

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Aplicación de estrategias de adaptación de bodegas en Lima  
Metropolitana frente a la aparición de las tiendas de conveniencia  
entre los años 2015-2019**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

TARAZONA VILLAR, Jesus Andree

TINEO APARCANA, Juan Diego

Asesorados por: Mgtr.Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, setiembre de 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Problema de la investigación .....	2
2. Preguntas de investigación.....	4
2.1. Pregunta general .....	4
2.2. Preguntas específicas .....	4
3. Objetivos .....	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
4. Justificación .....	5
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL .....	6
1. Expansión del canal moderno en América Latina.....	6
1.1. Cambios en el consumidor.....	6
1.2. Expansión del canal moderno en Latinoamérica .....	8
1.3. Adecuación de nuevos formatos en Latinoamérica .....	9
1.4. Tiendas de conveniencia en el Perú.....	10
2. Situación de las bodegas en América Latina.....	11
2.1. Contexto de las bodegas en Latinoamérica.....	11
2.2. Contexto de las bodegas en el Perú .....	13
3. Estrategias comerciales de las tiendas de conveniencia y bodegas en el Perú.....	17
3.1. Estrategias adoptadas por las tiendas de conveniencia .....	17
3.2. Preocupaciones de los bodegueros frente a las tiendas de conveniencia en el Perú ....	19
3.3. Medidas tomadas por las bodegas en Latinoamérica.....	20
3.4. Descripción de las medidas tomadas por las bodegas en Perú .....	21
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....	24
1. Administración estratégica.....	24
1.1. Definición administración estratégica.....	24
2. Gestión del Crecimiento Empresarial .....	25
2.1. Definición de Crecimiento Empresarial.....	26
2.2. Modelos de crecimiento empresarial .....	26
2.3. Factores que influyen en el crecimiento empresarial.....	29
3. Adaptabilidad Organizacional.....	34
3.1. Definición de adaptabilidad organizacional.....	34

3.2. Modelos de adaptabilidad organizacional.....	35
3.3. Análisis de las medidas de adaptación de las bodegas .....	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	40
1. Conclusiones .....	40
2. Recomendaciones.....	41
REFERENCIAS .....	43
ANEXO A: Otras Definiciones de formato retail .....	49
ANEXO B: Plataformas de Soporte para las bodegas .....	50
ANEXO C: Número de Tiendas de Conveniencia por país .....	51
ANEXO D: Número de Tiendas de Conveniencia en el país.....	52
ANEXO E: Definición de Estrategias Comerciales.....	53
ANEXO F: Definiciones Crecimiento Empresarial .....	54



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: La cuota de mercado por canal, por región (FMCG, 2017, en valor) .....	11
Tabla 2: Análisis PESTEL de Bodegas en el Perú.....	14
Tabla 3: Análisis de las Fuerzas Porter de las Bodegas .....	16
Tabla 4: Impacto de factores internos de crecimiento en bodegas y tiendas de conveniencia....	33
Tabla 5: Impacto de factores externos de crecimiento en bodegas y tiendas de conveniencia ...	33
Tabla 6: Modelos de Adaptabilidad Organizacional.....	35
Tabla 7: Descripción de las Etapas del Modelo de los 4 Modos.....	36



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución del Gasto .....	12
Figura 2: Cuotas de mercado por Canal Q1 2019 vs Q1 2020.....	19
Figura 3: Modelo Fases de Crecimiento Greiner .....	29
Figura 4: Los cuatro modos de adaptabilidad .....	37
Figura 5: Análisis de las medidas tomadas por las bodegas, de acuerdo a las variables del modelo de los 4 modos.....	38



## RESUMEN EJECUTIVO

En Perú, las tiendas de conveniencia han tenido un crecimiento sin igual en la región y se han consolidado como uno de los formatos más importantes. Esto ha generado una preocupación latente en su principal competidor: las bodegas. Es así como han empezado a ejecutar una serie de prácticas a fin de hacerles frente.

Con el fin de poder analizarlas, se realizó una revisión bibliográfica de la literatura. Por un lado, se expuso las características intrínsecas del *retail* y sus clasificaciones. En ese sentido, se vislumbra que el canal moderno posee una capacidad de innovación bastante alta, así como la fortaleza de diversos conglomerados económicos. Por su parte, el canal tradicional posee la cercanía con el usuario y, como derivado, la confianza como característica principal para generar valor. Estas diferencias permiten comprender cómo es que las tiendas de conveniencia y bodegas están compitiendo en la actualidad.

Además, a partir de la revisión de diversos conceptos de gestión estratégica, crecimiento empresarial y adaptación empresarial, se ha considerado el modelo de los cuatro modos para poder entender en qué situación se encuentran las bodegas, tomando como base dos variables: consciencia del entorno e inversión de recursos. En ese sentido, se optó por él sobre métodos como el de proceso de resolución creativa de problemas debido a que considera la naturaleza receptora de estímulos de la organización ante su entorno y es aplicable a empresas pequeñas.

Asimismo, en la investigación, la información contextual permite identificar que las acciones de las tiendas por conveniencia se basaban en dos pilares: ofrecer un mejor servicio al consumidor y brindar un mejor precio. En contraparte, las bodegas en Lima Metropolitana, dada su poca profesionalización respondieron a los estímulos del entorno que la competencia ha generado y optaron por competir mejorando una serie de criterios que el consumidor valora tales como el surtido, el autoservicio y la diversificación de los medios de pago, lo cual coincide con los supuestos que plantea el modelo de los cuatro modos. Finalmente, a través de ellos, se explica desde una perspectiva teórica cómo es que las medidas tomadas por las bodegas se suscriben a los estadios teóricos y en qué situación se encuentran.

**Palabras clave:** bodegas, tiendas de conveniencia, retail, gestión estratégica, adaptación empresarial, modelo de los 4 modos, factores de crecimiento

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar las medidas de adaptación que han tomado las bodegas ante la aparición de las tiendas de conveniencia en el Perú entre el año 2014-2019, evidenciando tanto sus características intrínsecas como aspectos coyunturales al consumidor a través de una extensa revisión bibliográfica sobre los conceptos y aspectos coyunturales concernientes al tema.

Con dicho propósito, en el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, y como consecuencia de esto, se plantean los objetivos de nuestra investigación. Posteriormente, se desarrollan la justificación y la viabilidad.

En el capítulo dos, se presenta la información contextual correspondiente al canal tradicional y moderno en los últimos años en Latinoamérica, evidenciando los datos en torno a penetración, *market share* y cantidad de establecimientos de tiendas de conveniencia como de bodegas. Además, se presentarán las medidas que ambas han tomado en el Perú, entre el 2014 y el 2019.

El tercer capítulo presenta la literatura que permitirá responder al objetivo relacionado a las definiciones de gestión estratégica. Adicionalmente, se abordará el crecimiento empresarial, y los factores que lo permiten. Finalmente, se define adaptación empresarial y se exponen sus modelos a fin de realizar un análisis en torno a las medidas adaptativas que han empleado las bodegas.

Por último, como consecuencia del análisis y comprensión de la revisión teórica del tema, así como del entendimiento de la situación contextual en el que se sitúa la investigación, se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se expondrá, en primer lugar, el problema de investigación, en el cual se identificará la relevancia de la investigación, así como se realizará un enlace teórico con los conceptos de gestión estratégica, crecimiento empresarial y adaptabilidad organizacional. En segundo lugar, se enuncian el objetivo general y los específicos, a través de los que girarán los capítulos de la investigación. En tercer lugar, se explicará la justificación de la investigación, refiriéndose a la situación de competencia dentro del sector *retail* entre el mercado tradicional y el avance cada vez más continuo del canal moderno y la relevancia de la investigación. Por último, se presenta la viabilidad de la investigación en cuanto a recursos teóricos y acceso a la información.

### 1. Problema de la investigación

La entrada al mercado por parte de Tambo+, del grupo Lindley, en el año 2015 ha potenciado y generado un crecimiento disruptivo en las tiendas por conveniencia. Entre el 2016 y 2019 han pasado de 35 establecimientos a tener 514 (Euromonitor International, 2020d). Si bien, estas tiendas existen desde años atrás, el grueso de ellas se encontraba relacionada enteramente a estaciones de servicio, tales como: Listo, Repshop o Viva (Barrientos, 2019). En así que, desde la entrada de este establecimiento es que la categoría ha empezado a ejercer influencia en un mercado ocupado por las tiendas de barrio, conocidas popularmente como “bodegas”.

La creciente presencia y propuesta de diversos formatos dentro del canal moderno está ocasionando una desaceleración de las bodegas en las ventas (Ipsos, 2016). Este crecimiento exponencial de las tiendas de conveniencia está generando preocupación en las bodegas, y se proyecta a ser aún mayor dado el cambio de preferencias del consumidor que se encuentra migrando del tradicional al moderno (Melgarejo & Velarde, 2018). Asimismo, de acuerdo a estudios de Kantar WorldPanel (2018a), el consumidor peruano prueba hasta 5 formatos distintos de compra por mes, aventurándose ante las novedades que ofrecen.

En Latinoamérica existe aún predominancia del canal tradicional, ello responde a características como la confianza y cercanía con el consumidor (Kantar WorldPanel, 2014). Asimismo, las bodegas se constituyen como uno de los formatos más relevantes del canal en la región y, sobre todo, en el Perú. En este último país se encuentran cerca de 414 mil bodegas, ubicándose más de 250 mil en la capital (MDA Perú, 2016).

Asimismo, las bodegas son de vital importancia en cuanto a generación de empleos. De acuerdo al estudio "Impacto económico en bodegas" de la ABP, se estima que estas generan 448 mil empleos, en Perú, de los cuales, aproximadamente, 129,700 se encuentran en Lima (MDA

Perú, 2016). Asimismo, según el Estudio Impacto Económico en Bodegas de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), el 41% de las bodegas fueron emprendidas a consecuencia de la escasez de trabajo, como forma de autogenerar empleo, el 24% de estas se crearon porque el bodeguero conocía el negocio y tenía recursos, y 19% porque se trataba de un negocio familiar (MDA Perú, 2016).

Por el lado de las ventas, según un estudio elaborado por MDA Perú, basado en el análisis de 300 bodegas distribuidas en cada zona de Lima Metropolitana, el ingreso neto mensual de un bodeguero es de S/. 7,704 (MDA Perú, 2016). Es importante resaltar que, para el 40% de bodegueros de Lima, estos ingresos representan el único sustento económico familiar que poseen (Ipsos, 2014).

Asimismo, las bodegas toman decisiones durante sus operaciones tales como ubicación del local, los tipos de productos ofrecidos y la variación de estos tanto en cantidad como en tipo de producto, así como la elección de precios y los medios de promoción que va a utilizar durante sus operaciones (Burruezo, 1999). Sin embargo, estas no cuentan con un conocimiento estratégico de su negocio por su falta de profesionalización (Gómez, 2010).

En contraparte, el canal moderno es intrínsecamente innovador, sumamente competitivo y cuenta con respaldo de diversas corporaciones (Stern, 1999). En esa línea, no es de extrañar que, entre junio de 2018 y junio de 2019, haya existido un crecimiento de la penetración de tiendas de conveniencia de 15,8% a 20,6% en el país (Kantar WorldPanel, 2019).

No obstante, las tiendas de barrio aún están ligadas a un fuerte componente social: son un espacio cultural de encuentro en el cual las personas se reúnen (Hernández, May & Martínez, 2016). Asimismo, el canal tradicional ha desarrollado una serie de estrategias producto de la confianza que existe en el punto de venta entre el tendero y el vecino. Entre las más destacadas se encuentran la recomendación de productos y el fiado (Acevedo, Páramo & Ramírez, 2008).

Por su parte, en conjunto con la Asociación de Bodegueros del Perú y el Ministerio de la Producción, Indecopi (2018) desarrolló un Manual de Buenas Prácticas Bodegueras con el fin de orientar y fortalecer a las bodegas. Este documento no solo muestra la relevancia que tienen estos establecimientos para el Estado, que lo impulsa a tomar acciones, sino también la conciencia de las bodegas en torno a la amenaza de nuevos competidores y las acciones concretas que se sugiere que tomen.

Por la importancia que representan las bodegas dentro del comercio minorista, es importante comprender cómo estas han reaccionado ante la presión ejercida por las tiendas de conveniencia y qué mecanismos han sido importantes para ello. Tomando en consideración que

los estudios relacionados a la adaptación empresarial son bastante escasos, se han evaluado una serie de modelos a fin de concebir la relación de las bodegas con su entorno. En principio, se comparó el modelo de los 4 modos (Busquets, Rodon, & Wareham, 2009) que parte de la búsqueda del equilibrio dinámico entre la organización y su entorno con el proceso de resolución creativa de problemas de Basadur y Gelade (2006), este busca conceptualizar el cómo se soluciona una actividad. En consecuencia, dado el problema presentado, se optó por el primer marco conceptual dada sus características e involucramiento de las señales ambientales y su entorno (Busquets et al., 2009).

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿De qué manera el modelo de los cuatro modos explica la aplicación de medidas de adaptación que tomaron las bodegas para hacer frente a la aparición de las tiendas de conveniencia en Lima Metropolitana entre los años 2015-2019?

### **2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los principales conceptos en torno al *retail* y sus clasificaciones?
- ¿Cuál es la situación actual de las bodegas en Perú ante la aparición de las tiendas de conveniencia?
- ¿Cuáles son las principales definiciones de gestión estratégica y los modelos de adaptación empresarial que derivan de estas?
- ¿Cómo se desarrolla la adaptación de las bodegas ante la aparición de las tiendas de conveniencia en Perú entre los años 2015 - 2019?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Explicar de acuerdo al modelo de los 4 modos la aplicación de medidas de adaptación de las bodegas ante la aparición de las tiendas de conveniencia en Lima Metropolitana entre los años 2015-2019.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Presentar los principales conceptos en torno a *retail* y sus clasificaciones
- Describir el contexto de las bodegas en el Perú, frente a la aparición de las tiendas de conveniencia
- Exponer las principales definiciones de gestión estratégica y sus modelos de adaptación derivados

- Analizar las medidas de adaptación de las bodegas como reacción a la expansión del canal moderno

#### **4. Justificación**

La presente investigación justifica su relevancia en torno a tres ejes. El primero de ellos es su aporte a las ciencias de la gestión; en segundo lugar, su relevancia social del objeto de estudio y, finalmente, su utilidad práctica.

En primer lugar, la presencia de estudios de adaptación empresarial aplicados al *retail* es escasa en la región. Dado los cambios en los últimos años en la industria, se torna sumamente importante definir los componentes clave del *retail* latinoamericano, a fin de poder brindar una aproximación teórica a ellos.

En segundo lugar, como se ha evidenciado en el planteamiento del problema, las bodegas poseen relevancia socioeconómica en la realidad nacional; por su magnitud, escenificada en la cantidad existente de estas; por la significativa importancia que poseen en la generación de empleo a nivel nacional; y por el porcentaje del mercado en ventas que aún ocupan. Pese a ello, son pocos los estudios que tienen como eje el canal tradicional del comercio minorista y, sobre todo, a las bodegas. En ese sentido, el presente estudio visibiliza la importancia de las bodegas en el país y aporta herramientas teóricas para su comprensión.

En tercer lugar, la presente investigación tendrá una utilidad práctica puesto que brindará un análisis del sector, el cual podrá ser aprovechado por cualquier persona que se desempeñe en *retail* o busque hacerlo para poder comprender la dinámica y los factores intrínsecos que están aconteciendo.

#### **5. Viabilidad**

Existen recursos teóricos, tales como datos estadísticos, artículos y estudios que nos permiten tener una aproximación más específica sobre sector *retail* en general, y específicamente la situación de las bodegas y tiendas de conveniencia en nuestro país, lo que ha facilitado la comprensión del contexto actual.

Así también, se han podido encontrar diversas investigaciones sobre bodegas o tiendas de barrio, en contextos internacionales, que han permitido el entendimiento de otras realidades y la importancia de este tipo de *retail* a nivel internacional.

Sin embargo, es crucial hacer mención que existen muy pocos estudios de caso realizados sobre la adaptación que evalúen estrategias para frente al crecimiento de los nuevos modelos de negocio en el *retail* moderno.

## CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se expondrá, en primer lugar, el problema de investigación, en el cual se identificará la relevancia de la investigación, así como se realizará un enlace teórico con los conceptos de gestión estratégica, crecimiento empresarial y adaptabilidad organizacional. En segundo lugar, se enuncian el objetivo general y los específicos, a través de los que girarán los capítulos de la investigación. En tercer lugar, se explicará la justificación de la investigación, refiriéndose a la situación de competencia dentro del sector retail entre el mercado tradicional y el avance cada vez más continuo del canal moderno y la relevancia de la investigación. Por último, se presenta la viabilidad de la investigación en cuanto a recursos teóricos y acceso a la información.

En el presente capítulo, se presenta el contexto en el que se encuentran las bodegas tanto en Latinoamérica como en el Perú. Asimismo, se describe la expansión del canal moderno y la aparición de las tiendas de conveniencia. Posteriormente, se hablará del impacto que han tenido, el mercado que han atendido y las medidas que éstas han adoptado. Finalmente, se hará hincapié en las medidas que, en los últimos años, han aplicado las bodegas latinoamericanas y peruanas.

Para fines del presente capítulo se considerará al *retail* como aquella industria que abarca el comercio minorista de productos terminados hacia el consumidor final, así como que es sinónimo de comercio minorista (Ministerio de la Producción del Perú, 2016). Asimismo, se distinguirá el canal moderno del canal tradicional en cuanto el primero responda a un alto grado de competitividad y respaldo empresarial (Stern, 1999), mientras el segundo refiere a aquellos establecimientos de proximidad, usualmente gerenciados por familias (Blousson, 2009).

Para mayor información sobre las presentes definiciones, consultar el primer acápite del capítulo 3. Asimismo, a lo largo de la investigación, mencionaremos otros formatos *retail* para conocer sus definiciones puede consultar el Anexo A.

### **1. Expansión del canal moderno en América Latina**

En el presente acápite, se revisarán los cambios en el consumidor latinoamericano. Además, se hablará de la expansión del canal moderno y la aparición de nuevos formatos en la región. Finalmente, se hará énfasis en las tiendas de conveniencia y cómo han crecido en los últimos años en el país.

#### **1.1. Cambios en el consumidor**

La oferta de los formatos dentro del *retail* viene cambiando continuamente. Por ello es importante reflexionar sobre la evolución que ha tenido el consumidor latinoamericano en el tiempo, pues esto nos permite encontrar una explicación a la razón por la cual ciertos formatos

están tomando fuerza y ganando posición dentro del mercado.

En primera instancia, la expansión del canal moderno viene de la mano con la sofisticación del consumidor. Entre el 2014-2019, Latinoamérica ha afrontado un crecimiento sólido de la clase media que ha incrementado en los últimos diez años en 13 millones los hogares que la conforman (Hodgson, 2015). Este hecho ha permitido que durante la última década haya una serie de oportunidades para las empresas centradas en el consumidor. Es así como en Latinoamérica se han cambiado los establecimientos tradicionales por formatos nuevos, se empieza a valorar la imagen, la digitalización y la capacidad de reinventarse constantemente (Kantar WorldPanel, 2018a).

Asimismo, esto ha impulsado al consumidor hacia un consumo omnicanal. Este afán de visita a más canales ha llevado a que el *shopper* con frecuencia visite diversos establecimientos para realizar sus compras. Por ello, entre el 2015-2018, Kantar WorldPanel (2018a) detectó que el consumidor peruano visitaba en promedio hasta 5 formatos distintos al momento de realizar sus compras, aproximándose al promedio latinoamericano que incluye hasta 7 formatos diferentes.

El segundo aspecto a tener en cuenta es la disminución en la composición de las familias, en poco más de 20 años se ha pasado de tener 4 hijos a 2 hijos por familia en promedio (Navarro, 2020). Esto ha ocasionado un cambio en la cantidad de compra ya que antes al tener una familia conformada por más personas se buscaba comprar en una mayor cantidad en comparación a la situación actual.

El tercer aspecto a comentar tiene que ver con el tamaño de las viviendas, hoy se puede vivir en departamentos desde 40 m<sup>2</sup> (Navarro, 2020). Esto quiere decir que actualmente se cuenta con espacios más pequeños para almacenar las compras; en este sentido, si antes podía comprar en grandes cantidades y contaba con un lugar para almacenarlo todo, hoy día el espacio es reducido, generando nuevos hábitos de compra y consumo.

En los últimos años, además, un *driver* de compra ha sido la búsqueda de un mayor valor por el dinero. Esto puede ser explicado por la desaceleración del gasto en consumo masivo que ha llevado a más del 15% de familias Latinoamericanas a gastar menos de 1000 dólares al año en alimentación, limpieza y cuidado personal (Kantar WorldPanel, 2018c). Esta situación beneficia en conjunto al canal moderno, pues al encontrarse respaldados por conglomerados empresariales, permiten que puedan ofrecer mejores promociones.

Por último, nos encontramos frente a un consumidor que carece de tiempo, volviéndose este un factor muy valorado y, por ende, sumamente importante pues será su moneda más preciada

al momento de realizar alguna transacción (Navarro, 2020). En ese sentido, la ubicación accesible, como los tiempos que toma entre la consideración, elección y pago son vitales para el consumidor latinoamericano.

Tomando en consideración estos cinco aspectos, podemos entender qué cambios han acontecido al consumidor latinoamericano en los últimos años. En esa línea, se procederá a detallar cómo se ha ido expandiendo el canal moderno en la región.

## **1.2. Expansión del canal moderno en Latinoamérica**

El crecimiento del canal moderno se ha venido dando en las últimas décadas con la proliferación de supermercados (Reardon & Hopkins, 2006). En ese sentido, el canal moderno ha introducido una serie de mejoras que han marcado una pauta contemporánea en torno a la disposición de anaqueles, mayor variedad de surtido de productos y variedad de estrategias de marketing. Si bien aún el canal tradicional posee gran parte del mercado de consumo masivo, la expansión del canal moderno está obligando al comercio tradicional a reinventarse para sobrevivir (Euromonitor International, 2020d).

En Latinoamérica, el mix de formatos ha permitido que haya un incremento de visitas tanto a supermercados (30%), tiendas de descuento (15%) y tiendas de conveniencia (14%) (Nielsen, 2015), para una definición detallada de los formatos puede revisar el Anexo A. Si bien durante el año 2018 se ha pronosticado una caída de los formatos de hiper y supermercados en su cuota de participación de mercado, como en los pronósticos de esta hacia el 2020 (Kantar WorldPanel, 2018b), lo cierto es que los diversos programas de fidelidad y precio han permitido que el 60% del crecimiento del 2019 en el canal moderno en Latinoamérica sea gracias a los supermercados (Kantar WorldPanel, 2019).

En ese sentido, surge la noción de conveniencia. Stern (1999) la reconoce como la ventaja competitiva más importante de cara al consumidor. El autor define este concepto como el tiempo que toma realizar una compra, incluyendo el trayecto de ida y vuelta al establecimiento como el acceso y la entrega a los productos. En ese sentido, este atributo desplaza en relevancia a otros como el precio, estando dispuestos, incluso, a servirse por sí mismos y a pagar más por él. Por ello, el autoservicio, característica intrínseca del canal moderno, se vuelve una característica valorada.

Tras conocer ampliamente los cambios en el consumidor latinoamericano, podemos comprender cómo es que la sofisticación del *shopper* y, paralelamente, la búsqueda de mejores precios ha permitido que se adecuen una serie de nuevos formatos en Latinoamérica en torno a la conveniencia. A continuación, detallaremos cómo es que esto se ha gestado.

### 1.3. Adecuación de nuevos formatos en Latinoamérica

Nielsen (2016) atribuye a la conveniencia tres atributos principales: facilidad, utilidad y simplicidad. En ese sentido, reconoce que en los últimos años el *retail* están yendo hacia esta tendencia basados en: la rápida urbanización - América Latina (82%) será en el 2025 la segunda región más urbanizada detrás de América del Norte (83%)-, hogares más pequeños, transportes más abarrotados, evolución de roles de género, adopción de tecnología y necesidades generacionales ante el envejecimiento de la población. Estos aspectos están promoviendo que haya una necesidad latente de las industrias en ofrecer este atributo.

En la actualidad, la conveniencia se vuelve una necesidad latente no solo para adaptarse a las macro tendencias que van a tener que afrontar los *retailers* en un futuro próximo, sino a una necesidad latente de los consumidores. Adicionalmente, los consumidores latinoamericanos están en búsqueda de autoservicios que operen de manera más rápida. Esto se puede apreciar en un estudio de Nielsen (2017), donde después de la ubicación (93%), el segundo atributo más valorado por los consumidores es la facilidad para poder ingresar y salir rápidamente de la tienda (41%), en tercer lugar se encuentra el orden de la góndola a fin de que facilite la compra (32%).

Esto propició el crecimiento de formatos como las tiendas de descuento que combinan la conveniencia con precios bajos - para la definición de este y otros formatos consultar el Anexo A. En el 2017 alcanzaron una cuota de mercado de 5,3% gracias a su crecimiento disruptivo en economías como Colombia y México (21% y 19% de participación, respectivamente) (Kantar WorldPanel, 2018a). En el primero, aumentaron su participación en cerca de un 40% gracias a que aceleraron la frecuencia de visita a una vez por semana (Kantar WorldPanel, 2018b). En el caso peruano, las tiendas de descuento han aumentado su penetración hacia junio 2019 de 11,6% a 18,3% (Kantar WorldPanel, 2019), gracias al aumento de establecimientos como Mass.

Por otro lado, el *e-commerce* ha tomado especial relevancia en los últimos años. De acuerdo a Nielsen (2018), el 30% ya ordenaba comestibles empacados en Latinoamérica y un 26% ordenaba alimentos frescos. Según Kantar WorldPanel (2018a), para el año 2020 se proyectó un incremento de ventas en el sector consumo masivo mediante este canal de cerca del 25% con respecto al año 2017, 10 puntos porcentuales arriba del promedio de crecimiento mundial. En el caso de Perú, el porcentaje de compra por este medio ha pasado de un 1,27% de las ventas *e-commerce* de la región en el 2009 a un 5% en el 2019, siendo además un 22% del total de compras realizadas en alimentos e ítems de cuidado personal (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2020). En ese sentido, los consumidores peruanos están aproximándose a nuevos formatos

Tal como podemos observar, entre los formatos que más han crecido se encuentran aquellos que brindan conveniencia al usuario. Es así como las tiendas de descuento, gracias a su

precio bajo y su localización han avanzado rápidamente en la región. Además, el *e-commerce* también ha tomado fuerza en los últimos tiempos, ambos guiados por permitir el ahorro de tiempo al consumidor. En el Perú; no obstante, son las tiendas de conveniencia las que han mostrado un crecimiento disruptivo en comparación a la región y representan un crecimiento de 1369% en torno a cantidad de establecimientos (Euromonitor International, 2020d), superando a países como Argentina, Chile y Colombia que tienen muchos más años en la industria (ver Anexo B). A continuación, veremos en detalle cómo es que las tiendas de conveniencia han crecido en el Perú.

#### **1.4. Tiendas de conveniencia en el Perú**

Para fines del presente estudio, consideraremos a las tiendas de conveniencia como establecimientos minoristas, de surtido variado, fácil acceso y que poseen un formato de cadenas respaldado por grupos conglomerados empresariales (Barrientos, 2019). En esta definición es clave resaltar el último aspecto, pues es el principal atributo que adopta del canal moderno.

De acuerdo a BBVA Research (2016), hacia finales de 2014, la penetración del canal de conveniencia en el país era ínfima (0.1%) y respondía, básicamente a establecimientos ubicados en gasolineras, tales como: Listo, Viva, Repshop, etc. Mientras, por ejemplo, en México ya se encontraba en el 8%, gracias a Oxxo, y en Chile en un 7% gracias a Ok, Big John, entre otros.

La entrada de Tambo+, que actualmente cuenta con más de 400 locales, así como la de Oxxo en el 2018, que ahora cuenta con 50 tiendas, han dinamizado el mercado e invitado a que estaciones de servicio relacionadas a gasolineras empiecen su crecimiento más allá de estas (Barrientos, 2019). Tal es el caso de Listo, la cual totaliza más de 220 tiendas en la actualidad y ha empezado a realizar una estrategia de formatos independientes con el fin de aprovechar el mercado que ha crecido rápidamente durante los últimos años. Para mayor información en torno al número de tiendas de conveniencia en Perú, revisar el Anexo B.

Hacia junio de 2019, las tiendas de conveniencia tuvieron una penetración de 21%, tras crecer desde el 16% durante el mismo período del año 2018 (Kantar WorldPanel, 2019). Ello responde a los más de 650 puntos que posee este formato, sobre todo en Lima Metropolitana.

Además, Barrientos (2019) detalla que la frecuencia de visita es de una a dos veces por semana en la mayoría de casos (83%) y acota que a partir de ello se puede inferir que al ser tiendas de paso, no se relacionan con la vecindad. Asimismo, hace referencia a que la calidad y la ubicación han significado ejes en la preferencia de estos establecimientos al momento de realizar las compras (Barrientos, 2019). En ese sentido, es posible afirmar que la venta de productos preparados como sándwiches y bebidas calientes que solían comprarse de manera ambulatoria, ahora son adquiridos en estos formatos y permiten el tráfico de personas en él. Cabe precisar que de acuerdo con Nielsen (2018), tomar refrigerios o aperitivos entre las comidas principales. son

parte de la búsqueda de la conveniencia.

A manera de síntesis, en el presente apartado hemos revisado cómo es que el canal moderno ha avanzado en Latinoamérica. En ese sentido, hemos podido observar cómo la búsqueda de la conveniencia ha llevado a que el consumidor opte por una nueva variedad de formatos de establecimiento de compra. En el Perú, las tiendas por conveniencia han tenido entre el 2015-2019 un crecimiento significativo que ha motivado a que se dinamice el mercado y se ejerza una presión sobre el canal tradicional, en específico, las bodegas. En ese sentido, a continuación, revisaremos cuáles han sido las estrategias comerciales de este formato, cómo han impactado en el canal tradicional y qué mercado han atendido.

## 2. Situación de las bodegas en América Latina

Para fines del presente estudio definiremos a las bodegas como negocios microempresariales desarrollados por familias a muy pequeña escala con el fin de subsistir y que venden artículos de primera necesidad, licores, bebidas, miscelánea y productos de aseo, generalmente (Pinilla & González, 2004). Asimismo, a lo largo del presente acápite, la podemos llamar “tiendas de barrio, como a aquellos que la administran y/o trabajan en ella como bodegueros o tenderos.

En la presente sección, desarrollaremos el contexto de las bodegas en Latinoamérica y, seguidamente, resaltaremos la situación de Perú.

### 2.1. Contexto de las bodegas en Latinoamérica

En el 70% de países Latinoamericanos, todos los hogares visitan el canal tradicional, gracias a la sólida confianza y cercanía que tienen con los tenderos (Kantar Worldpanel, 2014). No obstante, este elevado porcentaje de participación camufla la poca lealtad del *shopper* a un solo canal.

Como podemos ver en la Tabla 1, Latinoamérica es la región con mayor cuota de mercado en el canal tradicional y, después de África & Medio Oriente, la de menor penetración de *e-commerce* para productos de consumo masivo (Kantar WorldPanel, 2018a).

**Tabla 1: La cuota de mercado por canal, por región (FMCG, 2017, en valor)**

	Canal Moderno	Canal Tradicional	E-commerce
<b>Global</b>	61.8%	31.8%	5.8%
<b>África &amp; Medio Oriente</b>	76%	24%	-
<b>Asia</b>	51.8%	40.9%	7.3%

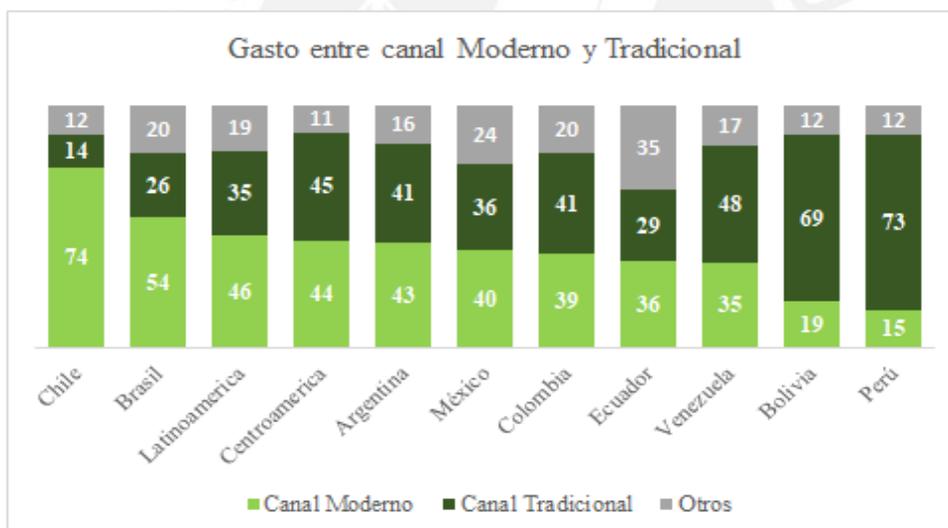
**Tabla 1: La cuota de mercado por canal, por región (FMCG, 2017, en valor) (continuación)**

	Canal Moderno	Canal Tradicional	E-commerce
<b>Latinoamérica</b>	55%	44.9%	0.1%
<b>EE.UU</b>	88.2%	9.9%	1.9%
<b>Europa occidental</b>	85.6%	8.8%	5.6%

Recuperado de Kantar Worldpanel (2018c)

Asimismo, como se puede ver en la Figura 1, el canal tradicional posee menos fuerza en ciertos países de la región. Por ejemplo, en Chile y Brasil, los cuales sólo presentan un 15% y 26% de cuota de participación por parte del canal tradicional. Caso contrario a lo que ocurre en el resto de la región. En Centroamérica, Argentina, Colombia, Venezuela, Bolivia y Perú la presencia del canal tradicional es mucho más sólida y, por ende, profundizaremos en las características de las bodegas de dichos países, dada la similitud con el caso peruano.

**Figura 1: Distribución del Gasto**



Fuente: Kantar Worldpanel (2018b)

Durante la última década, las tiendas de barrio en Colombia han sido uno de los canales más importantes. Existen cerca de 260 mil tiendas tradicionales a lo largo de su territorio. Llegando a representar el 60% de las ventas minoristas del país en el 2005, y siendo de suma importancia para grandes empresas como Coca Cola - 97% de su venta se dio a través de ellas (Ramírez, 2008). En la actualidad, su participación se ha visto reducida por el crecimiento del canal moderno y, en específico, de las tiendas de descuento (Kantar Wordpanel, 2020); no obstante, aún capturan la distribución de cerca del 48% de la canasta familiar. Es así como las bodegas aún mantienen una sólida posición en territorio colombiano.

Por su lado, en Bolivia se encuentran cerca de 81 mil negocios que constituyen el canal tradicional. En ese sentido, se destacan las tiendas, seguidos de los anaqueles y finalmente, los puestos de mercado (Nielsen, 2015). No obstante, aún son los centros de abastos aquellos que concentran gran parte de la compra tanto en zonas rurales o urbanas (Euromonitor, 2020f). Los cuales son el canal principal de compra del 70% de las familias bolivianas (AEMP, 2016). Es así como existe una gran oportunidad de desarrollo para el mercado *retail* en un país cuya economía lidera los índices de crecimiento en la región.

Por otro lado, Argentina ha afrontado una honda crisis que ha llevado a que la misión de compra pase de una de conveniencia a una de abastecimiento. En ese sentido, entre los años 2013-2017, ha habido una variación negativa para las bodegas de un 7% en torno a *market share* (SAIMO, 2020). No obstante, esta caída del consumo ha perjudicado también al canal moderno que cayó 5.6% en la facturación entre el 2016 y 2017 (Nielsen, 2018). Si bien esto ha propiciado el crecimiento cercano a 10% de las tiendas de descuento (SAIMO, 2020), la hiperinflación también ha beneficiado a las pequeñas tiendas de barrio, a las cuáles las personas acuden día tras día a fin de buscar mejores precios, realizando compras más grandes en cuanto lo encuentran (Euromonitor International, 2020a). Además, los tiempos de crisis han llevado a eliminar intermediarios, evitar impuestos y que los productores locales venden directamente a los consumidores, esto ocasionando un ahorro de precios y da luces de que el canal tradicional, aun cuando sienta la pegada de la crisis, está recuperándose (Euromonitor International, 2020e)

A manera de síntesis, el canal tradicional se ha mantenido sólido en los últimos años en Latinoamérica. Es así como posee vital importancia en el grueso de los países que conforman la región. De esta forma, podemos ver cómo países similares al nuestro destacan la relevancia de las tiendas de barrio o bodegas. Tal es el caso de Colombia, donde obtienen una gran cuota de mercado o Bolivia, donde representan la mayoría de los negocios del canal.

## **2.2. Contexto de las bodegas en el Perú**

En el presente acápite, se presentará la situación actual en la que se encuentran las bodegas en el Perú utilizando un análisis externo y externo de los factores que los afectan. Por el lado del análisis externo, se realizará a través de un análisis PEST. Esta herramienta nos facilita el conocimiento de cuatro importantes factores: Político, económico, social y tecnológico encontrados en un entorno en donde las empresas realizan sus actividades (Jaramillo, s/f). Sin embargo, este modelo ha sufrido variaciones y transformaciones diversas agregando en algunos casos la evaluación de factores ecológicos y legales. A continuación, en la Tabla 2, se podrán observar los factores mencionados que afectan a este formato de comercio minorista.

**Tabla 2: Análisis PESTEL de Bodegas en el Perú**

Factor	Descripción
<b>Político (P)</b>	Dentro del análisis político destacan las plataformas de soporte, las cuales hacen referencia a las herramientas brindadas por el sector público para motivar la subsistencia y crecimiento de las bodegas en nuestro país, reconociendo el valor que tienen estas para todas las personas. La explicación de las plataformas de soporte se puede visualizar en el Anexo B.
<b>Económico (E)</b>	Según Euromonitor International (2020j), las ventas del canal tradicional se han incrementado en un 28.2% en el período 2014-2019. Es así como en el año 2019 representaron 46,572 millones de soles en ventas. Considerando que de acuerdo al INEI (2020), el Producto Bruto Interno fue de 546,161 millones de soles; las ventas del comercio minorista representan el 8,5% del PBI. No obstante, una predicción realizada por Euromonitor (2020j), detalla que en los próximos 5 años habrá un crecimiento más lento en torno a las ventas. Es así como hacia el 2024, el crecimiento sería del 13,7%.
<b>Social (S)</b>	De acuerdo a un estudio de MDA Perú (2016), el 41% de las bodegas surgen como una alternativa ante la escasez de trabajo. Asimismo, el 69% la ubica dentro de su vivienda. En cuanto a los ingresos, el estudio refiere a que en promedio las bodegas, perciben S/. 7000, permitiendo que la mayoría de bodegueros (68%) que han accedido sólo a educación básica puedan obtener un nivel de ingresos sobre el promedio. Asimismo, juegan un rol en el empoderamiento femenino. Esto se debe a que el 60% de los establecimientos son administrados por una mujer (MDA Perú, 2016).
<b>Tecnológico (T)</b>	La reducción en el uso del efectivo es una realidad en muchos países. En el Perú se evidencia una caída de -8.1 puntos. (Indra, 2019). El menor uso del dinero en efectivo se complementa con un mayor uso de otros medios pagos entre los que destaca el pago a través de aplicativos móviles, el cual entre el 2018 y 2019 evidencia una tasa de crecimiento de +15 puntos (Indra, 2019).
<b>Ecológico (E)</b>	La sostenibilidad medioambiental en el Perú se ha convertido en uno de los pilares del consumidor actual, cada vez más concienciado de la importancia de conservar el entorno en el que vive. Aspecto representado por un estudio realizado por la plataforma de comercio electrónico Mercado Libre, el cual reveló que el Perú es el más preocupado de Latinoamérica por el consumo sostenible (Suito, 2019)

**Tabla 2: Análisis PESTEL de Bodegas en el Perú (continuación)**

Factor	Descripción
Legal (L)	<p>Destaca la Ley Nacional de Bodegueros, la cual fue aprobada por El Ministerio de la Producción (Produce) mediante el decreto legislativo N° 010-2020-PRODUCE y publicada en el diario El Peruano el 14 de mayo del 2020. Esta ley nace con la finalidad de impulsar y apoyar a los bodegueros, a través de instrumentos y generación de espacios que promueven su identificación. Ofrece aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicios de capacitación, asistencia técnica e información a través de entidades estatales en coordinación con entidades privadas, gremiales, académicas y otras (LEY N° 30877, 2020).</li> <li>● Información a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) quienes mantienen actualizado el sistema estadístico sobre los bodegueros del país, realizando para el efecto, periódicamente, las acciones necesarias, y facilitando la información disponible con plena transparencia (LEY N° 30877, 2020).</li> <li>● Financiamiento a las bodegas a través del Estado, promoviendo el acceso de estas al mercado financiero a través de instituciones de microfinanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, y otros medios idóneos (LEY N° 30877, 2020).</li> <li>● Formalización de las bodegas mediante mecanismos tales como la celeridad en los trámites de los diversos procedimientos de registro, inspección, supervisión y verificación posterior. Así como brindando facilidades en el pago de los servicios públicos (LEY N° 30877, 2020).</li> </ul> <p>Reconocer el valor de la actividad del bodeguero estableciéndose el 12 de agosto de cada año como el Día del Bodeguero (LEY N° 30877, 2020).</p>

Adaptado de Ley No. 30877 (2020)

Tal como hemos podido observar, la bodega se constituye como un agente que dinamiza el trabajo, tiene un impacto social positivo en el cual se adapta a las necesidades de los consumidores al incluir aspectos tecnológicos como el POS y aspectos relacionados a la sostenibilidad ambiental, lo cual les permite tener una destacada participación en torno al aspecto comercial. Además, desde el ámbito político - legal, ha habido una serie de iniciativas y se muestra el respaldo como la preocupación que existe por parte del Estado en torno a la situación de las bodegas. Estas medidas responden a las predicciones de ralentización económica.

Por el lado de un análisis interno dentro del sector, se procederá a utilizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, planteado por Michael Porter (1980), el cual define cinco fuerzas, las cuales deben ser desarrolladas para poder plantear estrategias de una forma correcta. Estas fuerzas se pueden mencionar como: amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad de los competidores. Se desarrollarán con mayor detalle dentro de la Tabla 3

**Tabla 3: Análisis de las Fuerzas Porter de las Bodegas**

Fuerza	Descripción
<b>Poder de negociación de los clientes o compradores</b>	Referido a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos (Porter,1980). Existe una relación indirecta entre el poder de negociación de los clientes y el atractivo de la industria, cuanto mayor poder tengan los compradores, menor es el atractivo de la empresa (Porter,1980). En el caso de las bodegas, los clientes tienen un gran poder de negociación, debido a que constituyen la principal fuente de ingresos que poseen los bodegueros. Es por ello que, según Nielsen (2015) los bodegueros buscan ofrecer una mejor relación precio - calidad para sus clientes.
<b>Poder de negociación con el que cuentan los proveedores</b>	Por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros (Porter,1980). Un proveedor con alto poder puede afectar el desempeño de una empresa que requiera un producto, pues el incremento de precio o la disminución de la calidad le afectarán. En ese sentido, las bodegas poseen un poder de negociación mucho menor al que posee el resto de formatos modernos o en cadena, al realizar compras más pequeñas.
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Los nuevos competidores perjudican la rentabilidad de una empresa ya que la aparición de una nueva empresa dentro de la industria se relaciona directamente con tener menos clientes, y, por consiguiente, un menor margen dentro del mercado (Porter,1980). Cuanto más fácil sea para un competidor operar dentro de la industria, mayor será la amenaza. Una bodega es vista como un modelo de negocio rentable y fácil de emplear, es por ello que las barreras de ingreso para nuevos competidores son bastante escasas, debido a que no es necesario contar con gran inversión económica, los contactos de los proveedores adecuados son fáciles de conseguir y los conocimientos para poder aplicarlos son bastante básicos y difundidos.
<b>Productos sustitutos</b>	Mientras exista una mayor proporción de estos dentro del mercado, disminuirá la cantidad vendida y el margen precio-costo del producto (Porter,1980). Esto sucede debido a que los consumidores tendrán la posibilidad de adquirir productos con similares características en calidad, por un menor precio. Las bodegas tradicionales no tienen un producto sustituto específico. Sin embargo, hasta hace poco se relacionaba como principales sustitutos a los mercados y supermercados. En la actualidad en el canal moderno han aparecido nuevos formatos bajo la forma de tiendas de conveniencia en ubicaciones cercanas al público.
<b>Rivalidad de los competidores</b>	La rivalidad de los competidores se puede dar de diferentes maneras dentro de las que destaca, la competencia de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de productos (Porter,1980). Cuanto mayor sea la rivalidad de los competidores, mayor esfuerzo tendrá que hacer la empresa para poder mantenerse dentro del mercado, lo cual reducirá directamente sus ingresos. Al vender productos similares y poseer precios similares, es muy común para los consumidores el poder cambiar de bodegas con relativa facilidad. A la competencia dentro de las bodegas se le suma la presencia de nuevos formatos del canal moderno, específicamente las tiendas de conveniencia que llegan a competir directamente.

Como se puede apreciar, las bodegas en el Perú, son un formato con bastante competencia tanto dentro del formato tradicional como moderno, y cuentan con muy pocas barreras de entrada que limite el ingreso de nuevos competidores, lo cual evidencia que los bodegueros tienen que hacer énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes y una de las formas principales de poder lograr esto es lograr buenas relaciones con los proveedores; no obstante, al encontrarse atomizadas y poco asociadas, su poder es menor. En ese sentido, se encuentran en un marco competitivo bastante fuerte.

Por ello, el ingreso de nuevos competidores, que atienden las demandas externas y aprovechan las debilidades internas que tienen las bodegas en torno a su marco competitivo, puede poner en peligro su posición en el mercado. Como sucede con las tiendas de conveniencia, quienes rápidamente están expandiéndose en Lima Metropolitana. En ese sentido, es importante revisar qué estrategias han aplicado tanto las bodegas como las tiendas de conveniencia.

### **3. Estrategias comerciales de las tiendas de conveniencia y bodegas en el Perú**

Las tiendas de conveniencia buscan atender las nuevas necesidades de los consumidores peruanos, quienes aún mantienen preferencia por los formatos tradicionales, pero han resultado atraídos bajo un formato que reúne la modernidad, practicidad y comodidad de los grandes *retailers* con la cercanía y algo de la familiaridad de la bodega de barrio: las tiendas de conveniencia (Ilacad World Retail, 2017). A continuación, en el presente acápite, revisaremos cuáles fueron las estrategias adoptadas por las tiendas de conveniencia para satisfacer a sus clientes así como qué impacto han tenido. Finalmente, revisaremos cuál ha sido la respuesta de las bodegas en Latinoamérica, a fin de contextualizar y poder describir las estrategias brindadas en Perú.

#### **3.1. Estrategias adoptadas por las tiendas de conveniencia**

Las estrategias planteadas por las tiendas de conveniencia se relacionan directamente con las nuevas necesidades del *shopper* actual. A continuación, se realizará un análisis de acuerdo a las necesidades del *shopper* actual que han sido aprovechadas por las tiendas de conveniencia.

En primer lugar, un aspecto muy valorado por los consumidores peruanos es el ahorro de tiempo, es así como de esto deriva la necesidad de implementar una estrategia de localización geográfica (Arriola & Melendez, 2017). Esta es la clave para entender la esencia de las tiendas de conveniencia, que buscan que la localización sea un aspecto clave y, por ello, se posicionan principalmente en estaciones de servicio o como tiendas independientes en zonas de alta circulación, por ejemplo paraderos de transporte público, universidades, centros empresariales o residenciales; con tamaños compactos, pero que les permiten atender a lo largo de todo el año y, en muchos casos, las 24 horas del día (Arriola & Melendez, 2017).

En segundo lugar, si bien la estrategia no está pensada para basarse en precios bajos, de ahí la diferencia con las tiendas de descuento que puede apreciarse en el Anexo A, ofrecen promociones y generan tráfico en la tienda mediante productos a precios menores al de las bodegas (Barrientos, 2019). Esto se sustenta en el poder de negociación intrínseco que poseen al encontrarse respaldadas por conglomerados empresariales y, a su vez, con una cadena de suministros compleja que permite ahorrar diversos costos. Un ejemplo de ello es la tienda por conveniencia Tambo+, parte del conglomerado empresarial del grupo Intercorp, en la cual se evidencia que los precios son bastante accesibles y la actividad promocional bastante agresiva, ya que esta cuenta con promociones mes a mes; la innovación en la comida y la atención 24 horas (Arriola & Melendez, 2017).

En tercer lugar, otro punto a considerar relacionado a entender y aplicar la propuesta de valor de las tiendas de conveniencia, es la sumatoria de actividades dentro de la oferta relacionadas a la implementación de nuevos servicios como: el procesamiento de pago de servicios (luz, agua, teléfono y gas), el pago de instituciones tales como institutos y universidades, realización de recargas de celulares y ser agentes corresponsables, es decir el brindar algunos servicios que ofrecen los bancos. Además, esta ha incluido un modelo a través del cual ofrece desayunos y refrigerios a precios similares a los puestos ambulatorios (Barrientos, 2019). Esta estrategia no solo permite generar tráfico en la tienda, sino desarrollo de mercado aumentando la cantidad de ocasiones por la que se consideraría ir a ella.

En cuarto lugar, las tiendas de conveniencia buscan diferenciarse con respecto a la competencia, tanto entre sí como con otros formatos tradicionales y modernos (Arriola & Meléndez, 2017). Una manera de realizar esto y, a su vez, generar recordación en un formato que ha sido nuevo durante los años 2014-2019 es el de la creación de una marca propia o marca “blanca”. En ese sentido Nielsen (2015) describe los beneficios que están relacionados a esta estrategia y su potencial para ofrecer una mejor relación precio - calidad a sus clientes, mejores promociones y construir una comunidad en torno a la marca del *retail*. Un claro ejemplo de esta estrategia es Tambo+, la cual ha ofrecido productos como panetón a un precio bajo los cuales han permitido construir una identidad de “Tambolovers” (Arriola & Meléndez, 2017).

Como se puede apreciar las tiendas de conveniencia han respondido tanto a aspectos de localización, precios similares a las bodegas, promociones atractivas, desarrollo de mercado y diferenciación en torno a un proceso de construcción de marca. A continuación, revisaremos de qué forma su crecimiento ha impactado a las bodegas.

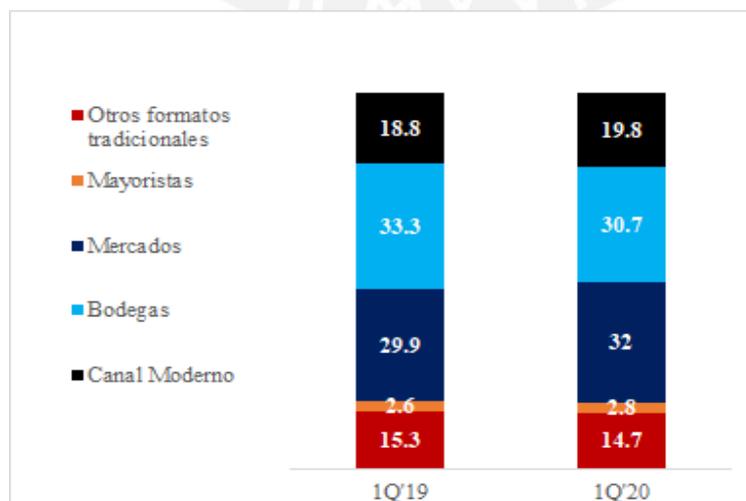
### 3.2. Preocupaciones de los bodegueros frente a las tiendas de conveniencia en el Perú

Tal como relata Euromonitor International (2020d), las tiendas de conveniencia están afectando la hegemonía del canal tradicional, sobre todo, de las bodegas. Este impacto ha sido percibido por los bodegueros, un 34% de estos en el 2017 había reconocido que se habían visto afectados por las tiendas de conveniencia, y un 45% creía que el crecimiento vertiginoso del canal los afectaría en los próximos dos años (Melgarejo & Velarde, 2018). En ese sentido, ya hacia el 2020, el crecimiento de las tiendas de conveniencia habría afectado a 8 de cada 10 bodegas.

Entre las principales preocupaciones de los bodegueros se encuentran el surtido (34%) y las promociones (27%) (Melgarejo & Velarde, 2018). Esta preocupación ha sido reconocida por el Ministerio de Producción el cual acota en su Manual de Buenas Prácticas Bodegueras que el impacto que tienen las tiendas de conveniencia en las pequeñas empresas va a obligarlas a buscar aspectos que las diferencien y, sobre todo, que les permitan brindar valor agregado a sus clientes (Indecopi, 2018).

Si bien hasta el momento, las bodegas no han disminuido su presencia significativamente, las tiendas de conveniencia entre julio de 2017 y junio de 2018, han aumentado su penetración de 16,5% a 19,3% (Kantar WorldPanel, 2018c). Esto viene de la mano con una predicción de Kantar WorldPanel (2019) hacia el cierre del 2020 en el que las bodegas tendrán una participación del 29,4%. Esto significa 4 puntos porcentuales menos a los que obtuvo cuando inició dicho año. En la Figura 2 podemos ver los resultados del primer cuatrimestre del 2020 que confirman la tendencia decreciente de este pronóstico. Todo esto se debe al crecimiento de establecimientos Tambo+ y Oxxo en el último año, tal cual se ha detallado en el Anexo C.

**Figura 2: Cuotas de mercado por Canal Q1 2019 vs Q1 2020**



Adaptado de Kantar (2020)

Es así como se vislumbra el impacto que están ocasionado las tiendas de conveniencia. Además, como se puede ver en el Anexo D, este poder se concentra en un gran competidor: Tambo+. Al ser competencia directa de las bodegas, estos establecimientos han propiciado en ellas una preocupación latente que las llevará a buscar adaptarse.

A continuación, se describen algunas de las prácticas desarrolladas en Latinoamérica como en el Perú a fin de adaptarse a los cambios en el consumidor, el avance del canal moderno y, en particular, de las tiendas de conveniencia.

### **3.3. Medidas tomadas por las bodegas en Latinoamérica**

El caso latinoamericano es bastante particular pues pese a la entrada del canal moderno y su crecimiento disruptivo, el canal tradicional sigue siendo parte del día a día de gran parte de la población. En ese sentido, las tiendas de conveniencia han encontrado en las bodegas un rival que se ha ido adaptando a fin de sobrevivir y competir. Entre las medidas de mejora más importantes que hemos podido apreciar en Latinoamérica son: el surtido, el autoservicio, cómo se exhibe la góndola y la fachada, así como las promociones personalizadas - las mismas se encuentran definidas en el Anexo E.

En la ciudad colombiana de Cartagena, el tendero ya ha empezado a identificar a la competencia, sus ventajas y a agruparse para contrarrestar su avance (Martínez & Maza, 2019). El autor reconoce que esto les ha permitido tomar medidas como mejora del surtido, mostrar más opciones de presentación de producto y amarres promocionales en forma de acciones como: rifas o degustaciones con apoyo de proveedores. No obstante, dado que la rentabilidad es menor, reconoce que el precio suele ser un punto con el que deciden no jugar con mucha frecuencia.

Asimismo, la asociatividad ha jugado un papel clave en Colombia. Casos como los que exponen Collazos & Montaña (2017) resaltan los beneficios más allá de la mejora del poder de negociación, sino también en la implementación conjunta de medidas de marketing en beneficio de la comunidad. Las tiendas de barrio colombianas han identificado a la competencia, lo que pueden ofrecer en respuesta y cómo es que, mediante una serie de medidas al consumidor, estar más cerca de él.

Por otro lado, Guzmán & Silva (2018) exponen en torno al uso de sistemas de control para las finanzas del negocio, los cuales les permiten sofisticar los modelos populares a través de los cuales otorgan crédito como el fiado. En ese sentido, las bodegas han empezado a invertir recursos a fin de competir con las tiendas de conveniencia. Prueba de ello es lo que ocurre en Quintana Roo, México donde la supervivencia empresarial se relaciona cada vez a aspectos más técnicos (Hernández et al., 2016). En ese sentido, se conoció que 3 de 4 bodegas han podido sobrevivir. Aquellas que lo han hecho son quienes presentan una fachada o letrero formal (ya sea

pintado o rotulado); exhiben sus muebles con mercancía, presentan un surtido más ordenado y suelen tener un precio ligeramente mayor. Cabe precisar que, es en este país, donde se puede apreciar una convivencia en un estadio más tardío de las tiendas de conveniencia dada la presencia de OXXO, 7-Eleven, Circulo K, entre otros desde inicios del siglo XXI.

Estos aspectos están estrictamente ligados a un enfoque en el consumidor y a la profesionalización de las bodegas. Cabe precisar que, si bien el precio es un factor que ha sido reconocido como importante, no es común reducir el margen de rentabilidad por dicho lado, dado que cada establecimiento responde a una unidad familiar. A continuación, revisaremos las medidas de adaptación de las bodegas en el Perú.

### **3.4. Descripción de las medidas tomadas por las bodegas en Perú**

El precio es un factor fundamental en la decisión de compra de los consumidores. Sin embargo, las bodegas no están en condiciones de poder competir por precio contra las tiendas de conveniencia, debido a que los minoristas de comestibles tradicionales tienen altos costos de logística y que no tienen economías de escala; mientras que las tiendas de conveniencia tienen centros de distribución y tratan directamente con los fabricantes, comprando en grandes cantidades para obtener mejores precios (Euromonitor, 2020j).

En el 2016, se realizó un estudio en torno a prácticas que estaban incorporando las bodegas a fin de volverse más competitivas. Este estudio fue realizado a aquellas que se encontraban en zonas de alta afluencia en el distrito de San Juan de Lurigancho. Es así como se determinó que el 67% de ellas estaba en la búsqueda de implementar nuevos servicios a fin de mantenerse vigentes en el mercado. Además, el 60% había implementado nuevas tecnologías para mejorar el proceso de compra y venta (Castillón, 2016).

En ese sentido, una práctica a la que hacen referencia como clave en los últimos años Pala, Rojas & Zegarra (2017) es el brindar servicios adicionales. Si bien la proliferación de agentes bancarios y recargas de celulares (Castillón 2016), a fin de generar tráfico, no parte de la llegada de las tiendas de conveniencia, lo cierto es que ha sido un punto de valor muy apreciado por los consumidores. Asimismo, esto se ha visto potenciado con otros servicios como el de ofrecer juegos de azar o lotería, en los últimos años, como la habilitación de espacios para que el consumidor pueda tener momentos de ocio (Melgarejo & Velarde, 2018).

Además, Acosta, García & Ñahuincopa (2019) hacen referencia a que la cercanía a cada cliente ha permitido que los bodegueros obtengan información personal a través de la cual pueden hacer llegar sus promociones mediante medios que no implican costos de publicidad, una herramienta útil es WhatsApp. Esto es posible gracias la confianza que existe y se construye en cada interacción, como al sentimiento de pertenencia con la comunidad donde se ubican. Esta

característica les ha permitido desarrollar medidas comerciales que permiten mirar más allá del precio, contactos personalizados que otorgan mayor valor.

Adicionalmente, los tenderos se están reinventando, entendiendo la propuesta de valor que tienen las tiendas de conveniencia y tratan de imitarlos para poder captar un mayor número de clientes. Un ejemplo de esto es la implementación de métodos modernos de pago electrónicos, que utilizan los minoristas modernos. Esto debido a que los consumidores están cambiando sus hábitos a medida que obtienen acceso a crédito y métodos de pago electrónico (Euromonitor, 2020j). Al aceptar medios de pago electrónicos, las bodegas reducen el riesgo de aceptar billetes falsos, eleva el nivel de compra por cliente y facilita la bancarización de las bodegas (Indecopi, 2018).

Por otro lado, las bodegas analizan y aprovechan las categorías que las tiendas de conveniencia no cubren tan bien, como los productos frescos. Esto ha ocasionado que los minoristas de comestibles tradicionales que no vendían productos frescos tengan que repensar su oferta, porque los consumidores valoran poder comprar productos frescos en tiendas cercanas (Euromonitor, 2020j). Además, con el apoyo de diversos directorios de bodegas y con el crecimiento de las redes sociales, han empezado a realizar *delivery* a zonas cercanas (Melgarejo & Velarde, 2018).

En esta línea, salen a relucir medidas que ya se han aplicado en LatAm, tales como la consideración de visibilidad del producto y organización para lograr una mejor exhibición, construcción de marca, atención por *delivery*, pagos electrónicos ofrecer servicios adicionales como recarga móvil y agentes bancarios (Indicia, 2019). Adicionalmente, se establece la importancia de tener protocolos en torno a los productos frescos, su manejo, exhibición y limpieza (Indicia, 2019) como un punto atractivo que no se ha visto en otros países de la región con tanta fuerza.

Por otro lado, al analizar los atributos de compra en los limeños, Melgarejo & Velarde (2018) encontraron que el atributo más valorado para elegir entre una bodega y una tienda de conveniencia es la plaza. No obstante, y a manera de recomendación, resaltaron que tanto el surtido como la limpieza eran factores clave, dado que la disponibilidad de los productos preferidos era un segundo valor punto a rescatar. En ese sentido, los consumidores estaban dispuestos a ir a otro punto de venta en cuanto este sea cercano; así como a puntos de venta en los cuáles las góndolas se encuentren más limpias y ordenadas. Además, la extensión del horario de atención por parte de las bodegas ha sido un aspecto sumamente valorado por el consumidor, así como el giro a autoservicio que han dado en los últimos años.

Además, si bien la asociatividad ha sido un eje diferenciador en países como Colombia

en los que ha permitido que las tiendas de barrio presenten un mayor poder de negociación, aún no hay estudios o casos aplicados de esto en el Perú. No obstante, se ha sabido diferenciar y avanzar hacia la venta de productos frescos, lo cual marca un hito diferenciador con respecto a la región. Es así como, la diversificación de estos productos ha demandado no solo una inversión monetaria, sino una capacitación en torno a su cuidado y compra, como genera una de tiempo.

A manera de conclusión, en el presente capítulo se han podido observar el avance del canal moderno en Latinoamérica. El alcance geográfico que tendrán las tiendas de conveniencia en el Perú será mucho mayor en comparación a otros países dentro de la región durante los próximos años. Es por ello que las bodegas peruanas han tenido que adaptarse tomando en consideración dos criterios claves: orientación al consumidor y precio. Con esta información, se ha podido presentar los principales conceptos en torno a *retail* y sus clasificaciones, así como la situación de las bodegas ante la aparición de las tiendas de conveniencia. A continuación, se abordarán aspectos teóricos relevantes para el análisis y la comprensión de las medidas que han sido descritas en el presente acápite.



## CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se exponen los sustentos teóricos en los que se basa la investigación. En primer lugar, se desarrollará los aspectos teóricos relacionados a la gestión estratégica, específicamente su definición y las matrices que las rigen. En segundo lugar, se enfoca en las teorías de crecimiento empresarial, sus distintos modelos y los factores que influyen en estos. Por último, aborda la adaptación, específicamente en los modelos de adaptación empresarial existentes y relacionados a las bodegas, así como a los factores externos e internos a tomar en consideración.

### 1. Administración estratégica

En el siguiente apartado, se desarrollarán los aspectos teóricos relacionados con la gestión estratégica. Por un lado, se ahondará en la definición de administración estrategia comparando las definiciones de distintos autores y armando una definición conjunta con la que se trabajará durante la investigación. Además se hará hincapié en los beneficios que brinda el aplicar la gestión estratégica.

#### 1.1. Definición administración estratégica

En *Strategy Safari a guided Tour through The Wilds Of Strategic Management*, se plantea que una estrategia es un plan, una guía o rumbo de acción hacia el futuro que cuenta con un patrón con una coherencia en la conducta del tiempo; es decir, mira al pasado para seguir su patrón de comportamiento, pero mira al futuro con intenciones que pueden ser premeditadas, no realizadas y emergentes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Para las organizaciones modernas, lo primordial y el principal objetivo es crear valor. La creación de valor es definida como la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad por medio de su actividad económica para beneficiar al accionista y a la empresa (Rapallo, 2002). Sin embargo, las empresas experimentan múltiples cambios en el entorno a lo largo de sus operaciones, como lo podrían ser: cambios en las preferencias de los consumidores, aparición de nuevos competidores, o la elaboración de nuevas estrategias por parte de estos para poder captar al mercado.

Para poder hacer frente a los distintos cambios que experimentan, propios de un entorno cambiante. Las empresas tienen que plantear estrategias, las cuales son entendidas como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (Porter, 2008, p.10).

Para poder establecer de una forma correcta las estrategias que una empresa tiene que seguir, nace la administración estratégica, la cual es un concepto teórico desarrollado de distintas

maneras. A continuación, se ahondará en las definiciones encontradas para poder establecer aspectos en común.

Algunos autores entienden la administración estratégica como el proceso de alinear las capacidades internas de la organización con las demandas externas de su entorno, para poder aplicar una adecuada distribución de recursos humanos y materiales, lo cual constituye la base para poder formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos (Rowe, Mason, Dicker, Mann & Mockler, 1994).

Para D'Alessio (2008), la administración estratégica se podría definir, resumidamente, como el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización. La organización se basa en supuestos, en los que se toma como base la formación profesional, experiencia, personalidad, y capacitación de los gerentes que desarrollan el proceso estratégico.

Estas definiciones guardan una relación en torno a aspectos en común basados en que la administración estratégica es el proceso que permite a la organización cumplir sus objetivos, alineando sus capacidades internas como externas y pronosticando el futuro de la organización.

Son múltiples los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas. Según Olivera (2007), son los más diversos y amplios posibles tales como: modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas, consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas actuales y futuras del mercado; mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; y un incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

La administración estratégica como se ha podido ver permite a la organización cumplir con sus objetivos, alineando sus capacidades internas y pronosticando el rumbo a seguir. El cumplimiento de objetivos influye directamente en el crecimiento que puedan llegar a tener las empresas. Es por ello, que es importante definir el concepto de crecimiento empresarial.

## **2. Gestión del Crecimiento Empresarial**

En el siguiente apartado, se desarrollarán los aspectos teóricos relacionados con el crecimiento empresarial. En primer lugar, se mencionan las distintas definiciones de crecimiento empresarial elaboradas por distintos autores, con las cuales se identificarán los aspectos relacionados. En segundo lugar, se explorarán los distintos modelos de crecimiento empresarial. Por último, se evaluarán los factores que influyen en el crecimiento de las organizaciones en torno

al impacto que tienen tanto en bodegas como tiendas de conveniencia.

### **2.1. Definición de Crecimiento Empresarial**

El crecimiento empresarial en la actualidad es uno de los principales objetivos que poseen las empresas. Se busca que este crecimiento se pueda proyectar y mantener a largo plazo de forma equilibrada, en mercados cada vez más competitivos, con factores externos tales como la globalización de la economía y los mayores riesgos que las empresas han de soportar en un entorno más complejo e inestable. Estos factores han obligado a las empresas al diseño de estrategias de crecimiento flexibles en las que el compromiso de recursos sea menor (acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, franquicias, *joint ventures*, etc.) para poder mantener un ritmo de crecimiento estable que aporte tranquilidad y rentabilidad de los dueños o accionistas (Correa, 2000).

A lo largo del tiempo, existen diversas definiciones en torno al crecimiento empresarial, las cuales se pueden evidenciar en el Anexo F. Estas definiciones guardan una relación en torno a dos características principales que se podrían considerar como elementos esenciales del proceso de crecimiento: el aumento de la dimensión de la empresa y las modificaciones que esta experimenta dentro de su estructura. Para poder entender más sobre las distintas etapas que una empresa experimenta a lo largo de su vida en torno al crecimiento, se dará una aproximación a los distintos modelos más relevantes.

### **2.2. Modelos de crecimiento empresarial**

Como se puede apreciar en el apartado anterior, el crecimiento empresarial no es un concepto reciente y por consiguiente han existido diversos estudios sobre modelos de crecimiento. Para fines de la presente investigación, y con base a la revisión bibliográfica realizada, se presentarán las teorías de crecimiento de Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983), que explican las características de las fases del crecimiento de las empresas.

#### **2.2.1. Modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis**

Dentro de los modelos de crecimiento empresarial considerados en esta investigación, está en primer lugar el modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis, quienes en el año 1983 proponen un modelo que plantea que la empresa atraviesa por cinco fases a lo largo de su vida, las cuales se dividen en la existencia, supervivencia, éxito, despegue, madurez de recursos y osificación (Churchill & Lewis, 1983 en Acosta et al., 2019).

Según los autores, durante la fase de la existencia, la empresa se caracteriza por tener como objetivo principal la obtención de clientes y, debido a la poca planificación y formalización de los procesos, no se cumple con la cuota mínima de clientes e ingresos, corriendo el riesgo del

cierre del negocio.

La segunda fase consiste en la supervivencia de la empresa, donde se cuenta con un número mínimo de clientes fidelizados con los productos o servicios ofrecidos por el negocio, Asimismo, en la etapa de supervivencia, la empresa cuenta con un margen mínimo de ingresos, por lo que se deben minimizar los costos y evitar la pérdida, como, por ejemplo, a través de un número limitado de personal contratado (Churchill & Lewis, 1983 en Acosta et al., 2019).

La tercera etapa es denominada por Churchill y Lewis como la fase de éxito, dentro de la cual el propietario debe elegir si crecer o seguir desarrollando la base de la organización. El apostar por el crecimiento del negocio implica una búsqueda de financiamiento que permita un mayor beneficio de retorno, resaltando la necesidad de mejorar los sistemas de control y la planificación interna. Como mencionan los autores, el *performance* y los resultados obtenidos producto de esta decisión, permitirán a la empresa avanzar a la siguiente fase o un retroceso en el negocio (Churchill & Lewis, 1983 en Acosta et al., 2019).

En la fase de despegue del negocio, la empresa se caracteriza por la necesidad de invertir en una mayor delegación. En esta etapa la empresa podrá crecer si cuenta con una gestión correcta de recursos financieros y humanos (Churchill & Lewis, 1983 en Acosta et al., 2019).

En quinto lugar, en la fase de madurez de recursos, la empresa se caracteriza por tener una mejor planificación estratégica, flexibilidad y profesionalización en el sector en el cual se desarrolle, reflejada en la cantidad de empleados y recursos con los cuales trabaja. Finalmente, las empresas que no se logran mantener en el negocio por la falta de recursos o innovación, entran a la etapa de osificación, caracterizada por la excesiva aversión al riesgo (Churchill & Lewis, 1983 en Acosta et al., 2019).

Si bien las características de las pequeñas empresas son variables y pueden no coincidir exactamente con cada etapa del modelo. Existen algunos problemas comunes que las empresas tienden a experimentar en diferentes etapas de desarrollo, por lo que al aprender sobre ellos ahora, se estará en una mejor posición para planificar estrategias con anticipación y seguir prosperando a medida que el negocio alcanza nuevas etapas de crecimiento.

### **2.2.2. Modelo de Larry E. Greiner**

Larry E. Greiner (1998), plantea un modelo de seis fases (ver Figura 3), las cuales nos permiten comprender en qué parte del ciclo de vida está la organización respecto a su crecimiento.

La primera fase es el crecimiento a través de la creatividad. En esta etapa, la empresa es joven y relativamente pequeña, y el esfuerzo del dueño está direccionado completamente en diseñar y vender un nuevo producto invirtiendo en la captación de nuevos clientes Greiner, 1988,

citado en Chavez, Choquecota y Salas, 2019). A medida que la empresa va creciendo, el dueño, se ve excedido por la carga de actividades y entra en una crisis de liderazgo, que lo lleva a delegar funciones en una siguiente etapa

La segunda fase es el crecimiento a través de la dirección, la cual se da luego de haber superado la crisis de liderazgo al nombrar gerentes funcionales con las capacidades adecuadas de liderar un negocio. En esta fase, se formalizan las reglas, procedimientos que se van aplicar dentro de la empresa (Greiner, 1988, citado en Chávez et al., 2019). Este cambio de estructura de trabajo ocasiona que el equipo humano vaya adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, lo que conlleva a mayores responsabilidades por cada uno, generando una crisis de autonomía.

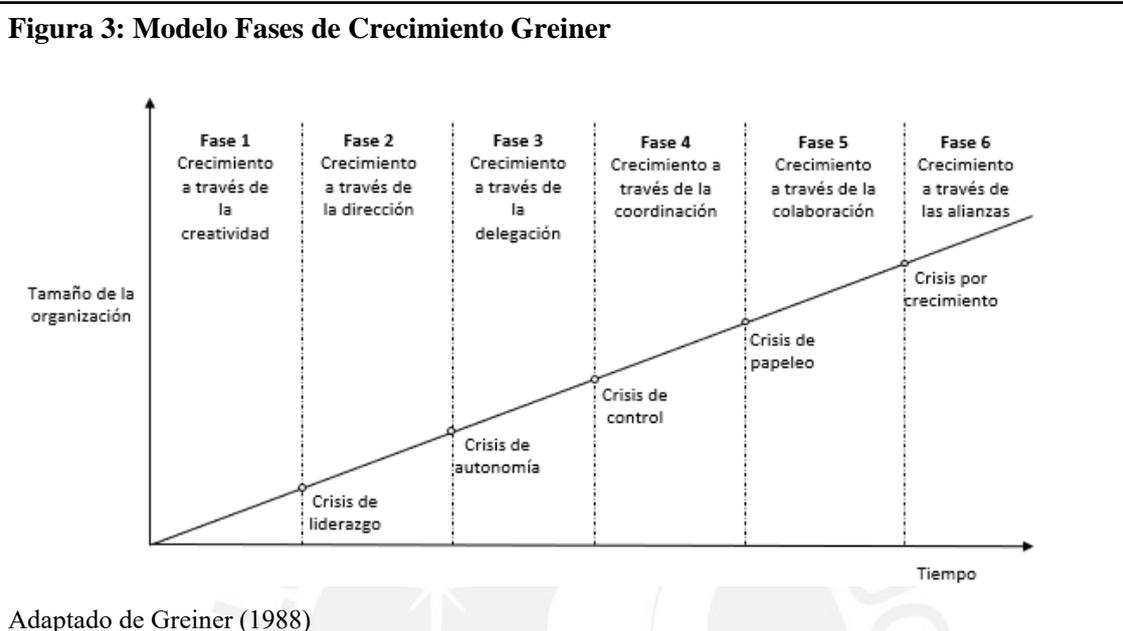
La tercera fase es el crecimiento a través de la delegación, la cual se da al superar la crisis de autonomía por la que pasó la empresa y permite descentralizar la organización. Durante esta etapa el empresario encomienda tareas importantes a su gerencia media transfiriendo la responsabilidad de alcanzar los objetivos tácticos y operativos (Greiner, 1988, citado en Chávez et al., 2019). Sin embargo, al transferir las responsabilidades a la gerencia media, estos prefieren alcanzar sus objetivos a su propio ritmo de trabajo generando una pérdida de control por parte del líder.

La cuarta fase es el crecimiento a través de la coordinación, la cual se da al superar la crisis de control al implementar una buena planificación para la gestión de actividades. Así que, en esta fase se implementa un sistema formal de control y seguimiento de todas las actividades de la organización, ocasionando que, a medida que la empresa va creciendo y los departamentos de personal tienen más poder, el sistema se va volviendo más burocrática al tener procesos más rígidos, formales y complejos, conllevando a tener la crisis del papeleo (Greiner, 1988, citado en Chávez et al., 2019).

La quinta fase es el crecimiento a través de la colaboración, la cual se basa en que cada trabajador conozca su rol e importancia dentro de la organización. Esta etapa se caracteriza por un contacto mutuo entre los empleados a través de todo tipo de grupos de consulta en búsqueda de una gestión más flexible implicando controles más simplificados para que equipos multifuncionales sean capaces de resolver problemas (Greiner, 1988, citado en Chávez et al., 2019). Esto conlleva a una crisis de crecimiento al presentar una resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

Finalmente, la sexta fase propuesta es el crecimiento a través de las alianzas, la cual se basa en la búsqueda de soluciones con otras empresas que buscan expandirse o sacar un nuevo producto para poder evitar las limitaciones internas (Greiner, 1988, citado en Chávez et al., 2019). Siendo esta la última fase para la que una empresa puede llegar a crecer y ser sostenible.

Como se pudo apreciar, el modelo de Greiner no solo nos permite fijarnos en cuál de las 6 etapas se encuentra una empresa, sino también nos permite prevenir la siguiente posible crisis que la empresa experimente, lo cual permite a las empresas estar preparadas.



Es importante tener en consideración ambos modelos presentados, tanto el de Larry E. Greiner como el de Modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis nos permiten poder entender las distintas etapas de crecimiento que experimentan las empresas y en el caso específico del modelo de Larry Greiner, nos permite entender los dolores del crecimiento dentro de cada etapa. Sin embargo, este último no está enfocado en pequeñas empresas, debido a que sus fases del crecimiento no encajan con la situación real de las bodegas.

La explicación de las etapas de una organización desde las perspectivas de distintos autores, nos brinda una base para explicar cuáles son los factores que influyen en una organización para que esta pueda crecer. Es por ello, que en el siguiente apartado se desarrollarán los factores internos y externos que afectan al crecimiento empresarial de las empresas desde una perspectiva teórica.

### 2.3. Factores que influyen en el crecimiento empresarial

El análisis del crecimiento empresarial y de sus factores explicativos tiene un papel fundamental en el proceso de crecimiento de una empresa; es por ello resulta de sumo interés entender los factores que envuelven y afectan las etapas de crecimiento ya que este es un desafío que las empresas tienen bastante presente. A continuación, se evaluarán de manera teórica los factores internos y externos que afectan al crecimiento empresarial de las empresas tomando como base el trabajo de Blázquez, Dorta y Verona (2006), el cual se enfoca en un estudio de pequeñas y medianas empresas. Posteriormente, tomando como base lo anterior, se evaluará el impacto de

los factores teóricos de crecimiento empresarial tanto para las bodegas como para las tiendas de conveniencia identificando los factores clave para cada uno.

### ***2.3.1. Factores internos***

El Dr. Larry E. Greiner, en el artículo “La Evolución y Revolución en el crecimiento de las Organizaciones” (1988), plantea que el futuro de una organización no está determinado por factores externos, sino más bien por la historia de la misma organización, es decir se debe de enfatizar en las fuerzas internas que ha desarrollado la organización en el pasado, ya que su comportamiento futuro será determinado por dichos eventos anteriores y experiencias y no por situaciones futuras.

En los últimos años han surgido nuevas tendencias cuyo análisis se ha centrado en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzado a través del tiempo. Se han tomado como potencialidades internas: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento (Blázquez et al.,2006)

#### *a. La edad y tamaño de la organización*

Existe una relación inversa entre dimensión y el crecimiento ya que se indica que las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado” (Correa Rodríguez, 1999, p. 300). A esto se le suma que el tamaño de la organización, es directamente proporcional a los problemas de coordinación, comunicación, y emergencia de nuevas funciones (Greiner, 1988). Esto ocasiona que el trabajo se vuelva más interrelacionado a medida que la empresa cuenta con más empleados y un mayor volumen de ventas.

Por otro lado, a medida que una organización se desarrolla en el tiempo adquiere procesos más rígidos y desactualizados dando como resultado actividades operativas que son más predecibles, pero más difíciles de cambiar (Greiner, 1988).

#### *b. La motivación*

Desde la perspectiva basada en los recursos, Fernández (1993, p. 180), establece que los recursos humanos son el factor primordial para la consecución de una mayor ventaja de la empresa en el mercado. Estos recursos no sólo incluyen los conocimientos y la experiencia que pudieran tener los trabajadores, sino también su capacidad de adaptación y lealtad a la empresa.

#### *c. La estructura de propiedad*

Según Blázquez et al. (2006), la estructura de propiedad se ha visto mayormente

desarrollada en el ámbito financiero desde su impacto en la rentabilidad de la empresa, la distribución de resultados y el endeudamiento. En esa línea, los autores señalan que “una mayor concentración accionarial obliga a los directivos a ejercer una gestión más eficiente, limitando la actitud inversora de los mismos” (Blázquez et al.,2006).

#### *d. La gestión del conocimiento*

Los recursos intangibles constituyen una pieza importante para poder determinar el valor que el mercado atribuye a las empresas y la posibilidad de crecimiento que tienen estas. Nonaka (1991, p. 96) y Valenzuela (2004, p. 124), consideran que dentro de las actividades que realizan las empresas, el conocimiento es la única fuente duradera de ventaja competitiva. Es por ello que las empresas que obtengan mejores resultados, se adapten mejor al entorno, serán aquellas que sepan crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarse por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos (Blázquez et al.,2006).

Los factores internos como se ha apreciado en líneas anteriores, tienen una ponderación bastante importante en el desarrollo del negocio. Debido a que, si muchas empresas comparten la misma situación, el hecho de que unas empresas tengan éxito y otras fracasan se debe, por un lado, a una mejor adaptación a esas condiciones y, por otro, a una mejor gestión de sus factores internos.

### **2.3.2. Factores externos**

Según Blázquez et al. (2006), los factores externos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa están influenciadas también por los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, toda vez que cualquiera de ellos puede influir de forma notoria en la toma de decisiones.

El presente apartado se centra en los factores externos más relevantes que podrían influir de manera significativa en la actuación de una empresa. Para Blázquez et al. (2006), los factores externos, se pueden agrupar en dos grandes grupos. Por un lado, los factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, los cuales están constituidos por competidores, clientes y proveedores. Por el otro lado, factores externos de nivel superior o macroentorno entre los que cabe mencionar: la demanda, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental.

#### *a. Actores externos relativos al entorno sectorial*

Los factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa son aquellos que forman parte y se desenvuelven dentro del mismo sector o mercado y mantienen una relación entre ellos (Blázquez et al., 2006). Estos vienen constituidos por los competidores, los clientes y los proveedores.

Con respecto a los competidores, Porter (1994, p. 27), al igual que Child y Kieser (1981, p. 32), señalan a la producción a gran escala como una barrera importante a la entrada de nuevos competidores, dado que la disminución de los costes que dicha producción implica, obligará a los posibles competidores a entrar en pequeña escala y a aceptar una clara desventaja en costes (citado en Blázquez et al., 2006).

Por el lado de los clientes, Blázquez et al. (2006) plantea que, en un mercado competitivo, los consumidores influenciarán en la variabilidad de precios y calidad del producto o servicio por adquirir. Como mencionan los autores, lo anterior obliga a las empresas a competir entre sí, incidiendo de forma negativa en la rentabilidad de dichos suministradores. Es por lo anterior que los autores recomiendan que las empresas deben realizar una búsqueda selectiva de clientes, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, apostar por la diversificación de productos, entre otras estrategias.

Por último, se encuentran los proveedores, quienes marcan una diferencia también en las decisiones de las empresas. Cuando tienen un poder de negociación alto pueden influir directamente en un incremento de los precios para los clientes, ya que los precios no se pueden negociar. De esta forma, según Blázquez et al. (2006) para evitar dicha situación, se recomienda la integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados tanto geográficos como de productos.

Los factores externos del entorno sectorial clarifican la posición competitiva de la empresa en su sector. Lo que permite establecer muchas decisiones encaminadas hacia estrategias de crecimiento en búsqueda de mayores cuotas de poder en el mercado, impidiendo la entrada de nuevos competidores o bien mejorando la posición con respecto a los clientes actuales y potenciales (Blázquez et al., 2006).

#### *b. Factores externos de nivel superior o macroentorno*

Según Blázquez et al. (2006), es crucial disponer de la capacidad predictiva del comportamiento de los factores pertenecientes al macroentorno de la empresa y así analizar las oportunidades y amenazas en la que se desenvuelve la empresa. Los factores del macroentorno que condicionan las posibilidades de crecimiento de una empresa son la demanda, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental (Blázquez et al., 2006).

En primer lugar, la demanda, la cual para Porter (1994) y Mato (1989) constituye el factor determinante para las decisiones de inversión, ya que establece la actividad productiva de la empresa (citados en Blázquez et al., 2006). Por ello resulta evidente la necesidad de conocer los cambios o las tendencias de la demanda que se puedan producir, sobre todo en aquellos con una fuerte dependencia externa.

En segundo lugar, la accesibilidad a créditos, la cual según autores como Maroto (1996), Becchetti y Trovato (2002), Caminal (1995), entre otros, la definen como una restricción al crecimiento de las Pymes (citados en Blázquez et al., 2006). Las pequeñas empresas que se encuentran en pleno crecimiento soportan unos costos financieros y restricciones más elevados que las grandes empresas, quienes pueden acceder con cierto grado de dificultad a créditos privados gracias al volumen de activo que manejan y a la fiabilidad de la información financiera que aportan.

Por último, el apoyo gubernamental. García Pérez de Lema (2001, citado en Blázquez et al., 2006) sostiene que las ayudas públicas presentan un efecto positivo en el riesgo financiero de las Pyme, reflejado en el importante incremento de su capacidad de devolución de deuda. Asimismo, se identificó un “impacto positivo de las subvenciones en la estructura financiera de las empresas, al disminuir el riesgo financiero soportado por ellas” (Myhrman, Kröger, Rauhanen, Junka, Kari y Koslenkyla, 1995, citado en Blázquez et al., 2006).

La forma en cómo estos factores afectan tanto positiva como negativamente a las organizaciones es lo que determina el éxito o fracaso que pueden tener. Por ello, en la Tabla 4 y Tabla 5 se evaluará el impacto en torno a tres categorías (Positivo, Neutro, Negativo), identificando los factores clave para el crecimiento de las bodegas.

**Tabla 4: Impacto de factores internos de crecimiento en bodegas y tiendas de conveniencia**

	<b>Bodegas</b>	<b>Tiendas de conveniencia</b>
<b>Edad y tamaño de la organización</b>	Neutro	Positivo
<b>Motivación</b>	Positivo	Positivo
<b>Estructura de propiedad</b>	Positivo	Neutro

**Tabla 5: Impacto de factores externos de crecimiento en bodegas y tiendas de conveniencia**

	<b>Bodegas</b>	<b>Tiendas de conveniencia</b>
<b>Competidores</b>	Negativo	Neutro
<b>Clientes</b>	Positivo	Neutro
<b>Proveedores</b>	Neutro	Positivo
<b>Demanda</b>	Neutro	Positivo
<b>Accesibilidad a créditos</b>	Positivo	Positivo
<b>Apoyo Gubernamental</b>	Positivo	Neutro

Si bien es cierto que, al evaluar principalmente los factores externos, las tiendas por

conveniencia tienen una clara ventaja frente a las bodegas, dado que: poseen una espalda financiera muchísimo más grande, realizan investigación de mercado para poder adaptarse a las necesidades de la demanda, utilizan nuevas tecnologías, así como establecen relaciones con sus proveedores; la situación de las bodegas está mejorando progresivamente, debido a que cuentan con apoyo gubernamental, y apoyo para la obtención de créditos.

Dentro de la supervivencia y crecimiento empresarial de las organizaciones, la adaptación empresarial es considerada como la principal variable que las empresas utilizan para poder adecuarse a los cambios en su entorno (Lopez & Soto, 2009). Es por ello que se destaca la importancia de tomar en consideración este término.

### **3. Adaptabilidad Organizacional**

En este apartado se presentará la definición de la adaptación empresarial y su relación con otros conceptos como capacidad de adaptación y adaptabilidad. Posteriormente, se procederá a explicar apreciaciones de distintos autores acerca de los modelos de adaptación empresarial, en donde se resalta la importancia de su estudio para poder hacer frente a los cambios. Con esta información, finalmente, se realizará el análisis de las estrategias aplicadas por las bodegas, presentadas en el capítulo anterior.

#### **3.1. Definición de adaptabilidad organizacional**

Las organizaciones deben enfrentar entornos cada vez más variables, inciertos y desafiantes. En ese sentido, la capacidad de adaptación es considerada una herramienta fundamental en cualquier negocio para determinar la permanencia de una empresa en el mercado, donde la rapidez de su respuesta a posibles cambios del competidor marca la diferencia entre la supervivencia y adaptación; y el fracaso de una empresa (Salles, 2013).

Es muy común relacionar el término adaptabilidad y capacidad de adaptación, los cuales son en esencia lo mismo. Sin embargo, esto no sucede si se compara con la definición de adaptación ya que este término hace referencia al proceso que implica el adecuarse o amoldarse a algo, mientras la adaptabilidad o capacidad de adaptación es “la capacidad de efectuar el proceso de adaptación y llevarlo a cabo en el menor tiempo posible que exijan las circunstancias” (Frias & Véliz, 2013, p. 6).

Tomando en consideración esto se puede determinar que lo que necesitan desarrollar las empresas es una capacidad de adaptación, la cual es definida, de una forma más completa como “la capacidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación (Aguardo & Cernada, 2016). En otras palabras adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para

lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada.

A continuación, veremos dos modelos de adaptación empresarial, los cuales nos permitirán entender en qué situación se encuentran las bodegas en torno a su capacidad de adaptación.

### 3.2. Modelos de adaptabilidad organizacional

A lo largo de las últimas décadas, diferentes autores que han trabajado el tema de la adaptabilidad en las organizaciones han planteado diversas perspectivas teóricas para poder abordarlo. En la Tabla 6 se presenta una recopilación de los modelos de adaptabilidad organizacional.

**Tabla 6: Modelos de Adaptabilidad Organizacional**

Nombre del modelo	Autor	Descripción
Modelo de Asimilación y Acomodación	Jean Piaget	<p>Concibe a la adaptabilidad como un proceso continuo enfocado hacia el equilibrio entre una organización y su entorno dinámico (Busquets et al., 2009). Los supuestos básicos del modelo son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las organizaciones son receptivas a sus entornos</li> <li>2. Los entornos "envían" señales que pueden necesitar respuestas diferentes</li> <li>3. Las organizaciones "perciben" señales ambientales y buscan activamente la respuesta correcta.</li> </ol>
Modelo de los Cuatro Modos	Busquets et al., (2009)	<p>Plantea que las organizaciones poseen 4 modos de adaptabilidad: Respuestas automáticas, asimilación, acomodación y construcción del entorno (Busquets et al., 2009). Se basa en la teoría de Asimilación - Acomodación de Jean Piaget.</p>
Modelo del Proceso de Resolución Creativa de Problemas	Basadur y Gelade (2006)	<p>La adaptabilidad se puede conceptualizar como un proceso de resolución creativa de problemas de cuatro etapas, donde cada una involucra un tipo diferente de actividad cognitiva Basadur y Gelade (2006).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación: Adquisición proactiva y la generación de nueva información a través de la experiencia directa y la detección de tendencias, oportunidades y problemas (Basadur &amp; Gelade, 2006). En esta etapa, estos elementos son reconocidos, pero no son claramente articulados o comprendidos</li> <li>● Conceptualización: El problema identificado en la etapa anterior es analizado para crear una conceptualización de dominio del problema y posibles soluciones (Basadur &amp; Gelade, 2006)</li> <li>● Optimización: Las conceptualizaciones de la etapa anterior se contrastan con las limitaciones del mundo real para identificar dificultades prácticas (Basadur &amp; Gelade, 2006).</li> </ul> <p>Implementación: Se experimenta con la nueva solución, evaluando los resultados haciendo ajustes si es necesario para que pueda ser implementada con éxito (Basadur &amp; Gelade, 2006).</p>

Adaptado de Foronda, 2018

Dentro de los modelos investigados, destaca el modelo de los 4 modos, planteado por Busquets et al. (2009), debido a que se enfoca en la receptividad que tienen las organizaciones ante sus entornos. Además, nos permite evaluar prácticas, a diferencia del modelo de Basadur y Gelade (2006), que plantea la adquisición como generación proactiva de nueva información para proceder en base a ello, siendo mucho más útil para comprender estrategias elaboradas por empresas de mayor tamaño y profesionalización. El modelo de los 4 modos parte considerando las funciones de asimilación y acomodación del modelo de aprendizaje de Jean Piaget, pero proponen dos modos más de adaptabilidad: las respuestas automáticas (que va antes de la asimilación) y la construcción del entorno (que va después de la acomodación).

A continuación, se presentará a detalle las características de cada una de estas en la Tabla 7. Asimismo, se aprecian las variables del modelo: conciencia y recursos invertidos en la Figura 4.

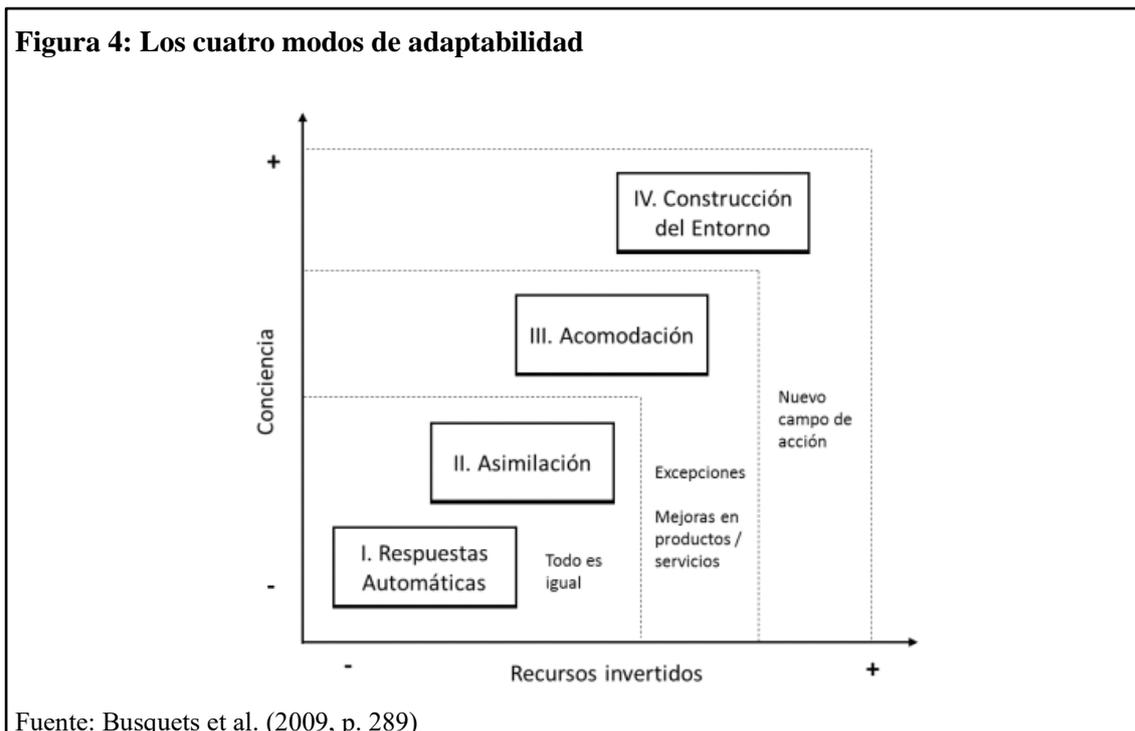
**Tabla 7: Descripción de las Etapas del Modelo de los 4 Modos**

Respuestas automáticas	Ejecutada por personas o sistemas de información de acuerdo a un requerimiento que normalmente ya es esperado y cuya respuesta ya está programada.
Asimilación	Lleva la combinación de personas y sistemas de información, de manera que se puedan mantener las acciones y comportamientos dentro de un ambiente donde “todo es igual”. Involucra decisión humana dentro de procesos ya definidos.
Acomodación	Se lleva a cabo por personas informadas, es decir, personas que usan la información para monitorear los procesos y usar razonamiento abstracto para encontrar nuevas soluciones para problemas o excepciones de un ambiente de negocios particular e innovación incremental impulsada por necesidades de los clientes. Aquí, el factor humano ejerce grados de libertad mucho más elevados que en la asimilación.
Construcción del entorno	Creación de nuevas condiciones o nuevos campos de acción para la organización. Es llevada a cabo por las personas y la tecnología en conjunto, estableciendo nuevas maneras de dirigir el negocio.

Adaptado de Busquets et al. (2009)

En esa línea, es importante acotar que para poder sobrellevar las dos primeras etapas donde todo se comporta de una manera similar, es necesario desarrollar estrategias que permitan una innovación incremental (Busquets et al., 2009). En ese sentido, se debe generar un planeamiento estratégico como desarrollar productos y/o servicios innovadores que respondan ante el fenómeno en mención. En función a ello, se podrá ubicar a las bodegas en torno a las etapas Figura 4.

**Figura 4: Los cuatro modos de adaptabilidad**



El enfoque de la investigación se basa en el modelo de los 4 modos, el cual, de acuerdo a los autores Busquets et al. (2009) plantea que la cantidad de recursos invertidos está intrínsecamente ligada a la conciencia del entorno, pues sin este no pueden avanzar en torno a la elaboración de estrategias de adaptación.

Asimismo, es importante recalcar que la conciencia del entorno, por un lado, responde a reconocer qué cambios puede estar afrontando la organización, cómo se encuentra en él y de qué forma esto podría o no afectarlo. Por otro lado, la inversión de recursos no solo responde a aspectos intrínsecamente monetarios (Busquets et al., 2009). De esta forma, estas variables permitirán realizar un análisis a profundidad de cómo es que han respondido las bodegas ante el crecimiento de las tiendas de conveniencia.

### **3.3. Análisis de las medidas de adaptación de las bodegas**

En principio, es importante reconocer que las prácticas adoptadas por las bodegas y que han sido expuestas en el Capítulo 2 no son estrategias, en tanto no cuentan con una guía hacia futuro realizada por ellas mismas y ha sido de carácter eminentemente reactivo debido a su falta de profesionalización (Gómez, 2010).

En ese sentido, con la información recabada es posible realizar un análisis en torno a las medidas tomadas por las bodegas. A continuación, en la Figura 5 se sustenta de qué forma es que se relacionan con las variables: conciencia e inversión de recursos, las cuales nos ayudarán a determinar cómo se ubican estas acciones en los estadios del modelo de los 4 modos.

**Figura 5: Análisis de las medidas tomadas por las bodegas, de acuerdo a las variables del modelo de los 4 modos**

		Consciencia	Inv. De Recursos
Respuestas automáticas	Fiado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Descuentos personalizados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Asimilación	Recolección de información personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mejora de la limpieza y la organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Amarres promocionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ofrecer servicios complementarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pagos electrónicos/digitales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Mejora de surtido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Acomodación	Delivery	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ofrecer productos frescos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

En primer lugar, Barrientos (2019) menciona que el crecimiento disruptivo de las tiendas de conveniencia durante los últimos años ha sido un fenómeno sumamente visible. En consecuencia, esto ha requerido de decisión humana en torno a procesos ya definidos previamente. En cuanto se ha descrito que la cercanía de las bodegas con su clientela es un factor valorado por parte del formato, es posible introducir, desde una perspectiva teórica, que tanto el fiado como los descuentos personalizados, responden a prácticas del día a día, a fin de mantener al cliente que acaba de llegar, que ya se conoce y concreta dicha venta y que son acciones esperadas por los tenderos e, incluso, por los consumidores. En ese sentido, estas acciones constituyen aspectos del primer estadio: Respuestas automáticas.

En segundo lugar, las actividades planteadas en el estadio de Asimilación responden a la toma de decisiones por parte de los tenderos para hacer frente a las tiendas de conveniencia. Por un lado, la recolección de información personal si bien no requiere de una inversión adicional de recursos, fue tomando relevancia en cuanto iba a permitir desarrollar nuevas medidas como acercar la comunicación. Asimismo, en el día a día, hubo aspectos que requirieron inversión de recursos, pero no responden, necesariamente desde una perspectiva teórica, a una respuesta al planteamiento estratégico de las tiendas de conveniencia. En este grupo, se encuentran aspectos que han estado realizando previamente en su día a día y se han visto potenciados. Finalmente, existen un par de medidas que responden a las características intrínsecas del canal moderno y que han introducido las bodegas: el pago electrónico/móvil y la mejora de surtido. En ese sentido, estas medidas les permiten seguir operando tal como lo hacían, pero le permiten adoptar medidas que caracterizan a la competencia.

En tercer lugar, el ofrecimiento de productos frescos parece ser un camino hacia esta etapa

de adaptación, en cuanto no es una estrategia que planteen los formatos de conveniencia del canal moderno. Además, se han añadido nuevos servicios como son los de delivery. De esta forma, estas prácticas representan un giro hacia procesos nuevos, que representan el tercer estadio: Acomodación. Sin embargo, la implementación de un nuevo servicio implica una inversión, capacitación y planificación. Por el momento, si bien ha existido una promoción en torno a estos nuevos protocolos, lo cierto es que, desde el estudio teórico, no ha sido posible comprobar si estas prácticas son extendidas por parte de las bodegas más allá de las diversas iniciativas que se han discutido a lo largo del estudio como el Manual de Buenas Prácticas Bodegueras (Indecopi, 2018).

En cuarto lugar, no se han encontrado prácticas aún en torno al cuarto estadio. La elaboración de un nuevo ecosistema en torno a la organización que permita revolucionar la manera en la que se está dirigiendo (Busquets et al., 2009) no ha aparecido en torno a las características que están alrededor de las bodegas (Gómez, 2010). Para comprender mejor ello, habría que haber una dirección en torno a nuevos modelos de negocio que permitan que estos establecimientos familiares puedan cambiar la manera en la que se percibe el negocio *retail*.

Así se puede observar que las bodegas han desarrollado una serie de prácticas muy similares a las que apreciaron en el canal moderno para buscar adaptarse. En ese sentido, la visibilidad que han tenido las tiendas de conveniencia han permitido que la consciencia del ambiente haya desencadenado en decisiones humanas en torno a procesos básicos del negocio; no obstante, desde una perspectiva teórica, no es posible percibir una planeación estratégica en las prácticas que han desarrollado las bodegas y que permita introducir a las bodegas más allá del segundo estadio - donde se encuentran gran parte de las medidas que han tomado.

El presente capítulo nos ha permitido exponer las principales definiciones de gestión estratégica y sus modelos de adaptación para, finalmente, exponer el análisis de las prácticas de las bodegas como reacción ante la expansión del canal moderno en función al modelo de los 4 modos.

## CONCLUSIONES

Luego de examinar diversos modelos teóricos e información contextual para analizar las medidas de adaptación de las bodegas ante la aparición de las tiendas de Conveniencia en Lima Metropolitana entre los años 2014-2019, se presentarán las conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

En primer lugar, se desarrollaron las principales diferencias entre el canal tradicional y moderno, desde el primero, se conservan estrategias tales como el fiado y aspectos valorados como la cercanía con el cliente; mientras por el lado del canal moderno, se puede ofrecer un precio menor producto de un mayor poder de negociación y eficiencias, en tanto se valora la conveniencia relacionada a las novedades con las que cuenta tanto en surtido, servicios adicionales y métodos de pago. No obstante, muchas de estas características iban apareciendo en ambos formatos, por ello para definir tiendas de conveniencia se fue más allá del autoservicio, característica que actualmente viene siendo adoptada por su competidor las bodegas, y se destacó el modelo de negocio en cadena como los poderes de negociación que de éste derivan. En contraparte, las bodegas son establecimientos microempresariales y familiares que al igual que su competidor, venden en pequeños establecimientos productos de primera necesidad.

En segundo lugar, cabe precisar que Perú es un caso particular en Latinoamérica, pues el crecimiento de establecimientos de tiendas de conveniencia ha superado en 5 años a otros países líderes en la región como Chile, Colombia y Argentina. Tambo+ dinamizó el crecimiento con su aparición en 2015 y abarca gran parte de la cuota de mercado; aunque ha desencadenado la llegada de otros competidores internacionales como Oxxo. En ese sentido, las bodegas se han visto afectadas y su crecimiento se ha ralentizado. Por ello, han desplegado una serie de medidas para adaptarse. Es así como han aprovechado sus características intrínsecas principales como son la cercanía y confianza con el cliente; y características propias de las tiendas de conveniencia como métodos modernos de pago. Este factor es clave para contrarrestar el modelo de negocios de las tiendas de conveniencia, que se basa en precio y fidelización en torno a la marca.

En tercer lugar, a fin de explicar la administración estratégica, se ha abordado una serie de definiciones y se ha rescatado e integrado el valor de ellas. La alineación de capacidades internas y externas con el fin de rescatar objetivos los supuestos como base y la capacidad que tiene la administración estratégica para asumir, suponer y pronosticar el futuro de la organización. En ese sentido, la definición pertinente ha sido “la administración estratégica es el proceso que permite a la organización cumplir sus objetivos, alineando sus capacidades internas como externas y pronosticando el futuro de la organización”. Por ello, se ha determinado que las bodegas no poseen estrategias, dado que las medidas que han abordado son netamente reactivas.

En cuarto lugar, la adaptación empresarial se vuelve indispensable para poder seguir adelante ante estos cambios en el entorno, sobre todo en empresas en el estadio de supervivencia y crecimiento empresarial -categoría que corresponde a las bodegas, de acuerdo a la teoría de crecimiento. Así, tras la comparación de modelos, se optó por llevar el análisis con el modelo de los cuatro modos, que permite discernir entre la conciencia del entorno y acciones tangibles por ella. De esta forma, el modelo establece que las bodegas se encuentran en un *status quo*. Las prácticas que han ido aplicando, en general, no han ido más allá de la toma de decisiones en el día a día.

Finalmente, con el recojo de información bibliográfica, es posible concluir que, de acuerdo al modelo de los 4 modos, las bodegas se encuentran en la etapa de asimilación. Las prácticas que han venido desarrollando han implicado una mejora en los procesos que actualmente han llevado como negocio; no obstante, desde una perspectiva teórica, no es posible validar que la conciencia de la competencia haya permitido desarrollar un planteamiento al mediano-largo plazo. En ese sentido, muchas de las medidas que han tomado responden a los supuestos de receptividad ante el entorno que poseen las organizaciones y a la búsqueda constante de soluciones; no obstante, aspectos intrínsecos como la escasa profesionalización del rubro han impedido alcanzar un nuevo estadio.

## **2. Recomendaciones**

En base a lo expuesto en el presente trabajo, se han podido determinar las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones en torno a adaptación empresarial y *retail*.

En torno a adaptación empresarial, si bien hay diversos alcances teóricos y estudios aplicados a lo largo de décadas, lo cierto es que tanto para Latinoamérica como para el sector *retail* hay una oportunidad de investigar diversos fenómenos que están aconteciendo en una industria que se desarrolla e innova rápidamente, sobre todo en la región. Por ello, resulta importante para la realización de futuros trabajos, acotar la realidad del sector hacia pequeños clústeres ligado a zonas de influencia y ubicación de las bodegas. En ese sentido, la realización de trabajo de campo, permitirá responder cómo es que las características intrínsecas al sector se van desarrollando en zonas donde exista o no una mayor influencia de tiendas de conveniencia. Así como un estudio de caso permitirá poder comprender la variable conciencia ante sus competidores y cómo se relaciona, en cada caso particular, con la inversión de recursos que ha aplicado cada establecimiento.

Además, en el país, gran parte de las compras de los consumidores se ejecutan por dos misiones de compra distintas: conveniencia y aprovisionamiento. Es así como a lo largo del estudio si bien nos hemos centrado en la primera de ellas, lo cierto es que ante el contexto de

COVID-19 que afectó el año 2020, hubo un cambio de misión de compra hacia la segunda (Ipsos, 2020). Este hecho ha repercutido en los establecimientos de conveniencia y ha generado la aparición de nuevos competidores aún no estudiados, como los *dark stores*. Por ello, será interesante volver a validar cómo es que las bodegas se han ido adaptando a la pandemia, qué medidas han estado pensadas como una reacción y cuáles están pensadas para un proyecto a mediano-largo plazo que permita suscribirlas en la generación de una nueva manera de comprar en los canales *retail*



## REFERENCIAS

- Acevedo, C, Páramo, D. & Ramírez, E. (2008). *¿Por qué las tiendas de barrio en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadenas de supermercados?*
- Acosta, L., García, M., & Ñahuincopa, E. (2019). *Análisis de las estrategias comerciales de bodegas, frente a la expansión de las tiendas de descuento en el 2018: Estudio de casos múltiples en el distrito de Los Olivos*. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14897>
- Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (2016) *Estudio de mercado de la comercialización al por menor de alimentos y bebidas en el segmento de supermercados en Bolivia*
- Aguardo, D. & Cernada, R. (2016). Adaptarse o morir lentamente: la capacidad de adaptación de las organizaciones como elemento clave de supervivencia. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (118), 36-40.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*.
- Arriola Becerra, A. L. (2017). Las estrategias de las tiendas de conveniencia ante la entrada de nuevos competidores en el Perú. Análisis del caso Tambo. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Recuperado de <https://doi.org/10.19083/tesis/625127>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1996). *Crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias* (Documento No. 6)
- Barrientos-Felipa, P. (2019). El concepto de tiendas de conveniencia en Perú. *Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. Recuperado de <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research (2016). Situación del Retail moderno 2016. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research (2018). Situación del Retail moderno 2018. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>
- Basadur, M. & Gelade, G. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.
- Blázquez, F.; Dorta, J. & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?cv=1&pid=S0121-50512006000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?cv=1&pid=S0121-50512006000200003&script=sci_arttext)
- Blousson, A. (2009). La gestión del negocio minorista tradicional en la Argentina. En *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, 50, 140-175.
- Busquets, J. Rodon, J. & Wareham, J. (2009). Adaptability in smart business networks: An exploratory case in the insurance industry. *Decision Support Systems*, (47), 287-296

- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2020). *Reporte oficial de industria e-commerce en Perú. Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019*
- Castillón, E. (2016). *La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro bodegas, de la avenida Próceres de la Independencia, cuadra 10 a la 27, distrito de San Juan de Lurigancho, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015*. Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1086/COMPETITIVIDAD\\_MYPE\\_CASTILLON\\_GUTIERREZ\\_EDUARDO\\_MOISES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1086/COMPETITIVIDAD_MYPE_CASTILLON_GUTIERREZ_EDUARDO_MOISES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chavez, N; Choquecota, M & Salas, S (2019) *El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de gamarra: caso Celestina*. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15713/CH%c3%81VEZ\\_BECERRA\\_CHOQUECOTA\\_GAMARRA\\_SALAS\\_SOTELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15713/CH%c3%81VEZ_BECERRA_CHOQUECOTA_GAMARRA_SALAS_SOTELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Child, J. & Kieser, A. (1981). Development of Organizations over Time. En: Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (eds.). *Handbook of Organizational Design* (pp.28-64). Oxford University Press.
- Churchill, N & Lewis, V (1983) The five stages of small business growth. *Harvard business review*. (61) 30-50 Recuperado de <https://cambridgempa.files.wordpress.com/2011/01/stages-churchill-lewis.pdf>
- Collazos, T. & Montaña, J. (2017). *Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad Engativá etapa II*.
- Correa (1999) «Factores determinantes del crecimiento empresarial». Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10016/cs82.pdf?sequence=1>
- Correa, A. (2000). Factores determinantes del crecimiento empresariales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29(103), 257-262. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/42781376?seq=1>
- D'Alessio Ipinza Fernando A (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia Pearson Educación de México S.A. De C.V.* Recuperado de: <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- Echevarría, S. (1974). *Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa*. Esic, UNED 2º, Madrid.
- Euromonitor International (2020a). *Convenience Stores in Argentina*.
- Euromonitor International (2020b). *Convenience Stores in Peru*.
- Euromonitor International (2020c). *Traditional Grocery Retailers in Argentina*.
- Euromonitor International (2020d). *Traditional Grocery Retailers in Bolivia*.

- Euromonitor International (2020e). *Traditional Grocery Retailers in Perú*.
- Fernández, A.I.; García, R. y Ventura, J. (1988). *Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales*. Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/1988.
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*(56), 178-193.
- Foronda, F. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de Psicología, Medellín. Recuperado de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank\\_2018\\_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf)
- Frías, J. y Véliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(53), 1-12. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- García Pérez de Lema, D. (2001). Racionalidad de las Ayudas Financieras a las empresas. En *Especial XI COngreso AECA* (págs. 61-62). Madrid. Recuperado de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista56/56.pdf>
- Greiner, L. (1972). “*Evolution and revolution as Organizations Grow*”. Harvard Business Review, Julio-Agost, vol. 50, n° 4.
- Greiner, L. (1998). “*Evolution and revolution as Organizations Grow*”. Harvard Business Review, Mayo-Junio, vol. 76, n° 3.
- Gómez, E. (1 de Junio de 2010). *Bodegas: el futuro está en tus manos*.
- Guzmán, J., & Silva S. (2018). *Asociatividad como base del crecimiento del comercio minorista de las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero*.
- Hernández, L., May, F. J., & Martínez, M. G. (2016). *Factores Comerciales Relacionados a La Supervivencia De Las Tiendas De Abarrotes Tradicionales, Caso Región 101*, Cancún,
- Hodgson G. (2015). “Conceptualizing Capitalism: How the Misuse of Key Concepts Impedes our Understanding of Modern Economies”.
- Indecopi (2018) *Manual de Buenas Prácticas Bodegueras*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3749566/MANUAL+DE+BUENAS+PR%C3%81CTICAS+BODEGUERAS.pdf/9e4d3e11-7ce1-4b06-3485-d55196b6d20f>
- Indra. (2019). *IX Informe: Tendencias en Medios de Pago*. Minsait. Recuperado de [https://mediosdepago.minsait.com/sites/default/files/PDFs/minsait\\_mediospago2019\\_web.pdf](https://mediosdepago.minsait.com/sites/default/files/PDFs/minsait_mediospago2019_web.pdf)
- Ipsos. (2014). *Perfil de la bodega y el bodeguero*. Lima: Ediciones Ipsos.
- Ipsos. (2016). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Lima: Ediciones Ipsos.

- Ipsos (2020). *Recalculando... Los comportamientos que cambian después del confinamiento* [diapositiva]. Consulta: 20 de agosto del 2020. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos\\_talk\\_8\\_comportamientos\\_que\\_cambian\\_despues\\_del\\_confinamiento.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos_talk_8_comportamientos_que_cambian_despues_del_confinamiento.pdf)
- Jaramillo, Erick (s/f). *Análisis PEST(EL)*
- Kantar Worldpanel. (2014). *LatAm Retail Overview 2014*.
- Kantar WorldPanel (2018a). *Consumer Insights 2018*.
- Kantar WorldPanel (2018b). *Follow the shopper. The changing Channel Landscape*.
- Kantar WorldPanel (2018c). *Omnichannel: Crecer con la reinención del retail*.
- Kantar Worldpanel. (2019). *Consumer Insights 2019*.
- Kantar WorldPanel (2020) *Consumer Insights 2020*.
- LEY N° 30877. Diario el Peruano, Perú, 14 de junio del 2020. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1/>
- Martínez, J., & Maza, F. (2019). Análisis de las implicaciones económicas, sociales y culturales del ingreso de nuevos competidores de comercios minoristas de descuento duro al canal del comercio minorista tradicional de las tiendas de barrio en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. 176-184.
- Mato, G. (1989). Inversión, coste de capital y estructura financiera: un estudio empírico. *Moneda y Crédito*, 188, 177-201.
- Mecanismos de Desarrollo Alternos (MDA Perú) (2016). *Estudio impacto económico en bodegas*.
- Melgarejo, E., & Velarde, D. (2018). *Factores comerciales de bodegas y tiendas de conveniencia más valorados por el consumidor millennial en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13350/MELGAREJO\\_VENTO\\_VELARDE\\_SOLIMANO..pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13350/MELGAREJO_VENTO_VELARDE_SOLIMANO..pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de la Producción (14 de mayo del 2020). *Indecopi: Reglamento de la Ley General de Bodegueros impulsará el negocio desarrollado por más de 500 mil bodegas en el país*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/154681-produce-reglamento-de-la-ley-general-de-bodegueros-impulsara-el-negocio-desarrollado-por-mas-de-500-mil-bodegas-en-el-pais>
- Ministerio de la Producción. *Tu empresa*. Recuperado de <https://www.tuempresa.gob.pe/ubicatubodega/#/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari A Guided Tourthrough*. New York: The Free Press.

- Navarro, L. (2020). *El impacto de las tiendas por conveniencia*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/impacto-las-tiendas-por-conveniencia/>
- Nielsen (2015). *Bolivia: Un mercado con gran potencial*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2015/bolivia-un-mercado-con-gran-potencial/>
- Nielsen. (2016). *La búsqueda de conveniencia*. The Nielsen Company. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAqueda20de20conveniencia.pdf>
- Nielsen. (2017). *Lo que está disponible en tiendas en línea para la compra de comestibles*. The Nielsen Company. Recuperado de [https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/ComercioConectado\\_ES.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/ComercioConectado_ES.pdf)
- Nielsen (2018). *El Shopper Hoy*. Recuperado de [http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-shopper/el\\_shopper\\_hoy.pdf](http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-shopper/el_shopper_hoy.pdf)
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review* (pp. 96-104). Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation
- Oliveira, D. d. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (22 ed.). São Paulo: Atlas. Recuperado de [https://www.academia.edu/39390945/PLANEJAMENTO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_CONCEITOS\\_METODOLOGIA\\_PR%C3%81TICAS](https://www.academia.edu/39390945/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_CONCEITOS_METODOLOGIA_PR%C3%81TICAS)
- Pala, E., Rojas, G. & Zegarra, V. (2017). Evaluación y comparación de los factores de la propuesta de valor en dos zonas de Lima Metropolitana. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10357>
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. (Trabajo original publicado en 1959).
- Perroux (1963). *Les Industries Motrices et la Croissance d'une économie Nationale*. *Economie Appliquée*, 16 : 151 - 196.
- Pinilla, O. & Gonzales, G. (2004). *Estudio comparativo de las características del merchandising aplicado la tienda tradicional de Barranquilla en estratos 2 y 5*. Especialización en Gerencia de empresas comerciales. Uninorte.
- Porter, M. (1980). "Estrategia Competitiva". The Free Press, Nueva York, 1980.
- Porter, M. (1994). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (18ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19569/barreras-al-crecimiento-de-las-pymey-la-gestion-del-mismo-como-elemento-de-mantenimiento-y-consolidacion-de-empleo>

- Quintana, R México. Factores Comerciales Relacionados a la Supervivencia de Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2802312](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2802312)
- Rapallo Serrano (2002) *La creación de valor: una aproximación*. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/6773/>
- Reardon, T., & Hopkins, R. (2006). The supermarket revolution in developing countries: Policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers and traditional retailers. *The European Journal of Development Research*, 522-545
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dicker, K.E., Mann, R. B. & Mockler, R.J. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley, Massachussets.
- Salles, Mario (7 de mayo del 2013) Adaptación y cambio, clave para el éxito de una empresa. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/adaptacion-y-cambio-clave-para-el-exito-de-una-empresa>
- Stern, L. W. (1999). Canales de comercialización. Madrid: Pearson Education
- Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO) (2020) Argentina 2018-2020. *El desafío de adaptarse y crecer en la nueva normalidad*.
- Suito, J. (2019) *Perú es el país latinoamericano más preocupado por el consumo responsable*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/>
- Valenzuela, E. (2004). Consideración de los intangibles en la evaluación de acciones por los analistas financieros, *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Vol. 3, 2, 101-126. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

## ANEXO A: Otras Definiciones de formato retail

Tabla A1: Otras Definiciones de formato retail

Nombre	Canal	Definición
Supermercados	Moderno	Comercios de superficie bastante grande que venden artículos de consumo masivo de alimentación y cuidado del hogar, así como uno que otro producto de uso corriente de pequeño valor unitario (Arellano, 2010). Por ejemplo: Plaza Vea
Tiendas de descuento / <i>discounters</i>	Moderno	Tiendas pequeñas en cadena ubicadas en zonas residenciales que se caracterizan por vender a menor precio que las bodegas y tiendas de conveniencia, sobre todo abarrotes (BBVA Research, 2018). Por ejemplo: Mass
<i>Cash&amp;Carry</i>	Moderno	Grandes establecimientos enfocados en el abastecimiento de negocios. No obstante, en los últimos años, los consumidores acceden a ellos motivados por el ahorro (BBVA Research, 2018) Por ejemplo: Makro
Tiendas especializadas	Moderno/Tradicional	Comercios especializados en artículos diversos. Pueden ser muy pequeños y ubicados en los barrios, como carnicerías, panaderías y librerías, hasta grandes almacenes especializados en muebles, en telas, en artículos eléctricos, etcétera (Arellano, 2010).
Mercado de abastos	Tradicional	Conglomerado de comerciantes que se ubican dentro de establecimientos relativamente estables. Cada comerciante se caracteriza por poseer un espacio bastante limitado para sus actividades, por lo cual ellos son especialistas en una categoría de productos (Arellano, 2010).

## ANEXO B: Plataformas de Soporte para las bodegas

Tabla B1: Plataformas de Soporte para las bodegas

1. Plataforma de soporte	Descripción	Aspectos que ofrecen
Ubica tu bodega	Plataforma virtual la cual fue una iniciativa del Ministerio de Producción, que permite a los consumidores obtener información sobre las bodegas más cercanas a su ubicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de los establecimientos más cercanos a la ubicación de los consumidores (Produce, s/f)</li> <li>• Conocimiento de qué productos perecibles y no perecibles cuenta la bodega, así como saber su stock de productos de higiene personal y aseo del hogar (Produce, s/f).</li> <li>• Identificación de las modalidades de pago de cada negocio, ya sea en efectivo o con tarjetas, y saber si en el negocio funciona algún agente bancario (Produce, s/f).</li> </ul>
Manual de Buenas Prácticas Bodegueras	Iniciativa de la Asociación de Bodegueros del Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) y el Ministerio de la Producción, los cuales crearon en conjunto un documento titulado Manual de Buenas Prácticas Bodegueras	Este documento busca constituirse en una guía para los bodegueros y las micro y pequeñas empresas que deseen alcanzar la satisfacción de sus clientes, a través de la implementación de procedimientos y procesos orientados a la calidad en el servicio. Además brinda información muy útil para el bodeguero sobre la gestión del negocio, el manejo de las finanzas, la gestión legal de las bodegas, tips para mejorar sus ventas y conceptos importantes de gestión de marca como signo distintivo y los pasos para inscribir la misma. (ABP, Indecopi, Indecopi, , 2018)

## ANEXO C: Número de Tiendas de Conveniencia por país

Tabla C1: Número de Tiendas de Conveniencia por país

	2015	2019	Crecimiento 15-19	Proyección 2024	Crecimiento 19-24
Perú	35	514	1368.6%	921	79.2%
Argentina	442	463	4.8%	486	5.0%
Colombia	207	228	10.1%	307	34.6%
Chile*	200+	200+	1.6%	200+	17.90%

- En Chile, la data se encontraba expresada en miles y era 0.2 en cada uno de los campos.
- Por ello, se considera los % de crecimiento y que la cantidad de tiendas de conveniencia es mayor a 200.

Adaptado de Euromonitor International (2020).

## ANEXO D: Número de Tiendas de Conveniencia en el país

Tabla D1: Número de Tiendas de Conveniencia en el país

	2016	2017	2018	2019
Total	140	246	354	514
Tambo+	100	199	300	420
Listo!	10	12	17	25
Minimarket	30	15	10	10
Market365	-	10	10	10
JET Market	-	10	10	9
Otros*	-	-	7	40

- Gran parte de las otras tiendas hacen referencia a OXXO del grupo mexicano FEMSA

Adaptado de Euromonitor International (2020)

## ANEXO E: Definición de Estrategias Comerciales

**Tabla E1: Definición de Estrategias Comerciales**

Autoservicio	Formato a través del cual el cliente puede elegir y recoger personalmente aquello que desea adquirir.
Amarres Promocionales	Ya sea para resaltar productos como: rifas, concursos, descuentos, degustaciones, muestras gratis o para resaltar la bodega a través de volantes, letreros externos o promociones en redes sociales.
Mejor exhibición	La exhibición muestra cómo se disponen los productos en anaqueles, vitrinas, góndolas y estantes. Para ello, se consideran dos aspectos clave: que el producto sea visible y que el lugar esté organizado. Asimismo, se debe dividir a las zonas en “calientes” y “frías”, en las primeras es donde los clientes posan con mayor frecuencia la vista y que se deben vender por impulso, así como son de alto margen. En las frías, irán aquellos que el consumidor compra regularmente.
Mejora del surtido	Contar con mayor cantidad de productos, proyectar la imagen de que se puede visitar el punto de venta para más de una ocasión y que presenta novedades.
Gestión de marca	Implementación de una marca, un logo y un isotipo que permita al establecimiento ser reconocida y diferenciarse del resto.
Imagen, iluminación, orden y limpieza	El color de la pintura al interior debe ser un factor estético. Asimismo, se valorará la iluminación, el orden y la limpieza como atributos que generarán confianza y seguridad en la calidad de los productos a adquirir, como comodidad al desplazarse o visualizar algún producto.
<i>Delivery</i>	Brindar un servicio a domicilio. A través de él no solo se satisfacen nuevas necesidades, sino se genera recordación y recomendación. Se puede hacer mediante aplicaciones.
Aceptar medios de pagos electrónicos	No solo reduce el riesgo de billetes falsos, sino que eleva el nivel de compra de los clientes. Puede aplicarse también a pagos móviles (mediante billeteras digitales como YAPE).
Brindar servicios adicionales	Ofrecer pago de servicios, recarga de celulares, ser agentes bancarios o ofrecer actividades de ocio complementarias (juegos de azar).

Adaptado de Indecopi (2018)

## ANEXO F: Definiciones Crecimiento Empresarial

**Tabla F1: Definiciones de Crecimiento Empresarial**

Autor	Definición Crecimiento Empresarial
Penrose	"El crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso". El crecimiento se produce como consecuencia de la ruptura del equilibrio interno de la organización por la existencia de un conjunto de servicios productivos infrautilizados, así, "desde el momento en que la dirección se esfuerza por explotar al máximo los factores de producción de que dispone se produce un proceso dialéctico verdaderamente dinámico que favorece el crecimiento continuo" (Penrose, 1962, p.4).
Perroux	"El crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables. Este concepto enlaza indisolublemente con el aumento de la dimensión y con el cambio estructural"(Perroux, 1963, p.2).
García Echevarría	"El crecimiento es toda variación positiva de la dimensión empresarial del proceso productivo, lo que implica la fijación previa de una magnitud de referencia"(Echevarria,1974, p.25).
Fernández, García y Ventura	"El crecimiento es un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales, a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia".(Fernández, García Ventura. 1988, p.3).
AECA	El crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa" (1996, p. 24).