pero si después le cambias el vendedor te dicen:

“Ese fulano viene, es un pata que no sé qué cosa, para apurado. Tú siempre te quedabas acá un rato conmigo me ayudabas con esto o lo otro, el otro me toma el pedido y simplemente se va, a veces no viene y no me contesta el teléfono”.

Entonces esas son cosas que valoran bastante porque le dan ciertamente esta estabilidad y de vez en cuando hay promociones donde puede darse una relación totalmente cálida, obviamente, si los tienes de promoción en promoción, pero eso en el tiempo no es sustentable. ¿Qué es sustentable en el tiempo? Darles un buen servicio, cosas tácticas que las hacemos de cada cierto tiempo como la bodega más gloriosa o acciones ya con clientes grandes donde le dices “si me compras tanto de esto, tanto de lo otro y me muestras una buena exhibición yo te regalo un reloj con el logo de Gloria, un vale de pago, etc. Pero tampoco son acciones sustentables, en el tiempo se hacen cada una o dos veces al año en campaña y en tácticas, si se mantienen en el tiempo, compran “X” y se les da un regalo, con eso se busca que se involucren con nosotros.

Entrevistador: ¿Cómo ustedes recogen la información de los problemas que puedan tener las bodegas con los distribuidores o con las personas que ustedes tienen para poder llegar hasta las bodegas? ¿Tienen algún sistema?

Especialista: Nuestros vendedores, sean propios o tercerizados, son nuestros ojos y oídos en el punto de venta.

Entrevistador: De hecho, en alguna encuesta en el que nosotros hemos hecho a consumidores uno de los factores que más se visualiza como problemas con la bodega son los precios. Pero nosotros, a su vez, estamos viendo que lógica tiene una relación como la misión de compra, porque el que va a una bodega a comprar algo no va por lo mismo que va a un supermercado.

Especialista: De repente si tienes una bodega muy cerca, pues tienes que cuidar los precios. Mientras que si eres una bodega que de repente abastece a cuatro manzanas, cinco manzanas digamos que puedes darte ese lujo de repente.

Entrevistador: ¿Cuál es el futuro de las de las bodegas?

Especialistas: A mí me llegó una noticia que por cada supermercado que inauguraba un distrito desaparecía X bodegas. Mira, desaparece, por un lado, pero aparece por otro, hay algo constante que son la cantidad de bodegas que existen en Lima, se mantienen en cantidades muy similares.

En tanto no haya un trabajo de formalización, las bodegas van a seguir existiendo, porque hay gente que vive el día a día, quizás no tienen ni una cuenta, pero la plata la tiene ahí. Y no es una persona que va a ir a un supermercado y compra, por ejemplo, diez vasitos de yogur, si compra los diez vasitos de yogur lo va a llevar a su casa y los diez vasitos le va a durar dos días. Tienen que modular un poco sus compras y para eso está la bodega. He comprado por día para que los hijos coman uno por día y nada más. La bodega va a seguir existiendo porque te saca el apuro también. Está insertada en un sistema de realidad económica del país y de cierta informalidad que la soporta. El día que lo informal desaparezca y se formalice la bodega naturalmente va a ir desapareciendo.

Apéndice 5: Guía de entrevistas a bodegueros

Buenos días, tardes, noches:

Mi nombre es: XXXXXX y hago esta entrevista con fines de investigación. Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nuestra investigación es acerca de las bodegas y su impacto en el comercio dentro de Lima Metropolitana. Para ello estamos interesados en conocer su opinión al respecto. Queremos recordarle que la información que usted nos dé será tratada de manera confidencial y será utilizada solo para efectos de análisis.

En aplicación de la LEY N° 29733 y su respectivo reglamento, necesitamos su autorización para recopilar su información personal y así garantizarle el derecho a la protección de sus datos personales.

¿Está usted de acuerdo con brindarnos información que será tratada confidencialmente?

[De ser positiva la respuesta se prosigue con la entrevista]

Llenar la siguiente información:

- Nombre del bodeguero(a)
- Ubicación de la Bodega
- Tamaño de la Bodega (Pequeña: menos de 5 metros cuadrados usados, Mediana entre 5 y 9 metros cuadrados usados, grande más de 9 metros cuadrados usados).
- Edad (si no quiere dar, calcular aprox.)
- Nivel educativo (Primaria, Secundaria, Superior...etc)
- Ocupación (especificar de tener alguna aparte de la bodega)

1. Lugar de nacimiento: ¿Lima o provincia? ¿De ser esto último, desde cuándo reside en Lima? *(opcional) – como nació la idea de abrir una bodega*

2. El local es una extensión de su casa o es un local independiente (alquilado o propio)

3. ¿Se relaciona con otros bodegueros (es parte de alguna asociación)?

4. Respecto a su relación con los distribuidores:
 - a. ¿Qué cambiaría para mejorar su relación? ¿Tiene beneficios como descuentos o regalos?
 - b. ¿Qué deben mejorar sus proveedores? Detalle al menos 3 acciones.
5. Respecto a su relación con los clientes:
 - a. ¿Cómo es su relación, les fía, tiene clientes “caseritos”) (Importante indagar ¿qué piensa el bodeguero que busca esencialmente el cliente?)
 - b. ¿Qué cree usted, que es lo más valorado por sus clientes?, ¿Qué es lo que usted más valora de sus clientes?
6. ¿En qué días vende más? ¿En qué horas del día?
7. ¿Qué tipo de productos son los que mayormente compran sus clientes?
8. ¿Hace uso de algún tipo de tecnología para la venta de sus productos? Por ejemplo, ¿usa celular para su negocio?
9. ¿Le gustaría contar con más tecnología para su negocio? ¿Para qué la usaría? (¿Cómo cree usted que puede ayudar la tecnología a mejorar la gestión de su negocio?)
10. ¿Qué medios de pago usa en su negocio?
11. ¿Realiza envíos a domicilio?, ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza para llevar los productos?
12. Usted debe haber medido el desempeño económico de su bodega: ¿ha crecido, decrecido o se ha mantenido igual?
13. ¿Cree que los supermercados son un riesgo para las bodegas a tal punto que puedan desaparecer?
14. Si tuviera la oportunidad ¿Seguiría invirtiendo en poner otras bodegas?
15. ¿Cómo ve el futuro de su negocio y de las bodegas en general?

Muchas gracias.

Apéndice 6: Encuesta a consumidores

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Nuestra investigación es acerca de las bodegas y su impacto en el comercio dentro de Lima Metropolitana y el Callao. Para ello, estamos interesados en conocer su opinión al respecto.

Queremos recordarle que la información que usted nos dé será tratada de manera confidencial y será utilizada solo para efectos de análisis.

En aplicación de la LEY N° 29733 y su respectivo reglamento, necesitamos su autorización para recopilar su información personal y así garantizarle el derecho a la protección de sus datos personales.

Sí Autorizo

No Autorizo

¿En qué distrito vive?

¿En qué distrito trabaja?

¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

¿En qué rango se encuentra su edad?

Entre 18 y 25 años

Entre 25 y 35 años

Entre 35 y 45 años

Entre 45 y 60 años

Más de 60 años

¿Realiza compras en bodegas?

Sí

No

¿Qué tan seguido consume en bodegas?

Más de 3 veces a la semana

De 1 a 2 veces a la semana

De 2 a 3 veces al mes

1 vez al mes

Además de consumir en bodegas, ¿Dónde realiza compras? (Puede marcar más de una)

Mini Mercados como Mass

Tiendas por conveniencias (como Tambo, Listo, etc.)

Mercaditos o carretillas en las calles

Otro: _____

7. ¿Por qué prefiere comprar en una bodega en vez de otros lugares? (Puede marcar más de una)

Está cerca de donde vivo

Está más cerca de donde trabajo

Me fían

Tienen cosas más baratas

Me tratan bien o conozco al bodeguero

Es la bodega a donde siempre voy

Tienen lo que necesito

8. ¿Qué le gustaría que se mejore en las bodegas? (Puede marcar más de una)

Que tengan más productos

Que pueda escoger los productos

Que los productos sean más baratos

Que haya más limpieza/orden

Que permitan pagar con tarjeta

La Calidad de los productos

Otro: _____

9. ¿Qué tipo de productos consume en las bodegas? (Puede marcar más de una)

Snacks

Gaseosas

Licores

Artículos de Limpieza

Abarrotes

Artículos de belleza

Productos preparados (empanadas, sándwiches)

10. ¿Considera dentro de su presupuesto familiar los gastos en bodegas?

Sí

No

11. ¿Qué tanto consume en las bodegas con respecto a otros locales?

Consumo mucho más en las bodegas

Consumo un poco más en las bodegas

Consumo igual en las bodegas que en otros locales

Consumo un poco menos en las bodegas

Consumo mucho menos en las bodegas