

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EVALUACIÓN Y COMPARACIÓN DE LOS FACTORES DE LA
PROPUESTA DE VALOR DE BODEGAS EN DOS ZONAS DE
LIMA METROPOLITANA**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

PALA TALLEDO, Eva Maria	20110993
ROJAS ANAYA, Gabriela Fernanda	20111075
ZEGARRA DURAND, Veronica Stefany	20111769

Asesorada por: Mgtr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón

Lima, 13 de Noviembre de 2017

La tesis

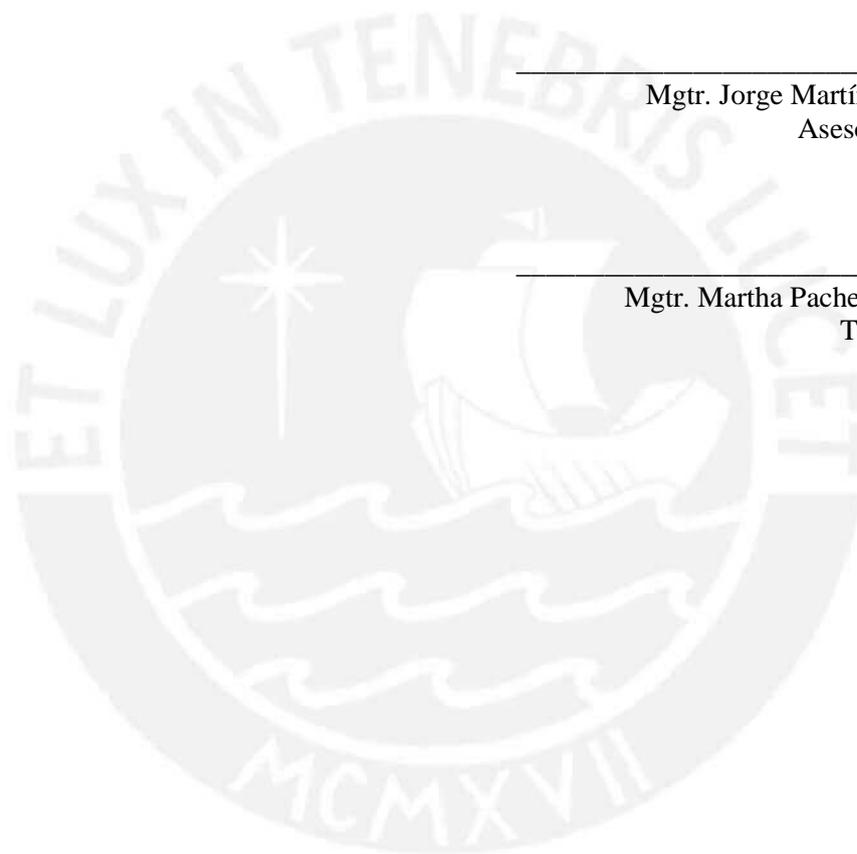
**EVALUACIÓN Y COMPARACIÓN DE LOS FACTORES DE LA
PROPUESTA DE VALOR DE BODEGAS EN DOS ZONAS DE
LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobada.

Mgr. María Elena Esparza Arana
Presidente del Jurado

Mgr. Jorge Martínez Lobatón
Asesor de la tesis

Mgr. Martha Pacheco Mariselli
Tercer Jurado



A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, por enseñarme a no rendirme jamás, porque todo lo que soy y lo que tengo es gracias a ustedes, fruto de su trabajo y esfuerzo. A Cristina y Mariano por ser amigos incondicionales, escucharme, apoyarme y darme ánimos siempre. A mis compañeras y amigas ardillas Fernanda y Verónica, porque juntas logramos esto. A todos ustedes, gracias.

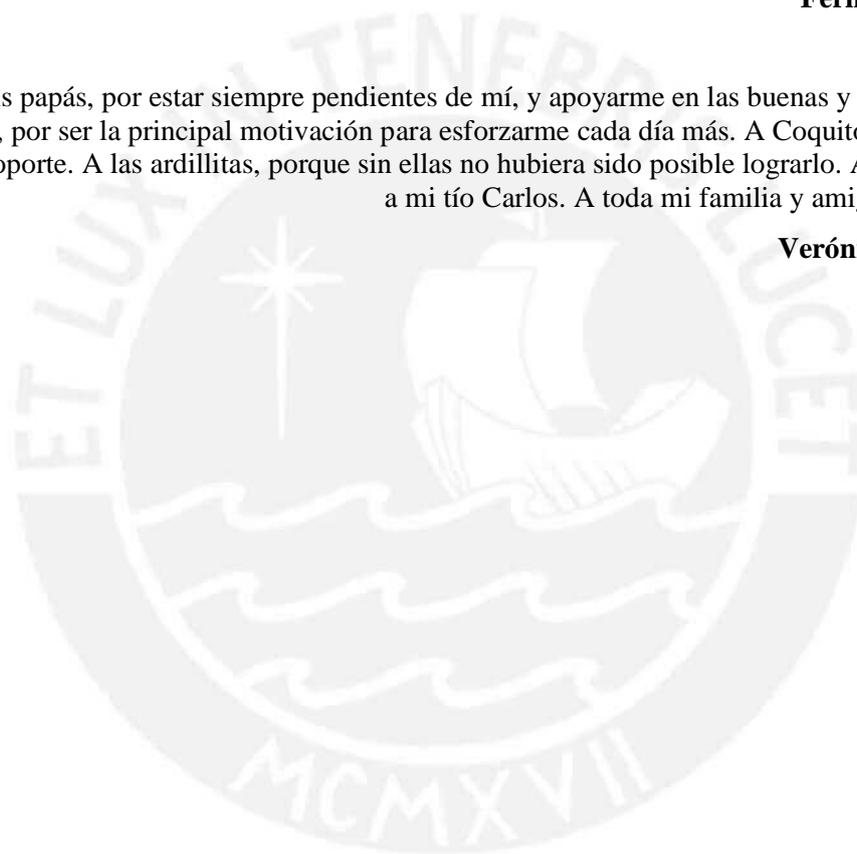
Eva Pala

A mis papás, por su amor incondicional, por permitirme llegar hasta aquí, por ser mi mayor ejemplo y enseñarme a no rendirme jamás; a mi hermano, por el amor y paciencia de toda la vida; a Eva y Verónica, por ser mis ardillas incondicionales y lucharla hasta el final; a Valeria, Iván y Alejandro, por leerme, escucharme y motivarme siempre; y a Diego, por ser luz en mi camino. Gracias.

Fernanda Rojas

A mis papás, por estar siempre pendientes de mí, y apoyarme en las buenas y malas. A mi hermanito, por ser la principal motivación para esforzarme cada día más. A Coquito, por ser mi fuerza y soporte. A las ardillitas, porque sin ellas no hubiera sido posible lograrlo. A mi Mañi y a mi tío Carlos. A toda mi familia y amigos, gracias.

Verónica Zegarra



Agradecemos a Jorge Martínez, nuestro asesor, por brindarnos su ayuda, orientación y motivación para lograr la realización de esta tesis. A Milos Lau, por apoyarnos a lo largo de todo el proceso. A nuestros padres, por brindarnos los materiales obsequiados en la fase de las encuestas. Y a los bodegueros, clientes y expertos que fueron partícipes de la elaboración de esta investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación.....	2
2. Justificación del estudio	3
3. Objetivos y preguntas de investigación	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos.....	4
3.3. Pregunta general	4
3.4. Preguntas específicas.....	4
4. Hipótesis	4
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARKETING, RETAIL Y COMERCIALIZACIÓN	7
1. Marketing y sector retail.....	7
1.1. Definición de marketing	7
1.2. Canales de distribución.....	7
1.3. Almacenes de barrio o bodegas	12
2. Comercialización y servicio al cliente	13
2.1. Propuesta de valor	13
2.2. Comportamiento del consumidor.....	18
2.3. Satisfacción, servicio y atención al cliente	19
CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DEL RETAIL	22
1. Situación actual del retail en Latinoamérica	22
2. Situación actual del retail en el Perú.....	25
2.1. Situación actual del retail moderno	26
2.2. Situación actual del retail tradicional.....	29
2.3. Situación actual de bodegas en el Perú	29
3. Tendencias en el canal minorista (retail)	30
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
1. Alcance de la investigación	32
2. Tipo de diseño metodológico	33
3. Secuencia metodológica	35
4. Herramientas de investigación.....	36
4.1. Primera fase.....	36
4.2. Segunda Fase.....	38

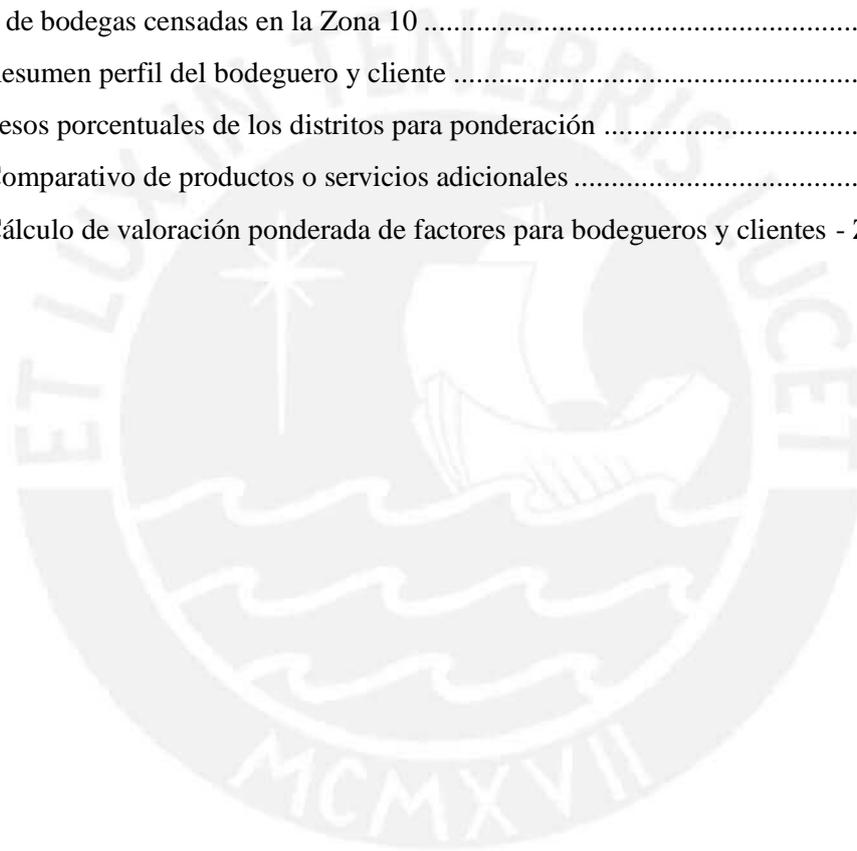
5.	Selección muestral.....	39
5.1.	Entrevistas a expertos	40
5.2.	Entrevistas a bodegueros y clientes	41
5.3.	Encuestas a bodegueros y clientes	43
6.	Validación de instrumentos	46
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO		47
1.	Primera fase y censo de bodegas	47
1.1.	Tipificación de bodegas.....	47
1.2.	Factores determinantes de preferencia	48
1.3.	Censo de bodegas en las áreas de influencia.....	54
2.	Segunda fase	56
2.1.	Resultados de las encuestas: Bodegueros y clientes	56
2.2.	Perfil del bodeguero	57
2.3.	Gestión de la bodega	60
2.4.	Perfil del cliente.....	68
2.5.	Factores de la propuesta de valor de las bodegas	71
2.6.	Brechas entre percepciones de bodegueros y clientes	82
2.7.	Evaluaciones a bodegas	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		110
1.	Conclusiones	110
2.	Recomendaciones.....	114
REFERENCIAS.....		117
ANEXO A: Matriz de consistencia		120
ANEXO B: Elección de zonas de Lima Metropolitana		122
ANEXO C: Guía de entrevistas a expertos.....		125
ANEXO D: Guía de entrevistas a bodegueros.....		129
ANEXO E: Guía de entrevistas a clientes		130
ANEXO F: Guía de observación a bodegas		131
ANEXO G: Encuesta a bodegueros.....		133
ANEXO H: Encuesta a clientes.....		135
ANEXO I: Resumen de entrevistas a expertos		138
ANEXO J: Resumen de entrevistas a bodegueros y clientes		146
ANEXO K: Mapas de bodegas en zona de influencia según censo		149
ANEXO L: Listado de bodegas encuestadas		171

ANEXO M: Censo y Muestreo	175
ANEXO N: Encuestas iniciales.....	176
ANEXO O: Base de datos - Encuestas	177
ANEXO P: Brechas de percepción.....	178
ANEXO Q: Consentimientos informados	179



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de retail.....	10
Tabla 2: Selección muestral en la primera fase	42
Tabla 3: Muestra de bodegas.....	43
Tabla 4: Muestra estratificada para la Zona 6.....	45
Tabla 5: Muestra estratificada para la Zona 10.....	45
Tabla 6: Muestra de encuestas a clientes	45
Tabla 7: Clasificación según Key Determinants.....	49
Tabla 8: N° de bodegas censadas en la Zona 6	55
Tabla 9: N° de bodegas censadas en la Zona 10	55
Tabla 10: Resumen perfil del bodeguero y cliente	57
Tabla 11: Pesos porcentuales de los distritos para ponderación	72
Tabla 12: Comparativo de productos o servicios adicionales	73
Tabla 13: Cálculo de valoración ponderada de factores para bodegueros y clientes - Zona 6	86



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de comportamiento de compra de los consumidores	19
Figura 2: Penetración de canales en la región.....	23
Figura 3: Tipos de retail en Latinoamérica.....	24
Figura 4: Secuencia metodológica.....	35
Figura 5: Proceso de elección de zonas a estudiar	40
Figura 6: Proceso de elección de muestras estratificadas	44
Figura 7: Factores recogidos en entrevistas a bodegueros y clientes	49
Figura 8: Comparativo de género por zonas – Bodeguero.....	58
Figura 9: Comparativo de grado de instrucción por zonas - Bodeguero	59
Figura 10: Comparativo de edad por zonas - Bodeguero.....	59
Figura 11: Comparativo de ventas semanales por zonas	61
Figura 12: Ventas semanales por tipología – Zona 6.....	61
Figura 13: Ventas semanales por tipología – Zona 10.....	62
Figura 14: Comparativo de antigüedad por zonas – Bodegas	63
Figura 15: Bodegas abiertas (rosadas) vs. Supermercados - Zona 6.....	64
Figura 16: Bodegas abiertas (rosadas) vs. Supermercados – Zona 10	65
Figura 17: Bodegas cerradas (verdes) vs. Supermercados – Zona 6.....	65
Figura 18: Bodegas cerradas (verdes) vs. Supermercados – Zona 10.....	66
Figura 19: Bodegas de ventana (azules) vs. Supermercados - Zona 6	66
Figura 20: Bodegas de ventana (azules) vs. Supermercados - Zona 10	67
Figura 21: Comparativo de género por zonas – Clientes	69
Figura 22: Comparativo de grado de instrucción por zonas – Clientes.....	69
Figura 23: Comparativo de edad por zonas – Clientes	70
Figura 24: Comparativo de ingreso mensual por zonas – Clientes	70
Figura 25: Ponderación de los factores de la propuesta de valor - Zona 6.....	75
Figura 26: Ponderación de los factores de la propuesta de valor - Zona 10.....	75
Figura 27: Promedio de los factores en bodegas abiertas (Rosadas) - Zona 6	77
Figura 28: Promedio de los factores en bodegas abiertas (Rosadas) - Zona 10	78
Figura 29: Promedio de los factores en bodegas cerradas (Verdes) - Zona 6	79
Figura 30: Promedio de los factores en bodegas cerradas (Verdes) - Zona 10	79
Figura 31: Promedio de los factores en bodegas de ventana (Azules) - Zona 6.....	81
Figura 32: Ponderación de los factores en bodegas de ventana (Azules) - Zona 10	81
Figura 33: Puntuaciones de bodegueros y clientes sobre el factor “Atención”- Zona 6.....	83

Figura 34: Diferencias entre puntuaciones sobre el factor “atención” – Zona 6	84
Figura 35: Puntuaciones sobre el factor “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” - Zona 10	85
Figura 36: Diferencias entre puntuaciones sobre el factor “cercanía” – Zona 10	85
Figura 37: Bodegas aprobadas y desaprobadas – Zona 6	87
Figura 38: Bodegas aprobadas y desaprobadas – Zona 10	88
Figura 39: Promedio de notas asignadas por bodegueros y clientes por zona.....	88
Figura 40: Diferencias entre puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Comparativo por zonas	89
Figura 41: Promedio de notas asignadas por bodegueros y clientes por tipo de bodega y zona..	90
Figura 42: Diferencias entre los promedios de notas asignadas por bodegueros y clientes encuestados por tipo de bodega y zona.....	91
Figura 43: Promedios Ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Zona 6	92
Figura 44: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Zona 6.....	93
Figura 45: Diferencias entre promedios ponderados de bodegueros y clientes para cada factor– Zona 6 – por tipo de bodega.....	93
Figura 46: Promedios Ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Zona 10	95
Figura 47: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Zona 10.....	96
Figura 48: Diferencias entre promedios ponderados de bodegueros y clientes para cada factor– Zona 10 – por tipo de bodega.....	96
Figura 49: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en Zona 6	98
Figura 50: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en zona 6.....	99
Figura 51: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en Zona 10	100
Figura 52: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en zona 10.....	101
Figura 53: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en Zona 6	102
Figura 54: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en zona 6	103
Figura 55: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en zona 10.....	104

Figura 56: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en zona 10105

Figura 57: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 6106

Figura 58: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 6107

Figura 59: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 10108

Figura 60: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 10109



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo comparar los principales factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 de Lima Metropolitana percibidos por bodegueros y clientes. Para ello, se toma como referencia la teoría de los *key determinants* de Al-Ali, Nor Erne Nazira y Shamsuddin (2015) que busca medir la satisfacción del cliente en el comercio minorista de comestibles.

Dada la especificidad del sujeto de estudio, bodegas ubicadas en los rangos de influencia de los supermercados seleccionados de las zonas antes mencionadas, se espera que los resultados de este trabajo contribuyan al entendimiento de las necesidades de los clientes de estos negocios, de modo tal que los dueños de las bodegas puedan hacer prosperar a las mismas.

Metodológicamente, a través de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, se busca, que los clientes evalúen la importancia que tienen los factores de la propuesta de valor de las bodegas y evaluar la percepción de los bodegueros y clientes sobre estos negocios, además de proporcionar data que permita la comparación de información sobre las zonas estudiadas, que representan concentraciones de NSE distintos, para determinar similitudes o diferencias.

Luego de la investigación se encontró que los factores más valorados son “atención”, “calidad de productos”, “horario” y “cercanía-ubicación - número de bodegas alrededor”. Los resultados son concluyentes para las bodegas encuestadas y para aquellas que presenten características similares.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca brindar información sobre cuáles de los factores de la propuesta de valor; de un conjunto específico de bodegas ubicadas en Lima, serían los más valorados por sus clientes frecuentes. Se espera que este estudio pueda contribuir a que los actuales y futuros dueños y administradores de estos negocios – bodegueros – tengan un mayor entendimiento sobre cómo mejorar la oferta en sus puntos de venta, de modo tal que se alineen con las expectativas de sus clientes. Para ello, se decidió emplear el modelo de los *key determinants* de Al-Ali et al. (2015) que busca medir la satisfacción del cliente en el comercio minorista de comestibles, el cual se adapta al contexto local para una mejor evaluación.

En el Capítulo 1, se abordan el problema de investigación y su justificación; los objetivos y preguntas que guiarán el estudio, así como las limitaciones y delimitaciones del mismo. Una vez detallada esta información, en el Capítulo 2, se procederá a presentar el marco teórico a fin de comprender y establecer precedentes que permitan identificar los factores determinantes para la elección de un producto o servicio.

En el Capítulo 3, se desarrolla el marco contextual necesario para entender la situación actual de las bodegas y el sector retail en general. Se expone la realidad tanto en el ámbito nacional como el internacional.

El Capítulo 4, se plantea el sustento metodológico de la investigación, cuyo alcance es exploratorio y descriptivo, ya que busca conocer a las bodegas desde una perspectiva poco abordada. Además, describe sus características y rasgos más importantes, que incluyen información sobre su gestión y relación con clientes.

Luego, el Capítulo 5 presenta y analiza la información obtenida a través de las observaciones, entrevistas y encuestas, además de compararla con la literatura revisada. Estos resultados son presentados en dos apartados: a) La primera fase y censo de bodegas, donde se analiza la información recopilada a través de las entrevistas y observación con la finalidad de obtener los factores clave de la propuesta de valor de las bodegas, comparados a la literatura vigente; y b) la segunda fase, que detalla los hallazgos de las encuestas realizadas a clientes y bodegueros, a través de la ponderación de los factores y la comparación de las respuestas brindadas por ambos grupos encuestados.

Por último, se desarrollan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para que los bodegueros puedan satisfacer las expectativas de sus clientes. Adicionalmente, se sientan las bases para futuras investigaciones en torno al tema.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El crecimiento de las ciudades ha generado una mayor cantidad de establecimientos comerciales minoristas, entre ellos los formatos de canal tradicional como bodegas, mercados y mercadillos, formatos que representan más del 90% de las ventas minoristas en el Perú, y alrededor del 70% en Lima Metropolitana. Tal parece que las bodegas son los establecimientos más dinámicos de este grupo, ya que cada semestre aperturan más de seis mil bodegas nuevas, la mayoría en zonas no atendidas previamente (Villanueva, 2013).

El estudio “Impacto económico de Bodegas” de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), indica que actualmente existen 414 mil bodegas formales a nivel nacional, y que el 73% de ellas (113 mil) están ubicadas en Lima Metropolitana y dan trabajo a 129,700 personas (citado en El Peruano 2016). A nivel nacional, estas bodegas facturan aproximadamente unos S/.41 millones al día y S/.15,000 millones al año, el doble de lo que venden los supermercados (S/.7,500 millones) (Cabanillas, 2013).

En el caso del retail moderno, si bien en el año 2016 las ventas de las cadenas de hipermercados y supermercados solo crecieron 3.8%, para el 2017 hasta antes del Fenómeno de “El Niño”, se esperaba un 5% de crecimiento en ventas (Contreras, 2017) debido a la inauguración de nuevas tiendas (Perú-Retail, 2017). Por otro lado, el nuevo formato de la tienda de conveniencia cobra cada vez mayor importancia al llegar, en el año 2016, a más de 400 tiendas, la mayoría de las cuales están ubicadas en Lima (Contreras, 2017). La proliferación de este nuevo formato de tiendas se percibe como una amenaza para los canales de venta tradicional, de acuerdo con la consultora CCR que realizó un estudio para analizar las expectativas de las bodegas en la capital y su percepción de la competencia con el canal moderno. Del total de encuestados, el 34% dijo que el crecimiento de las tiendas por conveniencia ya había impactado en sus negocios (Villar, 2017). Por otra parte, en el 2008 Martinotti afirmaba que las bodegas que se veían perjudicadas eran solo las que estaban cerca de los supermercados.

Aun cuando la situación de las bodegas parece complicada, especialistas en el tema comentan que las bodegas sobrevivirán a pesar del crecimiento del canal moderno en sus diferentes formatos. Para Rolando Arellano (comunicación personal, 23 de febrero, 2017), reconocido experto en marketing para países en desarrollo, cada canal tiene clientes con diferentes motivos de compra, y si bien el supermercado es un competidor para las bodegas, no causará su desaparición. En primer lugar, la mayoría de peruanos compran a diario y para eso

necesitan ir a una bodega. Según el consultor, el número de bodegas disminuirá, pero las más fuertes, y que ofrezcan un mejor servicio permanecerán; mientras que los supermercados seguirán creciendo, pero especializándose en la venta por reposición y sin superar al canal tradicional.

Juan Miguel Chau (comunicación personal, 9 de febrero, 2017), gerente general de Visual Impact, empresa distribuidora de mercadería a negocios *retail*, reafirma lo que comenta Rolando Arellano. Al ser entrevistado, mencionó que, a pesar del crecimiento de los supermercados, la idiosincrasia del comprador peruano promedio, por ejemplo, del ama de casa que compra en los conos, lo lleva a comprar a diario y eso coloca a la bodega como primera alternativa.

De este modo, sabiendo que el canal moderno continúa creciendo, pero que las bodegas también tienen potencial para hacerlo, el problema radicaría en que no se conocen estudios de aquellos factores de la propuesta de valor de las bodegas que les permitiría sobrevivir, e incluso crecer, en un entorno competitivo.

2. Justificación del estudio

Se ha encontrado múltiples estudios y documentación que analizan la situación del sector minorista o *retail* moderno; sin embargo, debido a las características particulares de los establecimientos (tamaño, oferta de productos, respaldo financiero, soporte administrativo y cadena de abastecimiento, entre otras), no son aplicables a bodegas, que son el sujeto de estudio de la presente investigación. Por otro lado, sí se han encontrado estudios realizados en otros países sobre establecimientos similares a las bodegas; no obstante, debido a la diferencia de contextos, es probable que dichos estudios no sean aplicables en el entorno local.

La presente investigación busca brindar información sobre los factores más apreciados de la propuesta de valor en el sector específico de las bodegas en Lima, y contribuirá a que los actuales y futuros dueños y administradores de estos negocios -bodegueros- puedan aprovechar las ventajas competitivas de sus puntos de venta.

Se considera que el desarrollo de una empresa se produce en la medida en que los encargados de la gestión empresarial obtengan, renueven o actualicen su manejo de prácticas de gestión y en la medida en que estas prácticas sean pertinentes para el tamaño de su empresa y el giro de su actividad (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013, p. 35).

Los hallazgos de esta investigación también podrán ser aprovechados por quienes capaciten a los administradores de las Micro y Pequeñas Empresas en general y de las bodegas

en particular que presenten interés por los cursos de capacitación relacionados con la gestión empresarial (INEI, 2013).

3. Objetivos y preguntas de investigación

3.1. Objetivo general

Comparar los principales factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 percibidos por bodegueros y clientes.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 según de la percepción de los bodegueros y clientes.
- Determinar las diferencias y similitudes de los factores que predominan en las propuestas de valor de las bodegas entre las zonas 6 y 10.
- Proponer recomendaciones a los bodegueros en base a los hallazgos.

3.3. Pregunta general

¿Cuáles son, para los bodegueros y sus clientes, los factores más importantes de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10?

3.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 según las percepciones de bodegueros y clientes?
- ¿Qué diferencias y similitudes existen entre las propuestas de valor de las bodegas de las zonas 6 y 10?
- ¿Qué se podría recomendar a los bodegueros en base a los hallazgos?

4. Hipótesis

La hipótesis a partir de la cual se desarrolla la presente investigación es que, desde la perspectiva de los clientes, los tres factores más importantes de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a los supermercados ubicados en las zonas 6 y 10 son la atención al cliente, la cercanía y el precio. Se formuló esta hipótesis en base a la confluencia de la información recabada de las entrevistas realizadas a expertos y la literatura revisada

Según la información revisada, la atención al cliente es siempre un factor determinante al momento de la elección de un producto o servicio. Por otro lado, se destaca también la

cercanía-ubicación de las bodegas a sus clientes, debido a que usualmente el motivo de compra en estos establecimientos es la reposición de alimentos, abarrotes y productos de primera necesidad en pequeñas cantidades. Mientras que el precio, es siempre una variable importante, especialmente, en los sectores de la población que perciben menores ingresos.

El tener conocimiento de la importancia que tienen estos factores para sus clientes, podría permitir a los bodegueros una propuesta de valor más acotada a lo que ellos necesitan y esperan de una bodega. Este conocimiento podría contribuir a la construcción de relaciones comerciales más duraderas, que conlleven a aumentar la satisfacción de los clientes, a la vez de ganar su preferencia frente a la competencia.

5. Viabilidad

En primer lugar, existe una variedad de artículos especializados sobre el sector *retail* en general, lo que ha permitido tener información del contexto. En segundo lugar, se encontraron diferentes estudios sobre pequeñas tiendas de abarrotes fuera del contexto peruano, que han brindado una referencia de lo que ocurre con el sector en otros países, y que a la vez han permitido encontrar una serie de factores clave (*key determinants*) que se toman como base para la presente investigación. Sin embargo, existen pocos estudios que se centren en el contexto local y si lo hacen es de manera muy acotada, tanto en la temática como en la zona geográfica donde se aplican.

Las bodegas son negocios de atención abierta al público. Por este motivo, fue posible acceder tanto a bodegueros como a clientes a fin de conocer los factores de la propuesta de valor que consideraban más importantes en el contexto local, así como evaluarlos y compararlos posteriormente.

En cuanto a los recursos humanos, se contó con la participación de las tres integrantes del grupo durante la realización de todo el proyecto, además del apoyo fundamental del asesor y profesores de la Facultad de Gestión quienes brindaron asesoría cada vez que fueron consultados. Por otro lado, los recursos financieros utilizados, fueron en su totalidad propios.

Debido a limitaciones presupuestales y temporales que no permitían obtener información de una muestra representativa de la totalidad de bodegas de la ciudad, se decidió tomar dos zonas de Lima Metropolitana. Según la clasificación de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016), las zonas elegidas por presentar concentración de niveles socioeconómicos diferentes fueron: la Zona 6, conformada por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, y la Zona 10, conformada por los distritos de Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de La Legua y

Ventanilla. La primera zona tiene una concentración alta de niveles socioeconómicos A y B, mientras que la segunda una concentración alta de los niveles C, D y E.

Las limitaciones que se presentaron durante el trabajo de campo se debieron a no conocer ciertos distritos a encuestar, especialmente los de la Zona 10 correspondiente al Callao, y la peligrosidad de lugares puntuales en algunos de estos distritos. Estos motivos impidieron realizar encuestas en aquellos lugares.



CAPÍTULO 2: MARKETING, RETAIL Y COMERCIALIZACIÓN

Para centrarnos en aquellos factores de la propuesta de valor de las bodegas que podrían hacerlas sobrevivir e incluso crecer en un entorno competitivo, primero se deberá conocer de manera básica conceptos como el marketing, los canales de distribución, el sector *retail* y la propuesta de valor.

1. Marketing y sector *retail*

El marketing tradicional sostiene que una empresa orientada al mercado tiene un mayor conocimiento de sus clientes, competidores y ambiente; y que este conocimiento permite a las organizaciones proveer productos que brinden mayor satisfacción a sus clientes generando un mejor desempeño para la empresa (Spillan, Xin, Totten & De Mayolo, 2009).

En este primer apartado, se expondrá la definición de marketing, los canales de distribución y la definición de almacenes de barrio o bodegas, sujetos del estudio realizado.

1.1. Definición de marketing

La American Marketing Association (s/f) define al marketing como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, socios y para la sociedad en su conjunto”. Por otro lado, Kotler y Armstrong (2013) definen ampliamente el marketing como el proceso social mediante el cual tanto individuos como organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor con los demás. Esto implicaría un proceso por medio del cual las empresas generan valor para sus clientes y crean fuertes vínculos con ellos para, en reciprocidad, capturar valor, generando de este modo relaciones estrechas con ellos.

Los autores presentan un modelo sencillo del proceso del Marketing que inicia con el conocimiento del mercado y sus clientes para luego diseñar una estrategia de Marketing que les ofrezca valor. Luego de estos dos pasos, corresponde la elaboración de un programa de Marketing que proporcione valor superior. Este programa consiste en manejar las distintas variables operativas del marketing, siendo una de las más importantes la distribución. Dicha importancia radica en que de ella depende que la propiedad de los productos atraviese con éxito diferentes etapas, desde el fabricante hasta el consumidor final (Kotler & Armstrong, 2017).

1.2. Canales de distribución

Los canales de marketing o de distribución son el conjunto de organizaciones interdependientes, que van desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo (Lamb, Hair, & McDaniel,

2011). La distribución es directa cuando quien produce también comercializa el producto al consumidor o usuario final y es indirecta cuando la empresa no pone el producto a disposición del consumidor o usuario final, sino de intermediarios (Schnarch, 2013).

Dado que el sujeto de investigación de la presente tesis son las bodegas, y estas comercializan, casi de manera exclusiva, productos de consumo, se detallará los principales canales que distribuyen este tipo de productos (Schnarch, 2013).

1.2.1. Canal directo

Como se mencionó antes, este tipo de canal no tiene intermediarios, es el mismo productor o fabricante quien hace llegar los productos a los consumidores, y desempeña la mayoría de funciones de marketing relacionadas con la distribución, tales como la comercialización, el transporte, almacenaje y aceptación de riesgos. Las ventas directas por teléfono y compras por correo o catálogo son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal (Schnarch, 2013).

1.2.2. Canal indirecto - agente

Por lo general, el agente es una firma comercial que busca clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales. Los agentes no fabrican ni tienen la titularidad de los productos ofrecidos. Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y minoristas que no tienen los recursos para encontrarse unos a otros (Schnarch, 2013).

1.2.3. Canal indirecto - mayorista

Se conoce como mayoristas a aquellos intermediarios del canal de distribución que no venden productos al consumidor final sino a detallistas (minoristas o *retailers*) u otros intermediarios, fabricantes, distribuidores (De Juan Vigaray 2005), gobierno e instituciones (Lamb, et al., 2011).

A diferencia de los agentes, los mayoristas asumen la propiedad de los productos que venden y la mayoría de ellos cuenta con uno o más almacenes donde reciben los productos, los acopian y luego redistribuyen (Lamb et al., 2011).

Los mayoristas representan una estructura comercial muy importante en los países de Latinoamérica, pues surten a los minoristas y ejercen funciones de venta y distribución hacia distintas organizaciones. Muchas veces se especializan en un tipo de producto específico como farmacéuticos, licores, papelería, entre otros. (Arellano, 2010).

1.2.4. Canal indirecto - minorista (retail)

El canal indirecto minorista, conocido también como detallista o *retail*, es aquel que comercia al por menor, o al detalle, o al menudeo (Nationwide, s/f). Este es el último eslabón del canal de distribución, e incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal y no comercial (Schnarch, 2013). Las ventas pueden ser en persona, por correo, por teléfono, entre otras; y se puede vender en una tienda, en una calle o en el hogar del consumidor, siempre que se venda al consumidor final (Kotler, 2006). El comercio minorista suele tener una gran influencia en el consumidor, pues tiene contacto directo con el mismo (Díaz, 2014).

Desde la perspectiva de Lamb et al. (2011) las ventas al detalle se pueden clasificar según su propiedad, nivel de servicio, variedad de productos y precio. Generalmente, de acuerdo con los autores, los minoristas suelen utilizar las tres últimas mencionadas para posicionarse en el mercado combinándolas estratégicamente.

- **Propiedad:** Pueden ser parte de una cadena de tiendas que se manejan como grupo; o franquicias que pertenecen a individuos y son operadas por ellos, licenciadas por una organización de respaldo más grande; o también minoristas independientes, como el sujeto de estudio de la presente investigación, que no son operados como parte de una institución.
- **Nivel de servicio:** Explicado en una línea continua, va desde el servicio completo hasta el autoservicio. Algunos detallistas ofrecen arreglos (por ejemplo, en prendas de vestir), crédito, entrega, consultoría, facilidades para devoluciones, compras a plazo, envoltura para regalo, entre otros servicios.
- **Variedad de productos:** Es decir, la cobertura y profundidad de la línea de productos ofrecida. La cobertura hace referencia a qué tan amplia es la variedad de productos que se ofrecen mientras que la profundidad se refiere a la cantidad de marcas de la línea de productos ofrecida.
- **Precio:** Las tiendas de descuento, los distribuidores de fábrica y minoristas de descuento suelen utilizar los precios bajos como una estrategia para atraer a clientes, muy por el contrario de las tiendas departamentales tradicionales y las de especialidad.

Por tradición han existido distintos tipos de tiendas minoristas con una oferta de productos diferente, la literatura de marketing revisada presenta distintos tipos de clasificaciones. Lamb et al. (2011) postulan, según tres de las cuatro variables antes

detalladas, los diez tipos de *retail* que se pueden encontrar a nivel global. A continuación, se presentan:

Tabla 1: Tipos de *retail*

Tipo de <i>retail</i>	<i>Brief</i>	Nivel de servicio	Variedad de productos	Precio	Margen bruto
Tienda departamental	Ofrece variedad de productos de diferente especialidad, como ropa, cosméticos productos para el hogar, electrónica y mobiliarios.	Moderada_mente alto a alto	Amplia	Moderado a alto	Moderada_mente alto
Tienda de especialidad	Especializada en un determinado tipo de mercancía. Tiene una variedad limitada pero más profunda.	Alto	Limitada	Moderado a alto	Alto
Supermercado	Gran minorista especializado en alimentos con clasificación por departamentos y atención de autoservicio	Bajo	Amplia	Moderado	Bajo
Tienda de conveniencia	Supermercado en miniatura que maneja solo una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación	Bajo	Media a limitada	Moderada_mente alto	Moderada_mente alto
Farmacia	Surte productos y servicios relacionados con medicamentos, accesorios de salud y belleza, entre otros.	Bajo a moderado	Media	Moderado	Bajo
Tienda de descuento de línea completa	Ofrece un servicio muy limitado y maneja una variedad mucho más amplia de bienes de consumo duradero de marcas muy reconocidas como juguetes, autopartes, ferretería, entre otros.	Moderado a bajo	Media a amplia	Moderada_mente bajo	Moderada_mente bajo
Tienda de descuento de especialidad	Ofrece una selección casi completa de mercancía de línea sencilla y que utiliza autoservicio, volumen y rotación altos	Moderado a bajo	Media a amplia	Moderada_mente bajo a bajo	Moderada_mente bajo
Club de almacén	Vende una selección limitada de aparatos de marca, artículos para el hogar y abarrotes, por lo general al mayoreo.	Bajo	Amplia	Bajo a muy bajo	Bajo

Tabla 1: Tipos de *retail* (continuación)

Tipo de <i>retail</i>	Brief	Nivel de servicio	Variedad de productos	Precio	Margen bruto
Minorista de precios bajos	Vende a precios 25% o más por debajo de los precios de las tiendas departamentales, porque paga en efectivo por sus existencias.	Bajo	Media a limitada	Bajo	Bajo
Restaurante	Venden productos tangibles, pero también un valioso servicio.	Bajo a alto	Limitada	Bajo a alto	Bajo a alto

Adaptado de: Lamb et al. (2011)

Según los distintos autores revisados, el *retail* se refiere a la venta en pequeñas cantidades realizada por comerciantes que mantienen un trato directo con el consumidor final. Incluye negocios como supermercados, tiendas por departamento, minoristas independientes como bodegas, minimarkets y tiendas especializadas (ropa, electrodomésticos, muebles, libros, entre otros). Los negocios de *retail* se dividen en modernos y tradicionales, a continuación, se explica cada uno de ellos:

a. Retail moderno

El *retail* moderno, comprende principalmente supermercados, hipermercados, tiendas por departamentos y grandes tiendas de mejoramiento del hogar. Este tipo de *retail* siempre presentó problemas para progresar en el país debido al modo de ser de los peruanos. Ciertos hábitos, mencionados anteriormente, como la compra diaria de productos frescos y la atención personalizada del bodeguero o “caserito” parecían indicar que este tipo de *retail* estaba diseñado para sociedades diferentes a la peruana. Sin embargo, en los últimos años cada vez se abren más supermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar, en lugares a veces inimaginables (Limas conurbanas, capitales de provincias y otras ciudades) la mayoría con éxito. Esto querría decir que el *retail* moderno está satisfaciendo necesidades que estaban a la espera de ser cubiertas y, al hacerlo, está generando cambios en los hábitos de consumo de la población (Haito, s/f).

Sin embargo, para Juan Miguel Galeas (comunicación personal, 22 de junio, 2016), el comercio moderno no tiene la adaptabilidad que tienen los formatos del canal tradicional, por el proceso de toma de decisiones. El *retail* moderno requiere de un número de autorizaciones. Y por lo general la infraestructura del canal moderno está muy amarrada al concepto por el cual se creó, por lo que hace difícil y poco flexible generar el cambio.

b. Retail tradicional

El comercio minorista tradicional o *retail* tradicional se refiere a aquel negocio independiente cuyo cliente es atendido por el propietario, un familiar o un vendedor, habitualmente situado detrás de un mostrador, que muestra, selecciona, sirve o prepara los productos que vende al cliente, además de orientar al mismo en la compra. Comprende principalmente a los almacenes de barrio o bodegas y a los puestos de mercados, los cuales ofrecen gran variedad de productos, pero sin profundidad en las líneas. Además, tratan de competir mediante un mejor servicio al cliente, buen trato, atención, servicios de entrega y postventa (De Juan Vigaray, 2005).

Para Juan Miguel Galeas (comunicación personal, 22 de junio, 2016), especialista en marketing, conforman principalmente el comercio tradicional, minorista y mayorista: los puestos de mercado, los puestos mayoristas, las bodegas y algunos minimarkets que aún no se modernizan. Además, afirma que la principal ventaja que presenta este tipo de *retail* es el conocimiento de la psicología del consumidor al cual va dirigido. Por otro lado, es muy flexible en cuanto a la toma de decisiones, pues tiene la capacidad de adaptarse con facilidad a su contexto, contrario a lo que sucede en el *retail* moderno.

Finalmente, Galeas (comunicación personal, 22 de junio, 2016) afirma que la diferencia entre el *retail* moderno y tradicional radica en el entendimiento de la gestión del metro cuadrado, específicamente, la rentabilidad por metro cuadrado. Mientras que los *retailers* modernos entienden el concepto de rentabilidad por metro cuadrado, las bodegas y los mercados no toman en cuenta esta gestión.

Dicho esto, en el siguiente punto, se expondrá sobre los almacenes de barrio o bodegas, específicamente. Esto por ser sujetos del estudio realizado.

1.3. Almacenes de barrio o bodegas

Para los fines de la presente tesis, se utilizará como base la definición presentada en el estudio Perfil de la Bodega y el Bodeguero realizado por Ipsos Marketing (2012). Este indica que las bodegas son locales independientes donde se venden principalmente abarrotes; es decir, productos como alimentos, artículos de aseo personal, limpieza, menestras, gaseosas y golosinas, entre otros. Como se mencionó anteriormente, los clientes de estos negocios son atendidos por el tendero o bodeguero quien habitualmente se encuentra situado detrás del mostrador y se encarga de seleccionar, servir y preparar los productos que vende al cliente, además de orientarlo en la compra (De Juan Vigaray, 2005). Usualmente, el bodeguero es el

dueño del negocio o sus familiares y suelen tener jornadas de trabajo largas y extenuantes (Abud y González 2009 citado en Oliveros de Sarmiento 2015).

Por último, Alberto Haito (2012) afirma que la existencia de las bodegas en el Perú se debería a dos razones básicas. La conveniencia; es decir, el hecho de poder hacer compras pequeñas cerca al hogar por las cuales no vale la pena recorrer una distancia larga hasta un supermercado. Y el crédito “de cuaderno”, que es un crédito pequeño, de corto plazo y sin intereses.

Para centrar la atención en la propuesta de valor de las bodegas y sus factores más importantes, es necesario tener claridad en cuanto al servicio al cliente. El siguiente apartado presentará el tema.

2. Comercialización y servicio al cliente

Comercio es aquel intercambio de bienes o servicios entre dos partes que actúan en beneficio individual o mutuo, estableciéndose como condición que sea entre dos personas o entidades y que cada una de ellas disponga de algo que la otra parte necesite (Arellano, 2010). Es decir que para que se realice una venta o haya comercio se debe ofrecer al consumidor algo que necesite o desee y este debe ofrecer al comerciante, en retorno, algo a cambio, en este caso dinero.

Para que pueda realizarse efectivamente el comercio, las empresas y negocios deberán determinar, ya sea de forma reflexiva o intuitiva y en base del conocimiento del cliente, la propuesta de valor que se le va a ofrecer. Si lo logran constantemente, serán capaces de construir relaciones redituables con los clientes meta. Así pues, en este apartado se presentarán los temas de propuesta de valor, comportamiento del consumidor y satisfacción y servicio al cliente.

2.1. Propuesta de valor

“La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2007, p.9). Esta es la forma como buscará atender a sus clientes, es decir, la manera como se diferenciará y posicionará a sí misma en el mercado.

Dado que la presente investigación tiene por sujeto de estudio a las bodegas de las zonas 6 y 10, según la APEIM (2016), se analizarán los factores que puedan influir en la satisfacción de los clientes según su tipo de negocio.

2.1.1. Decisiones en retail marketing

El marketing de *retail* consiste en conocer a profundidad a los consumidores objetivo y gestionar adecuadamente el conocimiento que se tiene del mismo para satisfacer sus necesidades y deseos, de modo que se logre fidelizarlos rentablemente. Para lograr la fidelización, primordialmente se debe administrar la calidad de las experiencias del consumidor mediante una mezcla comercial propia de cada tipo de negocio y un posicionamiento y diferenciación instalada en la mente y corazón del consumidor, haciendo difícil poder imitar los beneficios que otorga el negocio (Rico & Doria, 2002).

Desde la perspectiva de Kotler (2006), las decisiones de marketing a las que se enfrentan los vendedores minoristas estarían en función del mercado meta. Luego, las decisiones más importantes que debe tomar el minorista, según el autor, se relacionan con los productos ofrecidos, su abastecimiento, el nivel de servicio, la atmósfera, las actividades y las experiencias en el local; el precio; la promoción, y la ubicación.

- **Surtido de productos:** Se debe escoger aquel que satisfaga las expectativas del mercado meta, debiendo decidir el ancho y la profundidad del surtido ofrecido y las marcas a ofrecer.
- **Abastecimiento:** Se debe definir las fuentes, políticas y prácticas de abastecimiento; para lo cual será necesario tomar decisiones sobre la estimación de la demanda, la selección de productos, el control de inventario, la asignación de espacios, y la exposición.
- **Servicios y atmósfera del establecimiento:** Se deberá determinar cómo se atiende al cliente de manera personal, por teléfono o en línea: en el servicio previo a la compra, que es básicamente el facilitar los pedidos; en el servicio post compra, como el *delivery*, la envoltura en papel de regalo y las devoluciones; y en los servicios adicionales, como estacionamiento, decoración interior, crédito y sanitarios, entre otros. Mientras que con atmósfera se deben tomar decisiones acerca de la distribución física, la música, y la fragancia, entre otros que se perciben en el establecimiento.
- **Actividades y experiencias en el establecimiento:** Buscan aprovechar un comercio en el que sus consumidores pueden ver, tocar y sentir. Están ligadas a la atmósfera del establecimiento y han tomado fuerza como reacción al auge del comercio electrónico.
- **Precio a ofrecer:** Es un factor clave y dependerá del mercado meta, la mezcla de productos y servicios, y la competencia.

- **Promoción:** Se refiere a aquella gama de herramientas para atraer a sus clientes y generar compras a corto plazo. Algunas herramientas son los anuncios publicitarios, el lanzamiento de promociones especiales y/o de rebajas y la emisión de cupones de descuento entre otras.
- **La ubicación:** Los minoristas deben decidir la mejor locación para sus establecimientos, considerando el tránsito de consumidores y precio de alquiler.

Como se menciona, existe la tendencia de orientar los negocios a los servicios, las actividades y experiencias, además de lo básico y siempre importante para el consumidor como el surtido, abastecimiento, el precio, la ubicación cercana o conveniencia y calidad.

2.1.2. Key determinants o Factores clave de la propuesta de valor de las bodegas

El estudio de Al-Ali et al. (2015) intenta identificar los determinantes de la satisfacción de los clientes de las tiendas basándose en su percepción hacia sus atributos.

Estos autores tienen como premisa que la satisfacción del cliente es fundamental para el éxito del *retail* minorista, por lo que concentrarse en este punto se ha convertido en uno de los objetivos más importantes para la industria. Su trabajo examina los determinantes clave de la satisfacción del cliente en el comercio minorista de alimentos y mide el vínculo entre los atributos de la tienda y la satisfacción alcanzada.

Para ello, los autores postulan tres grandes determinantes claves: a) el valor monetario, b) el servicio y la conveniencia, y c) la calidad de imagen de la tienda. Si estos atributos se aplican efectivamente, aumentarán el grado de satisfacción del cliente e influirán en la elección de la tienda y la incidencia de compra (Paulins & Geistfeld 2003 citado en Al-Ali et al. 2015).

a. Valor monetario

El valor monetario está definido para los clientes como la evaluación global que este tiene con relación a la compensación entre lo que dan y lo que reciben a cambio (Sánchez-Fernández & Iniesta Bonillo 2007 citado en Al-Ali et al. 2015).

- **Precio:** Es una herramienta convincente que atrae a los clientes a comprar en una determinada tienda minorista y que puede afectar brevemente la rentabilidad, ventas, producto e imagen de marca, la intención del consumidor de comprar, la experiencia del consumidor y la lealtad del cliente (Grewal et al. 2011 citado en Al-Ali et al. 2015). Especialmente, los consumidores con limitados recursos económicos consideran el precio como un indicador importante (Elleway & Macintyre 2000 citado en Al-Ali et al. 2015)

- **Promoción:** El desarrollo de una política de precios rebajados u otras promociones de ventas permitirá al minorista obtener ciertos efectos beneficiosos, como aumentar las ventas en la categoría de productos, acelerar las compras y atraer a los clientes hacia el establecimiento (González-Benito, Martínez-Ruíz & Mollá-Descals 2010 citado en Al-Ali et al. 2015). En general, las tiendas minoristas que ofrecen productos de buena calidad a bajo precio atraerán a más consumidores (Chamhuri & Batt 2013 citado en Al-Ali et al. 2015).

b. Servicio al cliente y conveniencia

Los servicios de la tienda y la relación con los clientes son tan importantes para mantener a los clientes satisfechos como lo son las características físicas de los productos ofrecidos, el precio y la calidad (Gómez, McLaughlin & Wittink 2004 citado en Al-Ali et al. 2015).

- **Surtido de productos:** el aumento del surtido mediante la adición de elementos incrementa la probabilidad de compra en una tienda de forma directamente proporcional al atractivo de los elementos añadidos (Koelemeijer, Kitty & Harmen Oppewal citado en Al-Ali et al. 2015). Un minorista que ofrece una mayor variedad en las categorías de productos permite al cliente mejorar la experiencia hacia la conveniencia de la compra y de esta manera aumentar su satisfacción (Dellaert, Prodigalidad & Louviere citado en Al-Ali et al. 2015).
- **Atmósfera:** La atmósfera de la tienda es experimentada por los sentidos, la visión, el oído, el sentido del olfato y el tacto, considerados como el elemento más influyente de la decisión de los consumidores de comprar. Es un elemento esencial que afecta la satisfacción del cliente, el estado de ánimo y el comportamiento de compra (Kotler 1973 citado en Al-Ali et al. 2015).
- **Servicios adicionales:** Los minoristas ofrecen servicios adicionales para diferenciarse y desarrollar una ventaja competitiva sostenible que contribuya a la satisfacción del cliente (Martínez-Ruíz, Jiménez-Zarco & Izquierdo-Yusta 2010 citado en Al-Ali et al. 2015). Algunos de estos servicios adicionales son el estacionamiento, la orientación, el ambiente, la gastronomía y las instalaciones de entretenimiento. Los servicios agregados incluyen asistencia al cliente post-venta, entrega de productos a tiempo, calidad de producto mejorada, publicidad de productos, reparación de productos con capacidad de respuesta, etcétera (Lu et al. 2011 citado en Al-Ali et al. 2015).

- **Relación con el cliente:** Las relaciones personales entre minoristas y consumidores desarrollan confianza; por ello, los minoristas tienen la intención de forjar las mejores relaciones con sus clientes. Los clientes prefieren comprar en tiendas donde encuentran personal amable y cortés. La calidad del servicio ofrecido se mide por variables tales como la amabilidad del personal, el servicio personal y la información que brinda el personal (Chamhuri & Batt 2013 citado en Al-Ali et al. 2015).

c. Imagen de la tienda

La imagen de la tienda y calidad de productos son claves para que los minoristas logren y mantengan el éxito en un mercado cada vez más competitivo. Una forma de diferenciarse entre tiendas es ofreciendo una imagen de tienda única (Esbjerg et al. 2012 citado en Al-Ali et al. 2015)

- **Calidad de la oferta:** Tiene un fuerte impacto tanto en la intención de compra como en la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente o el cumplimiento de las expectativas es un indicador de la calidad del servicio/producto definido por la excelencia o superioridad general del servicio (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant 1996 citado en Al-Ali et al. 2015)
- **Marcas comercializadas:** Aumentar la cantidad de marcas comercializadas en el surtido de productos afecta a la satisfacción de los consumidores. Existe un impacto positivo de la marca sobre la misma, basado en la experiencia de la marca y la personalidad de la marca (Brakus, Schitt & Zarantonello 2009 citado en Al-Ali et al. 2015). Si los minoristas creen que una marca específica no mejora su rendimiento, simplemente la eliminarán de sus surtidos. La oferta de marcas influye en la imagen de la tienda, la elección de la tienda y la satisfacción que presenten sus clientes (Sloot & Verhoef 2008 citado en Al-Ali et al. 2015).
- **Accesibilidad:** Se conoce como la conveniencia percibida de la ubicación de una tienda. Esta afecta significativamente la relación entre el tiempo de espera y la satisfacción del cliente (Swoboda, Berg, Schramm-Klein & Foscht 2013 citado en Al-Ali et al. 2015). Por ejemplo, una tienda ubicada cerca de la casa reduce los costos de transacción asociados con la compra, tales como los costos de transporte, tiempo y esfuerzo (Martínez-Ruíz et al. 2010 citado en Al-Ali et al. 2015). La ubicación del minorista también podría referirse al número de tiendas a la redonda en un área geográfica en particular. La accesibilidad de una tienda a otros destinos es un factor

importante que determina la interacción con los competidores (Li & Liu 2012 citado en Al-Ali et al. 2015).

- **Disponibilidad de stock:** La disponibilidad de carne, verduras, frutas y alimentos frescos, representa una gran preocupación para los clientes, quienes reaccionarían negativamente si estos artículos se encontrasen fuera de *stock* ya que afectan su satisfacción y su opción de comprar en una tienda (Fitzsimons 2000 citado en Al-Ali et al. 2015).

Las preferencias por los productos y servicios por parte del consumidor cambian de forma continua. Con el fin de manejar este estado de flujo constante y crear una propuesta de valor apropiada para público potencial, los encargados de los negocios deben tener un amplio conocimiento del comportamiento de su consumidor (Lamb et al., 2011).

2.2. Comportamiento del consumidor

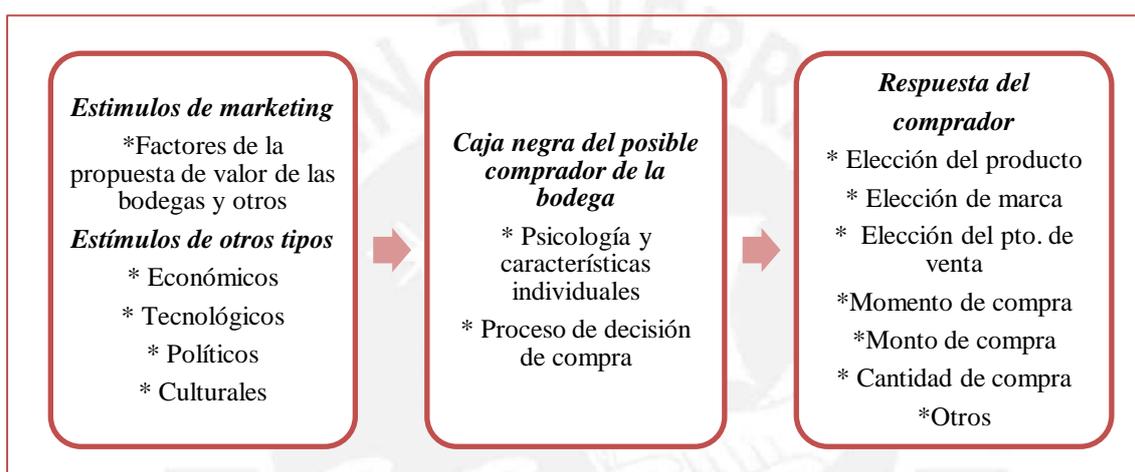
Es esencial para la toma de decisiones por parte de la dirección minorista el entender y conocer las necesidades de los consumidores y su comportamiento de compra. El comportamiento de compra del consumidor es complejo en tanto cambia con el ciclo de vida y tipo de producto que se ofrece. Para analizarlo se debe tener bien en claro cuáles son los aspectos más relevantes de las características del consumidor meta que pueden influir en su comportamiento (De Juan Vigaray, 2005).

El concepto de comportamiento de consumidor cuenta con una amplia variedad de definiciones. Una de ellas es la formulada por Rolando Arellano (2002), quien afirma que el comportamiento del consumidor es aquel dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios. Se trata, por una parte, de actividades externas, como pueden ser la búsqueda de un producto, su compra física, y el transporte del mismo; y por otra, de actividades internas, el deseo de un producto, la lealtad hacia una marca de producto específico o la influencia psicológica producida por la publicidad.

Conocer los porqués del comportamiento de compra de los consumidores no es una tarea sencilla, para tratar de entender cómo reaccionarán los consumidores a los distintos estímulos se han creado los “Modelos de comportamiento de compra de los consumidores”. Los elementos del modelo de Kotler y Armstrong (2007) están constituidos por los estímulos de marketing y otros, la mente o “caja negra” del consumidor afectada por esos estímulos y las respuestas que se producen como consecuencia.

El primer elemento en el caso de las bodegas estaría conformado por: a) los factores de la propuesta de valor de las bodegas, además de otros estímulos de marketing y b) los estímulos importantes de otros tipos que se encuentren en el entorno del posible comprador. El segundo elemento es la llamada “caja negra”, la cual incluye dos partes: a) la psicología y características del posible comprador que afectan la manera en que percibe los estímulos y cómo reacciona ante ellos; y b) el proceso de decisión mismo del comprador. Finalmente, el tercer elemento es el conjunto de respuestas del posible comprador: la elección de un producto, marca y punto de venta (bodega o no), el momento de compra, el monto de compra y la cantidad de compra, entre otros (Kotler & Armstrong, 2007).

Figura 1: Modelo de comportamiento de compra de los consumidores



Adaptado de: Kotler y Armstrong (2007)

2.3. Satisfacción, servicio y atención al cliente

Dos factores clave de la propuesta de valor de las bodegas, que se mencionaron en los *key determinants*, en lo que corresponde a servicio y conveniencia, son los servicios adicionales y la relación con el cliente, llamado en este apartado atención al cliente. Estos dos factores se ampliarán a continuación.

Alejandro Schnarch (2013) afirma que los negocios han comenzado a reconocer que más que los productos en sí, lo que adquieren sus clientes es la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, y que la única manera de poder mantenerse, crecer o progresar en un mercado es dar respuesta oportuna a sus requerimientos; de lo contrario, al aparecer un competidor que lo haga mejor, ese cliente se perderá. Es por ello, el objetivo principal no debe ser solo vender sino mantener a sus clientes satisfechos.

Varios factores que agregan valor al producto básico (lo mínimo que espera el consumidor o usuario, como el surtido o la calidad mínima de la oferta) pueden contribuir a la

satisfacción de los deseos o necesidades. Cuando el producto básico se va uniformizando, las diferencias competitivas cada vez más se establecen en función a estos factores (Schnarch, 2013). Dos de estos valores agregados son la atención y los servicios adicionales proporcionados.

Los servicios adicionales que se ofrecen a los clientes pueden favorecer la satisfacción y fidelización de los mismos. Se pueden definir como el conjunto de valores adicionales que los clientes esperan obtener cuando realizan sus compras; es decir, todos los “extras” que el minorista pueda entregar como apoyo a su oferta (De Juan Vigaray, 2005), no solo los que Al-Ali, Bazin y Shamsuddin presentan como ejemplos. Los servicios adicionales comprenden asesoría, ayuda, información y facilidad para cumplir con otros objetivos además de la compra.

La atención o relación con cliente, que incluye la relación interpersonal amable y cordial, se está posicionando también como valor agregado clave. Sin embargo, no se debe pensar que basta únicamente con ser atentos, el cliente no paga por una sonrisa o trato amable únicamente; sino por un resultado o solución (Schnarch, 2013). Sin duda, los negocios deben buscar complacer a sus clientes dándoles el valor que buscan, teniendo en claro que no se vende, se ayuda a comprar (Schnarch, 2013).

La calidad de la atención al cliente se encuentra directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar dispuesto a brindar soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente son algunas de las actitudes que crean una buena atención (Schnarch, 2013). Se basa en la aplicación de dos tipos de habilidades: las personales, que hacen referencia a la comunicación y las relaciones interpersonales, y las técnicas; que derivan del trabajo mismo. Para que el cliente se encuentre plenamente satisfecho se deben poner en práctica tanto las habilidades personales como las técnicas, y se debe aspirar a superar las expectativas de los clientes ofreciendo valor agregado en la atención y el servicio al cliente (Schnarch, 2013).

A modo de cierre, se presentan a continuación, algunos beneficios derivados de mantener altos niveles de calidad en la atención al cliente según Alejandro Schnarch (2013):

- Mayor lealtad de parte de los clientes debido a fidelización
- Incremento en las ventas y rentabilidad del negocio como consecuencia de que el negocio puede fijar precios más altos que la competencia.
- Mayor nivel de ventas individuales a los mismos clientes, ya que los clientes satisfechos compran más y mayor número de veces.
- Mayores ventas debido a que los clientes satisfechos son más propensos a comprar otros productos ofrecidos.

- Mayor número de clientes nuevos porque la publicidad “boca-a-boca” genera una mayor captación de clientes.
- Clara diferenciación del negocio con sus competidores debido a que los clientes lo perciben como distinto e incluso único a pesar de que ofrezcan los mismos productos.



CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DEL RETAIL

En este apartado, se detalla el contexto actual del *retail* en Latinoamérica, así como los tipos de *retail* que se encuentran en esta región. Además, se explica de manera especial la situación en el Perú para finalmente centrarse en las bodegas o almacenes de barrio, sujeto central de la investigación.

1. Situación actual del *retail* en Latinoamérica

En los últimos 30 años, las grandes cadenas de supermercados han cambiado el panorama del sector *retail* en muchos países a través de formatos de tiendas más grandes, más espacio en los anaqueles, una mayor variedad de productos y servicios; y variadas estrategias de marketing. Por su parte, en los países en desarrollo, los pequeños minoristas y productores han aumentado la presión política para mitigar los efectos negativos de los grandes supermercados sobre sus beneficios y hasta su supervivencia (Reardon & Hoopkins 2006 citado en Borraz, Dubra, Ferrés & Zipitria 2013).

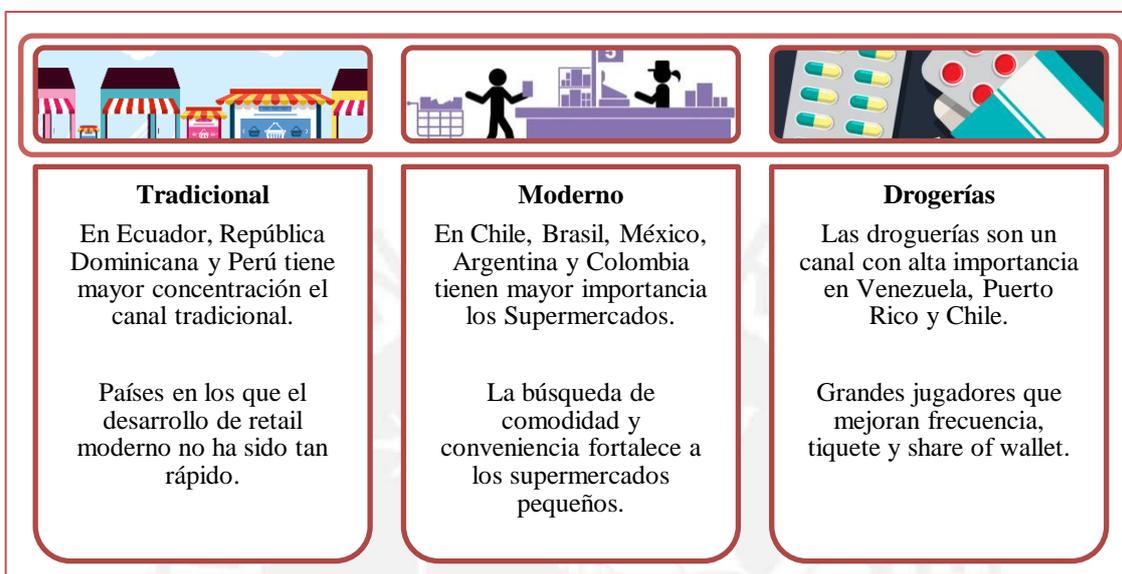
Varios autores analizan si la salida de los pequeños minoristas es consecuencia del ingreso de las grandes cadenas de supermercados (Viviano 2008 citado en Borraz et al. 2013). Algunos opinan que la entrada de un gran supermercado aumenta las posibilidades de salida de las tiendas más grandes, pero tiene un impacto positivo en la probabilidad de supervivencia de los formatos más pequeños. La razón sería que se trata de una competencia en un entorno diferenciado: diferentes tamaños de tiendas implican diferentes productos para los consumidores, lo que se traduce en diferentes hábitos de compra (Igami 2011 citado en Borraz et al. 2013). Según Borraz et al. (2013) esto es importante, porque la entrada de grandes formatos puede afectar el empleo del sector y la estructura de la industria. Por otro lado, si los precios son menores en los supermercados que en las tiendas de pequeños minoristas se podría generar un impacto positivo directo en el bienestar de los consumidores que compran en supermercados (Hausman & Leibtag 2004 citado en Borraz et al. 2013).

La investigación de Kantar Worldpanel (2015), Shopper & Retail Dynamics Latam, detalla que en Latinoamérica el sector *retail* crece, pero de manera diferente entre regiones, tanto en categorías, como en canales y otros factores. El estudio también revela que los latinos buscan la proximidad y tradición al momento de comprar. Según Jaime García (s/f citado en Kantar Worldpanel 2014), esto estaría ligado a que la cultura de los ciudadanos de estos países frena el desarrollo del *retail* moderno. Las costumbres regionales arraigadas en la población son un obstáculo, por ejemplo, en Bolivia, Colombia y Perú, así como en la región centroamericana,

en donde se mantiene la tradición de ir a las tiendas de barrio, significando una oportunidad de crecimiento para el sector tradicional, que viene basando su desarrollo en la creciente demanda.

En los países de la región latinoamericana, es bastante común la variedad de formatos, cada uno con ventajas y desventajas para sus clientes meta, pero todos influenciados por la conveniencia y la comodidad (Nielsen, 2015).

Figura 2: Penetración de canales en la región



Fuente: Nielsen (2015)

El crecimiento de los autoservicios en la región es un hecho. El canal moderno es más relevante en países como Puerto Rico (70%), Brasil (65%) y Chile (65%). En países como Venezuela (49%) y Colombia (49%), compiten fuertemente con el canal tradicional, mientras que en países como Argentina (39%), República Dominicana (28%) y Ecuador (25%), tienen menos representatividad (Nielsen, 2015).

Por otro lado, las tiendas por departamento, supermercados y tiendas de mejoramiento del hogar todavía mantienen un bajo nivel de penetración en América Latina, con excepción de Chile (Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2015). Por su parte, en los centros comerciales las secciones con mayor participación son las tiendas de vestir 51,3%, restaurantes 12,1% y otros (librerías, jugueterías, venta de accesorios, etcétera) 10,9% (Colliers International 2015 citado en Equilibrium Clasificadora de Riesgos 2015).

A continuación, se detallarán aquellos tipos de minoristas que se pueden encontrar en el Perú, así como en toda América Latina (Arellano, 2010).

Figura 3: Tipos de retail en Latinoamérica



Figura 3: Tipos de *retail* en Latinoamérica (continuación)

	<p>GALERÍAS COMERCIALES</p> <ul style="list-style-type: none">•El tamaño de estos centros es muy variable, son la versión pequeña de los centros comerciales, pero mucho más modestos y en ellos que trabajan comerciantes especializados en juguetes, artículos eléctricos y, muy comúnmente, ropa que disponen de locales de tamaño pequeño (de 10 a 20 m²).
	<p>TIENDAS DE CONVENIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none">•Cadenas de pequeños negocios que se ubican en gasolineras o en zonas de alto tránsito y expenden principalmente refrescos, productos refrigerados, alimentos envasados y similares. Son la alternativa moderna de las tradicionales bodegas, pero no llegan a tener el surtido ni la relación personalizada de las mismas.

Adaptado de: Arellano (2010)

Para conocer lo que sucede en el país con este sector, a continuación, se expondrá la situación actual del *retail*.

2. Situación actual del *retail* en el Perú

Gracias a este apartado se podrá conocer el contexto en el que se desarrollan los negocios de *retail* en el país, para luego exponer la situación actual del *retail* moderno y tradicional, finalizando con el contexto de las bodegas en el Perú.

A finales del año 2015, el crecimiento promedio del valor de venta al por menor en América Latina fue de 2,5% aproximadamente, mientras que en el Perú se alcanzó el 8%, excluyendo el impuesto sobre las ventas, por lo que sería el país con el más alto crecimiento del mercado minorista en América Latina. Así mismo, hasta antes del fenómeno del Niño Costero de principios de 2017, se esperaba que esta tendencia continúe en un promedio estimado de 4% durante el período 2010-2020 de previsión. La razón de este crecimiento era la aparición de una creciente clase media acomodada como motor importante para impulsar el sector *retail* y se esperaba que los ingresos aumentaran aún más, empujando hacia arriba la renta disponible. Habría que esperar nuevos comentarios acerca de las tendencias en el sector ante la desaceleración de la economía peruana a inicios del año 2017. Cabe resaltar que las categorías más atractivas al por menor siguieron siendo en el año 2016: ropa, accesorios, alimentos y bebidas, y electrodomésticos de cocina (Euromonitor, 2016).

Sin embargo, la desaceleración de la economía del país está trayendo ciertos cambios. Según un estudio de Kantar Worldpanel, hoy en día, los hogares buscan hacer más eficientes sus gastos, es por eso que las bodegas están empezando a desplazar a los supermercados. Las

compras al por mayor o de reposición y despensa en bodegas vienen creciendo, contrario a lo que sucede en los supermercados (Trigoso, 2017).

Según Celso Cáceres, *account manager* de Kantar Worldpanel, las compras al por mayor en las bodegas ahora pesan 33%, creciendo cuatro puntos porcentuales respecto al año pasado. Se está observando un cambio de hábito de compra de los hogares, pues los consumidores están optando por hacer sus compras de reposición y despensa en las bodegas, cuando generalmente se hacen en supermercados. Esto sucede por los formatos pequeños que ofrecen, las marcas económicas que comercializan y la cercanía de este canal, entre otros factores (2017 citado en Trigoso 2017).

Sin embargo, durante el último año, las tiendas de conveniencia y descuento vienen aumentando su número en Lima, específicamente Mass y Tambo+. Andrés Vergara, gerente general de Nielsen Perú, comenta que estos formatos se caracterizan por tener un surtido limitado, exhibición simple de los productos y una marca propia de la cadena. Así mismo, estos negocios buscan reducir al mínimo sus costos para ofrecer los precios más bajos, decidiendo no entregar bolsas en algunos casos (2017 citado en Patiño 2017).

Mass es una tienda con formato de descuento y ya cuenta con más de 80 puntos de venta en Lima. Mientras que Tambo+ es una tienda de conveniencia que ya cuenta con más de 100 puntos de venta y planea cerrar el año con 200. Este último es bastante similar a un supermercado, con la diferencia de la cercanía. El crecimiento acelerado de este tipo de formatos en la ciudad conlleva una consecuencia previsible, la afectación del crecimiento del canal tradicional y supermercados, sin eliminarlos (Vergara 2017 citado en Patiño 2017).

Los consumidores dejan de ser fieles a un solo canal, dadas las circunstancias. Cada vez hay menos tiempo para realizar las compras del hogar y la tarea de ir al mercado ya no es exclusiva de las mujeres. Muchas veces la solución es hacer las compras en estos formatos más cercanos. Los consumidores empiezan a segmentar sus viajes de compra (Vergara 2017 citado en Patiño 2017).

Siguiendo la línea de los dos tipos de *retail* presentados en el Capítulo 2, moderno y tradicional, se mostrará la situación de ambos. Luego, la explicación se centrará en el sujeto de la presente investigación, las bodegas.

2.1. Situación actual del *retail* moderno

Hasta el año 2006, Lima tuvo alrededor de ochenta supermercados, casi todos ubicados en las zonas más pudientes de la ciudad. En las demás ciudades del país, la presencia era

bastante menor; solo había unos pocos esfuerzos individuales de arriesgados inversionistas locales, situación que ha cambiado drásticamente.

El número de tiendas por departamento a nivel nacional a marzo del año 2015 era de 79, duplicando las 39 tiendas existentes en el 2011. La tienda más representativa del rubro era Ripley, seguida de Saga Falabella, Oeschle y Paris (Equilibrium Clasificadora de Riesgos, 2015).

Por su parte, las tiendas de mejoramiento del hogar son lideradas por el grupo Falabella, que tras la adquisición de la cadena Maestro obtuvo el 91% de representatividad. Y en conjunto con los otros operadores modernos el 20% del mercado total peruano, ya que el 80% restante pertenece al canal tradicional (Semana Económica s/f citado en Equilibrium Clasificadora de Riesgos 2015).

Por otro lado, es importante resaltar que los *retailers* modernos siguen ganando cuotas de mercado en contra de los tradicionales más fuertes. Si bien los *retailers* tradicionales siguen siendo dominantes en el sector del comercio minorista peruano, los modernos empiezan a aprovechar las economías de escala, como se mencionó anteriormente, lo que los ha hecho tan competitivos en precios como las bodegas y mercados. (Euromonitor, 2016).

Las tiendas de conveniencia en Lima se están convirtiendo en una alternativa dentro del *retail* moderno, ya que han comenzado a operar fuera de las cadenas de estaciones de servicio. Este nuevo formato, de acuerdo con algunos especialistas, se perfilaría como sustituto de las bodegas tradicionales, que se mantienen como uno de los más importantes puntos de venta para las familias. Se espera que este nuevo formato aumente progresivamente su penetración y su oferta de productos comestibles y no comestibles, sin embargo, las bodegas tradicionales se mantendrán como un lugar importante para el consumo tradicional de los clientes (Euromonitor, 2016).

Esta importancia está ratificada por la Analista de *Shopper y Trade Marketing* de Corporación Lindley, Kiara Carrera Díaz (comunicación personal, 24 de junio, 2016), quien afirmó que el estilo de vida de los peruanos los obliga a estar siempre apurados y movilizándose a sus trabajos y centros de estudios, entre otros. Así mismo, comentó que como no todas las personas cuentan con un auto para movilizarse buscan cercanía, rapidez de atención, autoservicio y atención 24 horas, todo a precios razonables. Lo mismo opina un especialista en *retail* tradicional cuando menciona que de acuerdo con las características de la economía familiar del limeño promedio, su comportamiento de compra de alimentos y de productos personales se concentra aún en bodegas y puestos de mercado (Juan Miguel Chau, comunicación personal, 9 de febrero, 2017).

Juan Miguel Chau (comunicación personal, 9 de febrero, 2017), también recalca que los peruanos están acostumbrados a comprar “día a día”, y que a pesar de que la clase media ha aumentado no ha logrado todavía que exista una disponibilidad de efectivo en los hogares que permita ir al supermercado y comprar para toda la semana. Afirma que los estudios indican que la gente suele comprar de lunes a jueves en la bodega y los fines de semana en los supermercados para aprovechar ciertas ofertas de productos específicos.

Por su parte, Alberto Haito (2012), Director de Arellano Marketing, postula que en los últimos años el avance de los supermercados, a la par de una modernización de la sociedad, exige cada vez más una experiencia grata de compra. Cabe resaltar, adicionalmente, que en muchos casos este avance cubría una brecha de oferta, ya que en distintos lugares la demanda por supermercados existía, pero la oferta no estaba presente. Ante este avance muchas bodegas se han reinventado y adaptado a las nuevas necesidades de la sociedad, además de contar ya con un lugar privilegiado en la preferencia de los clientes.

En la misma línea, Rolando Arellano, (comunicación personal, 23 de febrero, 2017), sostiene que las bodegas que van a “sobrevivir” serán aquellas que brinden un mejor servicio a los clientes y que tengan una propuesta más completa en la que se incluya, por ejemplo, el servicio de *delivery* de la compra. Cuando analiza las ventajas de los supermercados afirma que si aparecen más de estos locales, el problema de recorrer distancias largas, que favorece a las bodegas, disminuye. Además, si continúan las grandes facilidades para obtener tarjetas de crédito, se puede comprar cantidades mayores en los supermercados, con lo cual la posibilidad de tener faltantes que cubrir con una compra en la bodega también disminuye. Por su parte, Haito (2012) afirma que el crédito que brindan los supermercados vía las tarjetas de crédito para compras pequeñas difícilmente va a competir con el crédito de cuaderno, pues este no tiene intereses. Las bodegas que siguen floreciendo han sabido adaptarse al nuevo entorno, han mejorado su apariencia, han agregado nuevas categorías de productos a su surtido y suelen tener un *delivery* práctico y eficiente. Además, un factor que se ha vuelto su aliado es el tráfico Limeño que complica el ir al supermercado y hace preferible recurrir a las bodegas por su cercanía.

Así pues, las tiendas tradicionales tendrían que reinventarse ya que las grandes tiendas estarían ganando terreno, y un nuevo competidor, las tiendas por conveniencia, estarían ingresando con fuerza. La reinvención es importante, sobre todo porque las bodegas se encuentran en un entorno que cambia constantemente, y que probablemente lo haga cada vez más rápido.

2.2. Situación actual del *retail* tradicional

Según el estudio *LatAm Retail Overview*, realizado por Kantar Worldpanel (2013), en el 70% de países en América Latina, todos los hogares visitan esta clase de *retail* y el 42% de estos hogares deciden mantener esta relación debido a la confianza y cercanía con el vendedor o porque conocen sus preferencias de compra.

A continuación, se mostrará específicamente la situación actual de los sujetos de estudio de la presente investigación, las bodegas.

2.3. Situación actual de bodegas en el Perú

En la capital, muchas bodegas están empezando a generar sus propias marcas, mejorando la infraestructura de sus negocios, implementando el uso de uniformes e intentando mejorar el servicio al cliente. La razón de estos cambios se debería a que la competencia entre *retailers* es cada vez más fuerte (García Vega, 2013).

Para Rolando Arellano (comunicación personal, 23 de febrero, 2017), los principales competidores de una bodega son las otras bodegas cercanas, aunque también indica que otro competidor principal serían los mercados tradicionales; sin embargo, resalta que estos tienen horarios de atención especiales y un servicio distinto. Por otro lado, también considera a los supermercados como competidores, sin ser los más fuertes.

Sin embargo, como se mencionó en el acápite anterior, los formatos de conveniencia y de descuento también podrían considerarse como competidores. De este modo, Vergara afirma que el canal tradicional sigue siendo fuerte, pero ya no es como antes. Esto debido al estilo de vida que llevan muchas personas hoy en día. Se prioriza cercanía y precios, porque ya no hay tiempo para ir al supermercado (2017 citado en Patiño 2017).

No obstante, Andrés Choy, presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú, expone que estos nuevos formatos pueden generar un impacto positivo en el canal tradicional, impulsando el desarrollo de mejoras en los procesos de atención. Así pues, Vergara comenta que sorprendentemente los consumidores de las bodegas empiezan a comprar productos de segunda necesidad en estas tiendas. Esto se debe a que han ampliado su oferta, ofreciendo ahora desde energizantes hasta barras de cereales, y al crecimiento del ingreso promedio de la clase media. El canal busca adaptarse a los nuevos consumidores (2017 citado en Patiño 2017).

De esta manera, el acelerado crecimiento de estos formatos modernos ha generado que las bodegas se enfrenten a diferentes retos, según Solange Arredondo, gerente regional de Fundes, organización que asesora a pymes para mejorar su competitividad. En primer lugar, los comercios del canal tradicional tienen como reto entrar al terreno de la formalidad. Es

importante que se regularicen y estén al día con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). El segundo desafío es eliminar las deficiencias en la gestión del almacén de las bodegas. Estas deberían buscar tener el nivel de organización de un negocio grande para brindar un mejor servicio a sus clientes. En tercer lugar, tienen como reto digitalizar sus procesos, abriendo así un nuevo campo de posibilidades, para competir con las nuevas cadenas de tiendas por conveniencia, como Tambo+ y Listo. Finalmente, los negocios del canal tradicional tienen como desafío superar la baja bancarización, pues de esta manera pueden tener mayor acceso a créditos y aseguramiento (Arredondo, 2017 citado en El Comercio, 2017).

Relacionado al segundo desafío, encontramos que las bodegas presentan problemas internos. Como Arellano indica (comunicación personal, 23 de febrero, 2017) uno de estos sería la capacidad de tener personas que sirvan y atiendan. Ocurre que muchas veces el hijo del bodeguero no quiere ser bodeguero, pues ya consiguió trabajo en otro lugar o ya tiene estudios superiores (universidad o instituto). Explica que las bodegas necesitan de una mejora interna para poder ser más rentables, lo que probablemente hará que muchas bodegas pequeñas (las más ineficientes) desaparezcan y quede más el concepto de *minimarket* con *delivery*.

Estos *minimarkets* o supermercados pequeños tienen una gran variedad de productos, al igual que las bodegas a las que se refiere Juan Miguel Chau (comunicación personal, 9 de febrero, 2017), cuando menciona que en las ubicadas en Comas, Puente Piedra, Villa El Salvador o San Juan de Lurigancho, se puede encontrar productos como pollo, pan, verduras y fruta adicionalmente a los abarrotes tradicionales (gaseosas, golosinas, detergentes, *shampoo*) que una bodega generalmente ofrece.

3. Tendencias en el canal minorista (retail)

Para finalizar el Capítulo 3, se expondrán las tendencias en los negocios minoristas, así se podrá conocer qué es lo que se espera a futuro para este tipo de negocios. En primer lugar, una de las tendencias que resalta Kotler (2006) sobre el sector *retail* son las nuevas formas y combinaciones minoristas; por ejemplo, los supermercados que incluyen sucursales bancarias y gimnasios. Además, el autor resalta el aumento de una competencia heterogénea en lo que se refiere a cómo los diferentes tipos de establecimientos compiten por los mismos clientes ofreciendo el mismo tipo de artículos. Así mismo, expone tendencias como el crecimiento de los minoristas gigantes y el declive de aquellos que atienden el mercado intermedio.

Por otro lado, la tecnología ha significado un gran aliado del *retail*, pues le permite adaptarse y desarrollarse sin necesidad de una gran inversión abriendo paso al *retail online*. Esto, a su vez, permite al *retailer* mejorar el abastecimiento de productos, optimizando el

servicio al cliente a través de sistemas integrados, e incluso llegando a lugares donde hasta el momento no había podido llegar (Euromonitor, 2009). Además, el uso de internet ha logrado que los consumidores puedan comprar de mejor manera al tener la posibilidad de comparar precios (García Vega, 2011) y ha generado una mayor competencia entre minoristas con y sin establecimiento, pues los consumidores reciben ofertas a través de correos, teléfonos móviles y televisión (Kotler, 2006).

Las tendencias mundiales en retail se orientan a una mayor preocupación por aumentar el valor de lo ofrecido al consumidor a través de una oferta de servicios complementarios que brinden una mejor experiencia de compra; debido a esto, tanto el aspecto físico de la tienda, como la actitud de los empleados pueden lograr una gran diferencia (Deloitte 2009 citado en García Vega 2013). Los consumidores de ahora quieren que se incluya en la oferta adicional de servicios entretenimiento, educación, emoción, compromiso e información (Deloitte 2015G: 5 citado en García Vega 2013).

Para finalizar, pensar en el futuro es indispensable; por ello, los *retailers* deben aceptar y entender que los patrones de consumo de las personas han cambiado y que estas transformaciones son continuas. Es por este motivo que, se debe pensar en ellas en el corto, mediano y largo plazo (Deloitte 2009 citado en García Vega 2013).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objeto de estudio los principales factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados ubicados en las zonas 6 y 10 percibidos tanto por bodegueros como por clientes (APEIM, 2016).

Por otro lado, se tiene como sujeto de investigación a las bodegas ubicadas en los rangos de influencia de los supermercados seleccionados de las zonas antes mencionadas. La Zona 6, como se mencionó en el primer capítulo, agrupa a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, mientras que la Zona 10, a los distritos del Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua y Ventanilla (APEIM, 2016).

En el presente capítulo, se desarrolla la metodología aplicada para la realización de la investigación. El diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación y el tipo de diseño metodológico. Además, se expone la secuencia metodológica seguida, las herramientas utilizadas, junto con la justificación de su idoneidad para la presente investigación, el proceso de selección de las muestras estudiadas y finalmente la validación de instrumentos (Pasco & Ponce, 2015).

1. Alcance de la investigación

Una vez que se lleva a cabo la revisión de literatura relacionada y se establecen los objetivos, las preguntas e hipótesis de la investigación, se debe determinar hasta que punto se pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función del progresivo nivel de estructuración, las investigaciones podrán tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal (Pasco & Ponce, 2015).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), las investigaciones exploratorias tienen por objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual existan muchas dudas o haya sido abordado pocas veces; es decir, cuando la revisión de la literatura revele que solo existen guías no investigadas, ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o cuando se desee indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Estos tipos de estudios sirven para preparar el terreno y por lo general anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos.

Por su parte, aquellas investigaciones con alcance descriptivo buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno, situación, contexto o evento que se analice. Generalmente, la descripción de las tendencias de un grupo o población, son la base de las investigaciones correlacionales (Hernández et al., 2010). Por otro lado, una investigación correlacional es aquella que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de

asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 80). Finalmente, las investigaciones con alcance causal o explicativo tienen por objetivo examinar causas y efectos presentes en algún evento, suceso o fenómeno (Hernández et al., 2010). Supone investigar “por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández et al., 2010, p.84).

Considerando las características del presente estudio, podemos determinar que el alcance del mismo es de tipo exploratorio y descriptivo. Tiene un alcance exploratorio, en tanto la información que se puede obtener sobre el sujeto de estudio, las bodegas, es poco accesible. Estos negocios han sido un sujeto de investigación poco abordado o abordado superficialmente por investigadores en el Perú, específicamente en la ciudad de Lima. Como punto de partida del estudio, se buscó y revisó la bibliografía relacionada al tema; sin embargo, como ya se mencionó, los estudios encontrados fueron insuficientes: eran aplicados al medio local y además de manera muy específica tanto en la temática como en la zona geográfica. Por ello, dados los objetivos planteados se espera que este trabajo pueda brindar acceso a la información, además de servir para preparar el terreno a futuros estudios en el área y generar data valiosa para los mismos.

Por otro lado, tiene un alcance descriptivo también, en la medida en que se busca especificar las características y rasgos más importantes de las bodegas, detallar cómo son, su gestión, propuesta de valor y relación con clientes, lo que permite describir tendencias que se puedan observar y comparar; sin embargo, no se busca indicar alguna relación o causalidad entre las variables estudiadas. El análisis exploratorio, proporcionó la base para el análisis descriptivo de la presente investigación.

2. Tipo de diseño metodológico

Existen tres tipos de enfoques metodológicos: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto. En primer lugar, el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). El enfoque cualitativo, a su vez, “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.7). Este enfoque enfatiza el trabajo a través de muestras más pequeñas, toma instrumentos de medición más abiertos y realiza una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015). El tercer enfoque, es el mixto o multi-metódico, e implica la recolección y análisis de data cuantitativa y cualitativa de manera integrada y conjunta para la realización de inferencias de toda la información recabada, y de esta manera

tener una visión más completa del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza 2008 citado en Hernández et al. 2010). Este enfoque permite compensar las desventajas que puedan tener los dos enfoques anteriores por separado, a la vez de potenciar la rigurosidad de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

Esta investigación tiene un diseño multi-metódico o mixto con preponderancia cuantitativa (CUAN cual). Por un lado, el enfoque cualitativo permite entender el funcionamiento y gestión del sujeto de investigación: la bodega, así como enriquecer el marco teórico y contextual e identificar los principales factores de la propuesta de valor de las bodegas. Mientras que el enfoque cuantitativo, permite evaluar tanto la importancia que tienen dichos factores para los clientes como la percepción de sus bodegueros, además de proporcionar data que ayude a la comparación en las zonas estudiadas para finalmente determinar similitudes o diferencias.

A fin de utilizar ambos métodos, se realizó una ejecución secuencial. Puesto que, en una primera etapa se recolectaron datos cualitativos a través de este enfoque, para luego emplear el enfoque cuantitativo en la segunda etapa. Los primeros datos recolectados se utilizaron para informar a la siguiente parte del estudio. En ese sentido, el análisis comenzó antes de que todos los datos hubieran sido recabados (Onwuegbuzie & Johnson 2008 citado en Hernández et al. 2010).

Se empleó un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). “El diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (Hernández et al., 2010, p.564). La modalidad utilizada fue la derivativa, pues la recolección y el análisis de los datos cuantitativos (encuestas) se construyeron sobre la base de los resultados cualitativos (entrevistas iniciales) (Hernández et al., 2010).

Por último, según su horizonte temporal, los estudios se pueden clasificar como transversales o longitudinales. “Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49). Por su parte, “los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Pasco & Ponce, 2015, p. 50). La presente investigación, es de corte transversal, ya que se ha analizado a los sujetos de estudio y se ha hecho uso de las herramientas de investigación durante un único periodo, además de que no se busca analizar cambios o evolución a través del tiempo (Hernández et al., 2010).

3. Secuencia metodológica

El presente estudio se llevó a cabo en 4 fases: La primera y segunda fase fueron predominantemente de trabajo de campo, mientras que en la tercera se llevó a cabo el análisis de la data obtenida previamente. Finalmente, en la cuarta fase se generaron conclusiones y formularon recomendaciones.

Figura 4: Secuencia metodológica



La investigación inició en la primera fase con la inmersión en el tema a desarrollar. La revisión bibliográfica inicial acerca de la venta al por menor o *retail* permitió establecer la idea general de estudio y la posterior revisión de libros, materiales audiovisuales, artículos y ensayos (*papers*) más enfocados en el tema (especialmente del canal tradicional en el Perú) ayudó a identificar información sobre el desarrollo del sector *retail*, incluyendo la tipología bajo la que algunas investigaciones las clasifican y tendencias del mercado, haciendo énfasis en el contexto peruano. Con ello, se definieron la problemática, objetivos y preguntas de investigación, para posteriormente empezar a desarrollar el marco teórico y contextual.

Luego, se procedió a entrevistar a expertos en el área para complementar el panorama y enriquecer el marco. Más adelante, se observaron bodegas y entrevistaron a clientes y bodegueros, para tener una visión más completa de las características, funcionamiento y gestión de las mismas, lo que permitió su tipificación, además de la identificación de los factores de la propuesta de valor de este tipo de negocios. En la segunda fase, se administraron encuestas a bodegueros y clientes, las mismas que permitieron determinar la importancia que tiene cada uno de los factores de la propuesta de valor y evaluarlos en las bodegas muestreadas.

En la tercera fase, la información recabada en la fase anterior fue analizada y cotejada con la teoría y opiniones de expertos. Se compararon las respuestas obtenidas en las encuestas a bodegueros y clientes para determinar las diferencias y similitudes que pudieran existir entre sus

percepciones, así finalmente poder llegar a conclusiones y formular recomendaciones en la cuarta y última fase. Estas recomendaciones, podrían ayudar a los bodegueros que forman parte de la muestra del estudio, a alinearse con las necesidades y preferencias de sus clientes, lo que podría permitirles sobrevivir y crecer.

4. Herramientas de investigación

Como ya se mencionó, el trabajo de campo de la investigación estuvo centrado en las dos primeras fases. A continuación, se explican las herramientas utilizadas en cada una de ellas.

4.1. Primera fase

Durante esta fase, si bien se llevó a cabo la revisión literaria, se utilizaron también herramientas de tipo cualitativo, como las entrevistas a expertos, bodegueros y clientes, además de la observación a bodegas. En este apartado, se explicará cómo estas fueron utilizadas en el desarrollo de la investigación.

4.1.1. Entrevistas a expertos

Las entrevistas en profundidad son una conversación extensa entre el investigador y el entrevistado con el fin de recabar información respecto de un tema, para posteriormente analizarla (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb 2001 citado en Pasco & Ponce 2015). Como indican Hernández Sampieri et al. (2010), en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en el tema en cuestión. Esta situación se da con frecuencia en aquellos estudios que son de tipo cualitativo y exploratorio, lo que ayuda a generar hipótesis más precisas y sirve de materia prima para el diseño de cuestionarios.

Para la realización de esta investigación, se consideró pertinente llevar a cabo entrevistas a expertos para ampliar el conocimiento tanto teórico como contextual. Estas entrevistas permitieron tener una idea más fundamentada del marketing y el *retail*, especialmente del canal tradicional, y del funcionamiento de las bodegas en la ciudad de Lima, lo que complementó la información obtenida a través de las distintas publicaciones previamente revisadas.

En esta oportunidad, la variante utilizada fue la semi-estructurada. Este tipo de entrevista “comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Si bien se contó con una guía de preguntas similar para todos los entrevistados, según las respuestas que pudieran brindar durante el desarrollo de la entrevista se tomó licencias para cambiar la secuencia o modificar preguntas, y

profundizar en tópicos que pudieran ser de su conocimiento específico en el sector y de interés para el estudio (Ver Anexo C).

4.1.2. Entrevistas a bodegueros y clientes

Las entrevistas realizadas a los bodegueros y clientes fueron sumamente valiosas, debido a que permitieron conocer los factores de la propuesta de valor de una bodega que son considerados por los clientes como los más importantes. El *input* obtenido a través de estas herramientas fue utilizado luego para el diseño de las encuestas aplicadas en la segunda fase. Ambas se realizaron según la Guía de Entrevistas previamente construida (Ver Anexos D y E).

Con las entrevistas a bodegueros, se buscó además obtener información básica de sus negocios. Fueron consultados aspectos como la antigüedad de la bodega, el número de personas a las que atiende diariamente, horario de atención, el promedio de ventas semanal o mensual y los servicios adicionales. Esto contribuyó a que se conozca más sobre la gestión de estos negocios.

Por su parte, con la entrevista a clientes se buscó también conocer sus preferencias de compra. Se consultaron cuestiones como la razón por la que acudía a la bodega, el motivo de su preferencia y los productos que solía adquirir allí. Todo lo anterior, contribuyó al entendimiento del tipo de cliente de las bodegas.

4.1.3. Observación

La observación es una técnica que consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad analizada. Esta incluye el registro, descripción, análisis e interpretación sistemática de los comportamientos (Saunders et al. 2009 en Pasco & Ponce 2015). El instrumento que mide esta técnica es la guía de observación. Puede ser de tipo participante o no participante según el nivel de involucramiento activo en la realidad que se estudie, y estructurada o no estructurada según su nivel de estructuración; es decir, cuán abiertas o cerradas sean las categorías establecidas (Pasco & Ponce, 2015).

En este caso, se observaron las características físicas de las bodegas visitadas al momento de realizar las entrevistas a bodegueros y clientes, esto con el objetivo de encontrar particularidades que permitieran la posterior tipificación de las mismas. La observación fue de carácter participante pues las investigadoras se involucraron con la realidad estudiada al aproximarse a las bodegas analizadas. Además, fue de tipo estructurado ya que se contó con una guía bastante estandarizada y precisa de recolección de data con la que se buscaba recabar datos como el tamaño de la bodega, su ubicación y los equipos con los que contaba entre otras variables (Ver Anexo F).

4.2. Segunda Fase

Durante la segunda fase, se utilizó únicamente la herramienta de cuestionario para la realización de encuestas, las cuales fueron aplicadas tanto a bodegueros como clientes, para recolectar información de tipo cuantitativo. A continuación, se explican el concepto de encuesta y su aplicación.

4.2.1. Encuestas a bodegueros

La encuesta consiste básicamente en la entrega de un conjunto limitado de preguntas a un grupo amplio de personas, solicitándoles que marquen las respuestas que consideren (Weathington et al. 2012 citado en Pasco & Ponce 2015). Tiene como propósito recolectar información precisa y estandarizada de un tema específico, y se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas y un número limitado de alternativas de respuesta para que el encuestado elija (Pasco & Ponce, 2015).

Las encuestas realizadas fueron de escala de medición de actitudes, específicamente de escala tipo Likert de 4 puntos. “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.244). Para cada afirmación se solicitó que el encuestado exprese su opinión eligiendo una de las cuatro categorías de la escala: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo o totalmente de acuerdo, cada punto tuvo un valor numérico asignado que permitió obtener puntajes finales para cada factor evaluado a través de promedios simples.

La parte inicial de la encuesta consultaba datos generales como género, nivel de educación, edad, entre otros. Esto, para construir el perfil de los bodegueros.

Se tuvo por objetivo conocer la percepción que tenían los bodegueros sobre la preferencia de sus clientes para con su bodega en aspectos como su atención y surtido de productos. El cuestionario constó de 28 afirmaciones todas relacionadas a los factores de la propuesta de valor de las bodegas que fueron obtenidos a través de las entrevistas realizadas a bodegueros y clientes en la etapa anterior (Ver Anexo G). Las encuestas se llevaron a cabo entre el 26 de mayo y 23 de julio del año 2017 en distintos horarios y días de la semana a las personas encargadas de la atención de los negocios visitados. Fueron conducidas por las investigadoras, quienes leían las afirmaciones a las personas encuestadas y anotaban sus respuestas. A modo de agradecimiento por su tiempo y buena disposición se les entregaron obsequios.

4.2.2. Encuestas a clientes

Al igual que en las encuestas realizadas a bodegueros, estas fueron de escala tipo Likert de 4 puntos. Para empezar, se solicitaron datos generales como género, nivel de educación, edad e ingreso mensual, lo que brindó información para la posterior construcción del perfil del cliente.

El cuestionario constó de 40 afirmaciones. Las 12 primeras eran de tipo general, sobre “las bodegas”, ya que buscaban evaluar por qué preferían comprar en estos negocios basándose en los factores recogidos en las entrevistas. Esto permitió asignar pesos a los factores según la importancia que le otorgaban. Las 28 afirmaciones restantes buscaban conocer la valoración que brindaban los clientes a los factores de la propuesta de valor de “su bodega”; es decir, donde solían realizar sus compras. Estas afirmaciones evaluaban los mismos aspectos de la propuesta de valor consultados en las encuestas a bodegueros, pero desde la perspectiva de los consumidores (Ver Anexo H).

Estas encuestas se llevaron a cabo entre el 26 de mayo y el 23 de julio del año 2017 en distintos horarios y días de la semana a los clientes de las bodegas en las que previamente se había encuestado a la persona encargada de la atención; fueron conducidas por las investigadoras, quienes leían las afirmaciones a las personas encuestadas y anotaban sus respuestas. A modo de agradecimiento se les entregaron obsequios.

5. Selección muestral

Martinotti (2008) afirma que las bodegas perjudicadas por los supermercados serían las que se encuentran en las inmediaciones de los mismos; motivo por el cual, el presente estudio se centra únicamente en aquellas ubicadas en su zona de influencia. Se tomó 400 metros a la redonda para este radio de influencia por representar un límite metodológico, debido a que la página web del Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE, s/f), herramienta utilizada, tiene ese límite.

Se buscó centrar el estudio en dos zonas que presentaran diferentes concentraciones de niveles socioeconómicos, para que de este modo, luego se pudieran realizar comparaciones entre las percepciones de bodegueros y clientes encuestados en ambas zonas. La elección de estas se realizó por etapas según 3 criterios: la concentración de diferentes niveles socioeconómicos (NSE) en los distritos que los conforman, el número promedio de bodegas por manzana y la cantidad de supermercados por zona (Ver Anexo B).

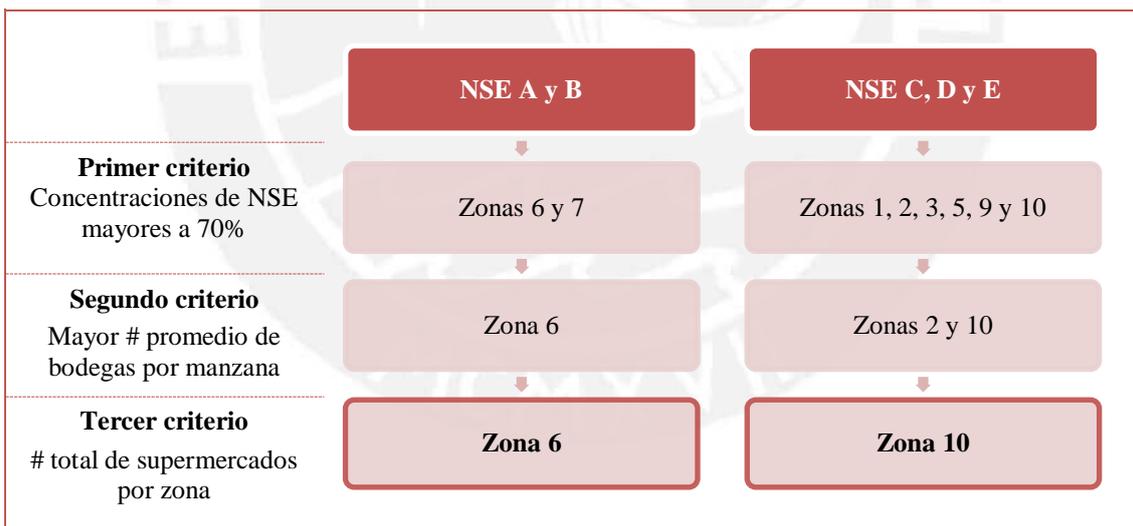
Conforme al primer criterio se preseleccionaron las zonas con una concentración mayor al 70% de NSE A y B por un lado y NSE C, D y E por otro. En el primer caso, se eligieron las

zonas 6 y 7, mientras que en el segundo caso se eligieron las zonas 1; 2; 3; 5; 9 y 10 (Ver Tabla B1 en Anexo B).

De acuerdo con el segundo criterio, se tomaron las zonas con mayor número promedio de bodegas por manzana (promedio general de la zona) según el Censo de Establecimientos Comerciales del 2007 (Ipsos APOYO, 2007). De las zonas con mayor población de NSE A y B se preseleccionó a la Zona 6, mientras que de las zonas con preponderancia de NSE C, D y E se preseleccionaron las zonas 2 y 10 por tener los promedios más altos (Ver Tabla B2 en Anexo B).

Finalmente, se aplicó el tercer criterio: el número total de supermercados por zona. Este fue el filtro que permitió la elección final de las dos zonas con mayor número de supermercados en operación. Se corroboró la elección de la Zona 6, debido a que cuenta con 14 supermercados y se seleccionó a la Zona 10 ya que cuenta con 11 supermercados en actividad actualmente; ambas con cantidades considerables (Ver Tabla B3 en Anexo B). Sin embargo, al observar que los distritos de Pueblo Libre (Zona 6), La Perla, La Punta y Carmen de la Legua (Zona 10) no tenían dentro de sus límites a ningún supermercado, se decidió excluirlos de la realización del trabajo de campo.

Figura 5: Proceso de elección de zonas a estudiar



A continuación, se detallan las poblaciones tomadas como universo para cada una de las herramientas antes presentadas. Así también, se explica el cálculo de sus respectivas muestras y representatividad.

5.1. Entrevistas a expertos

Para las entrevistas en profundidad realizadas a expertos se realizó un muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo involucra una selección de unidades de observación según

un criterio escogido por el investigador y no busca representar estadísticamente a la población estudiada, sino que permite aproximarse al tema investigado (Pasco & Ponce, 2015). Los especialistas fueron elegidos según su dominio en temas como marketing y *retail*, así como la facilidad para contactarlos.

En líneas generales, las entrevistas siguieron, las Guías de Entrevistas (Ver Anexo C); sin embargo, como ya se ha mencionado, se tuvo libertad para agregar o cambiar preguntas de acuerdo con el criterio de las entrevistadoras. Los especialistas consultados fueron Rolando Arellano Cueva, experto en marketing para países en desarrollo y Juan Miguel Galeas Peñaloza, especialista en marketing e innovación y profesor de la Facultad de Gestión.

Por otro lado, se entrevistó también a profesionales con gran conocimiento del sector *retail* en el Perú, especialmente por su contacto en mayor o menor medida con las bodegas. Ellos colaboraron con datos importantes respecto al funcionamiento de este tipo de negocios y sus características especiales. Entre los que se puede mencionar a Juan Miguel Chau Alvarado, gerente general de Visual Impact, empresa especializada en programas de marketing, ventas, distribución y auditoría de mercado y Edgard Richter Valdivia, gerente general de REPSAN, empresa distribuidora exclusiva de Nestlé, D'onofrio y otros productos de consumo masivo (Canal tradicional). El resumen de las entrevistas se presenta en el Anexo I.

5.2. Entrevistas a bodegueros y clientes

Por su parte, las entrevistas realizadas a bodegueros y clientes se aplicaron siguiendo el procedimiento de saturación: en cada nueva medición que se hizo, se analizó la calidad de los datos obtenidos y su aporte marginal (Pasco & Ponce, 2015). Se llevaron a cabo hasta el momento en el que se empezaron a repetir respuestas. Finalmente, para darle homogeneidad al procedimiento se realizaron 60 entrevistas: 30 en cada una de las zonas, siendo 15 a bodegueros y 15 a clientes. El resumen de sus entrevistas se presenta en el Anexo J.

En la siguiente tabla, se presentan las técnicas utilizadas durante la primera fase y las personas que fueron partícipes. También se incluyen sus descripciones, el objetivo de la herramienta y las fechas de su realización.

Tabla 2: Selección muestral en la primera fase

Instrumento	Entrevistado	Descripción	Cant.	Objetivo	Fecha
Entrevistas a expertos	Juan Miguel Galeas Peñaloza	Especialista en marketing e innovación	-	Conocer su percepción del sector minorista en el Perú	22/06/2016
	Rolando Arellano Cueva	Experto en marketing para países en desarrollo	-	Conocer su percepción del sector minorista en el Perú (Canal tradicional -bodegas)	23/02/2017
	Kiara Carrera Díaz	Analista de <i>Shopper y Trade Marketing</i> de Corporación Lindley (Dueños de la cadena Tambo+)	-	Conocer opinión respecto del sector minorista en el Perú, tanto del canal tradicional como el canal moderno y sus estrategias de comercialización	24/06/2016
	Juan Miguel Chau Alvarado	Gerente general de Visual Impact (Desarrollo de estrategias de Trade Marketing)	-	Conocer su opinión respecto del sector minorista en el Perú, principalmente del canal tradicional (bodegas) y sus estrategias de comercialización	09/02/2017
	Diego Dioses Cruz	Coordinador de marketing lácteos de LAIVE (Producción de lácteos)	-	Conocer opinión respecto del sector minorista en el Perú, principalmente del canal tradicional (bodegas) y sus estrategias de comercialización	22/02/2017
	Edgard Richter Valdivia	Gerente general de REPSAN (Distribución de golosinas a bodegas)	-	Conocer opinión respecto del sector minorista en el Perú, principalmente del canal tradicional (bodegas) y sus estrategias de comercialización	24/02/2017
Entrevistas	Bodegueros	Encargados de la atención de las bodegas	30	Obtener información sobre la gestión de las bodegas en las zonas estudiadas, así como de la percepción de los bodegueros sobre su negocio y clientes.	22/04/2017 al 14/05/2017
	Clientes	Personas que acuden con frecuencia a las bodegas para adquirir productos	30	Conocer el perfil y tipo de cliente que acude a las bodegas, así como sus preferencias de compra	

Tabla 2: Selección muestral en la primera fase (continuación)

Instrumento	Entrevistado	Descripción	Cant.	Objetivo	Fecha
Observación	Bodegas	Comercios de barrio ubicados en zonas residenciales	30	Conocer las características propias de las bodegas estudiadas para su clasificación	22/04/2017 al 14/05/2017

5.3. Encuestas a bodegueros y clientes

Para la realización de las encuestas, se buscó seleccionar una muestra probabilística estratificada. Para ello, era necesario contar con el número exacto de bodegas ubicadas dentro del radio de influencia de todos los supermercados de las zonas estudiadas. Al no existir una fuente actualizada de la cual se pudiera obtener esa información, se decidió realizar un censo que permita obtener la población. La mayor parte del censo se realizó recorriendo las calles y solo aquellos lugares demasiado alejados y peligrosos fueron censados utilizando el *Street View* de Google Maps (Ver Anexo K). La selección de las bodegas en donde se aplicaron las encuestas a bodeguero y clientes se efectuó por conveniencia; es decir, según se podía tener acceso a ellas y las personas accedían a ser encuestadas (Ver Anexo L).

Con el censo, se obtuvo que la población objetivo estaba constituida por 777 bodegas, 36% de ellas ubicadas en la Zona 6 y 64% en la zona del Callao. Con un error de 5% y un nivel de confianza de 95%, el tamaño requerido para que la muestra fuera representativa era de 257 bodegas. Sin embargo, dado que sería imposible lograr este número debido a las limitaciones de tiempo y la peligrosidad de ciertas zonas consideradas en el estudio, se decidió aumentar el nivel de error a 8% (Ver Anexo M). Con este cambio, el muestreo realizado cambió a ser no probabilístico, no pudiendo representar estadísticamente a la población; no obstante, permitió cierta aproximación a los sujetos y objeto de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

Tabla 3: Muestra de bodegas

Muestra de bodegas		
	Primer cálculo	Segundo cálculo
Población	777 bodegas	777 bodegas
Error máximo aceptable	5%	8%
Nivel de confianza	95%	95%
Tamaño de la muestra	257 bodegas	126 bodegas

A partir de la muestra de 126 bodegas obtenidas en el segundo cálculo de la muestra, se decidió estratificar por zonas, por distritos y por tipos de bodega (abierta o rosada, cerrada o verde y de ventana o azul), que se explicarán a detalle en el siguiente capítulo.

A continuación, se muestran las cantidades requeridas para cada segmento según su peso. Los porcentajes por distrito se calcularon según la representatividad que tenían frente al total de bodegas que se censaron en cada zona. Los porcentajes de tipología de bodegas (abiertas o rosadas, cerradas o verdes y de ventana o azules) se calcularon según la representatividad que tenían frente al total de bodegas en cada uno de los distritos (Ver Anexo M).

Figura 6: Proceso de elección de muestras estratificadas

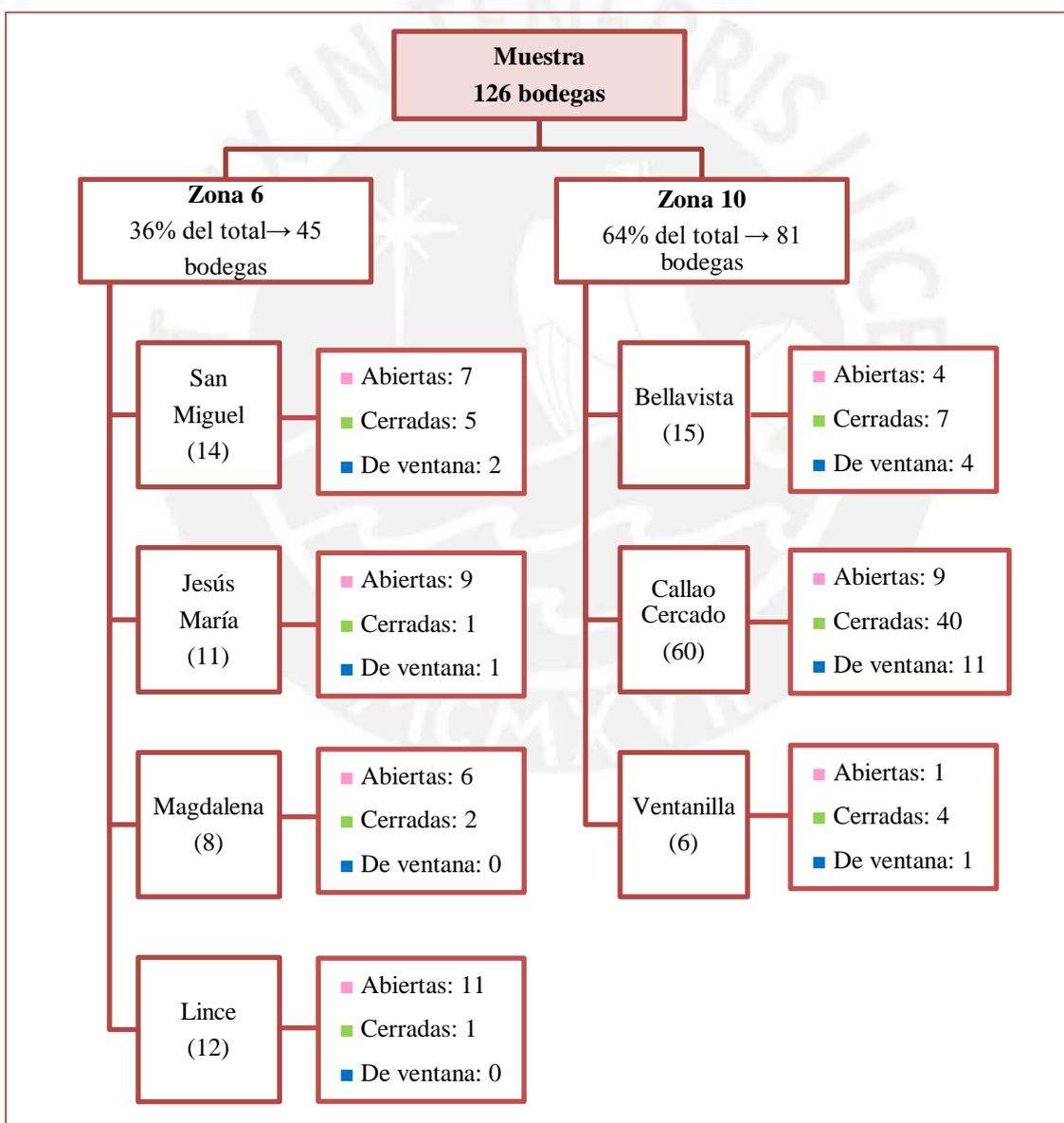


Tabla 4: Muestra estratificada para la Zona 6

Bodegas Zona 6								
	% por distrito	Nº de encuestas	% rosadas	Nº rosadas	% verdes	Nº verdes	% azules	Nº azules
San Miguel	30%	14	54%	7	36%	5	11%	2
Jesús María	25%	11	81%	9	13%	1	6%	1
Magdalena	16%	8	80%	6	25%	2	0%	0
Lince	28%	12	90%	11	9%	1	1%	0
TOTAL	100%	45						

Tabla 5: Muestra estratificada para la Zona 10

Bodegas Zona 10								
	% por distrito	Nº de encuestas	% rosadas	Nº rosadas	% verdes	Nº verdes	% azules	Nº azules
Bellavista	18%	15	27%	4	44%	7	29%	4
Callao Cercado	74%	60	15%	9	66%	40	19%	11
Ventanilla	7%	6	16%	1	62%	4	22%	1
TOTAL	100%	81						

Dado que no se pudo determinar el universo de clientes que frecuentaba las bodegas encuestadas, se determinó la muestra de clientes a partir de la regla de que el tamaño de esta dependería del número de ítems (enunciados) de la encuesta dirigida a clientes. Este tamaño muestral debía ser un múltiplo de 10 y ser como mínimo 100 (Hair et al. 1999 en Rositas 2014). Por ello, ya que esta encuesta presenta 40 afirmaciones, se estableció que la muestra debía ser de 400 personas. Sin embargo, finalmente se realizaron 504 encuestas a clientes, debido a que se estableció en 4 el número de clientes encuestados por negocio.

Tabla 6: Muestra de encuestas a clientes

Tamaño de muestra de encuestas a clientes		
	Primer cálculo	Segundo cálculo
Ítems (Preguntas del cuestionario)	40	40
Muestra	400	504
Muestra de bodegas	126	126
Encuestas por bodega	3.17	4

Como se observa en la tabla, si la muestra de clientes se hubiese estipulado en 400, y puesto que la muestra de bodegas ya estaba establecida en 126, se hubiera tenido que realizar 3.17 encuestas de clientes por bodega. Por ello, se decidió realizar 4 encuestas de clientes por bodega, aumentando el número de muestra a 504.

6. Validación de instrumentos

Milos Lau Barba, profesor de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, revisó los primeros cuestionarios de encuesta (bodegueros y clientes) propuestos (Ver Anexo N), que se modificarían para poder ser aplicados durante la segunda fase de la investigación. Fueron evaluados bajo los criterios de claridad en la redacción, pertinencia y relevancia de las afirmaciones. Por último, a modo de verificación final se realizó una prueba piloto para comprobar su aplicabilidad.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente capítulo incluye los principales hallazgos que se lograron obtener a partir de la aplicación de las técnicas antes explicadas, así como del censo de bodegas realizado. Además, se describen las similitudes y diferencias de lo hallado frente al marco teórico y contextual desarrollados en el Capítulo 2 y 3.

En el primer apartado, se presentan los hallazgos obtenidos durante la primera fase, a través de la observación a bodegas y las entrevistas realizadas a bodegueros y clientes. Se desarrolla la tipificación de bodegas que se estableció para el presente estudio, se explican los factores de la propuesta de valor de las bodegas considerados como los más importantes por los clientes y bodegueros, y se exponen los datos obtenidos en el censo realizado a las bodegas ubicadas en las áreas influencia de los supermercados de las zonas 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) y 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla) de Lima Metropolitana.

En el segundo apartado, se presenta y analiza la información recolectada en la segunda fase, según los resultados de las encuestas administradas a bodegueros y clientes. Estas permiten establecer el perfil del bodeguero y clientes para cada una de las zonas estudiadas. Además, se evalúa la gestión de las bodegas muestreadas mediante sus ventas semanales estimadas y la comparación entre la antigüedad de estos negocios frente al supermercado más cercano. Finalmente, se analizan los factores de la propuesta de valor de las bodegas revisando la importancia que tiene cada uno para los clientes de las zonas estudiadas; y se evalúan a los negocios mediante los puntajes alcanzados tras la ponderación de todos los factores en cada una de las bodegas. A lo largo de todo el capítulo se lleva a cabo una constante comparación de las respuestas obtenidas entre zonas y según el tipo de bodega, así también se contrastan los hallazgos con la teoría de modo que pueda determinarse su nivel de coincidencia.

1. Primera fase y censo de bodegas

1.1. Tipificación de bodegas

De acuerdo con la información recogida, a través de la observación (Ver Anexo F), se realizó la tipificación de las bodegas. Para esto, se tomaron en cuenta ciertas características físicas observadas en los negocios visitados, como tamaño, surtido de productos, la posibilidad del cliente de ingresar al negocio y la opción de seleccionar los productos, entre otras.

Cabe resaltar que esta clasificación toma como base el concepto de bodega establecido por Ipsos Marketing (2012). Este indica que las bodegas son locales independientes donde se

venden principalmente abarrotes, es decir productos como alimentos, artículos de aseo personal, limpieza, menestras, gaseosas, golosinas, entre otros.

Dicho esto, la tipificación se establece a continuación:

- **Bodegas Abiertas (Rosadas en los mapas y gráficos):** Se considera dentro de este grupo a aquellas en las que los clientes pueden ingresar, tomar y escoger muchos de los productos sin necesidad de que el bodeguero se los alcance. Suelen ser de mayor tamaño aproximadamente de 32m² a más, cuentan con refrigeradores y un amplio surtido de productos.
- **Bodegas Cerradas (Verdes en los mapas y gráficos):** Aquellas bodegas en las que los clientes no pueden ingresar ni tomar los productos, pues estos se encuentran tras una reja. Al no tener acceso a los productos, siempre es el bodeguero quien los entrega. Suelen tener un tamaño de entre 20m² y 32m² aproximadamente y un surtido de productos menos amplio que el de las bodegas abiertas o rosadas.
- **Bodegas de Ventana (Azules en los mapas y gráficos):** Son aquellas en las que, como su nombre lo indica, los bodegueros atienden a través de una ventana, los clientes no tienen acceso a los productos y cuentan con poco surtido de los mismos. Usualmente el bodeguero no está, por lo que los clientes deben llamarlo o tocar el timbre para ser atendidos. Suelen tener un tamaño menor a los 20m².

1.2. Factores determinantes de preferencia

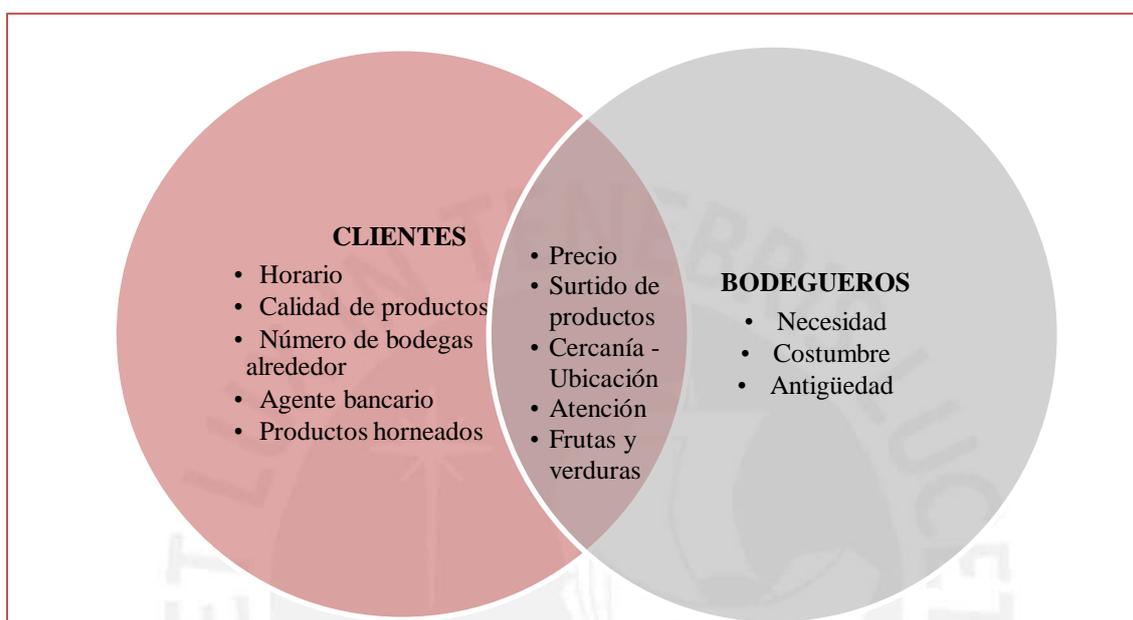
A la par de realizar la observación de las bodegas se llevaron a cabo las entrevistas a bodegueros y clientes. Estas primeras entrevistas permitieron conocer ciertos detalles de las bodegas, como quiénes suelen ser los encargados de la atención, cuáles son considerados como sus principales competidores, qué servicios adicionales brindan y cuáles son los factores por los que sus clientes las prefieren.

De la información recogida, se determinó que la mayoría de bodegas son atendidas por sus dueños y familiares cercanos (esposo/a, hijos, entre otros), así mismo, la mayor parte de bodegueros afirma que su principal competidor es otra bodega. Se pudo observar que la mayoría de estos negocios cuenta con un teléfono público como servicio adicional.

Por su parte, algunas de las preguntas realizadas a los clientes fueron cuál era la frecuencia de compra, por qué preferían la bodega en donde compraban habitualmente y qué tenía su bodega preferida frente a las demás. De este modo, se descubrió que la mayoría de los entrevistados compraba en la bodega a diario o varias veces a la semana.

El objetivo principal de estas entrevistas fue conocer los factores que hacen que los clientes prefieran una bodega sobre otra. Para hallar esta información, se preguntó a los clientes de algunas bodegas por qué preferían comprar allí, mientras que, por otro lado, se consultó a los bodegueros por qué creían que sus clientes los preferían. A continuación, se presentan los factores mencionados por ambos grupos.

Figura 7: Factores recogidos en entrevistas a bodegueros y clientes



Estos factores recogidos serán cruzados con la teoría de los *key determinants* postulada por Al-Ali et al. (2015) resumida en la siguiente tabla. Cabe resaltar que algunos de los factores mencionados por los bodegueros y clientes calzan en más de uno de los *key determinants* de Al-Ali et al. (2015), mientras que algunos de estos no son considerados como relevantes por los mismos, por lo que no hay un factor entre los señalados que lo represente (tercera columna de la tabla).

Tabla 7: Clasificación según *Key Determinants*

<i>Key Determinants</i> (Al-Ali et al., 2015)		Factores de la propuesta de valor de bodegas (Entrevista a bodegueros y clientes)
Valor monetario	Precio	Precio
	Promoción	-
Servicio al cliente y conveniencia	Surtido de productos	Surtido de productos
	Atmósfera	-
	Servicios adicionales	Agente bancario
	Relación con el cliente	Atención, costumbre, antigüedad

Tabla 7: Clasificación según *Key Determinants* (continuación)

<i>Key Determinants</i> (Al-Ali et al., 2015)		Factores de la propuesta de valor de bodegas (Entrevista a bodegueros y clientes)
Imagen de la tienda	Calidad de la oferta	Calidad de productos
	Marcas comercializadas	Calidad de productos, surtido de productos
	Accesibilidad	Cercanía, número de bodegas alrededor, necesidad, horario
	Disponibilidad de stock	Frutas y verduras, productos horneados

En las siguientes líneas, se busca brindar la definición de cada uno de estos factores mencionados por los clientes y bodegueros en las entrevistas que se les realizaron; además de explicar cómo es que algunos factores encajan con el *key determinant* postulado por la teoría de Al-Ali et al. (2015). Es importante mencionar que se han logrado crear estas definiciones gracias a la teoría revisada y a la observación e información que se pudo obtener durante la realización de las entrevistas a clientes y bodegueros de las zonas seleccionadas.

En la propuesta de estos autores, se engloba a los *key determinants* en tres grandes grupos: valor monetario, servicio al cliente y conveniencia, y percepción de calidad, esta última referida a la imagen que proyecta el negocio (Ver Tabla 7). Además, los autores indican que el peso que tiene cada factor dependerá del formato de la tienda, sector del negocio y el tipo de producto o servicio que ofrezcan. A continuación, se presentan los factores de la propuesta de valor de las bodegas:

- **Precio:** Valor monetario de los productos ofrecidos en la bodega (percibido por los clientes). Esta suele ser una herramienta clave y decisoria al momento de atraer clientes y puede afectar la rentabilidad de los negocios. La concordancia entre “precio” en los *key determinants* y “precio” en los factores de la propuesta de valor de los bodegueros es directa. Al – Ali et al. (2015) incluyen este *key determinant* dentro del gran factor valor monetario, junto con promoción, que se refiere a los precios de descuento o promociones. Este último factor, solo fue observado en un par de las bodegas entrevistadas, las cuales ofrecían promociones por iniciativa propia y no por ser sugeridas o lanzadas como campañas de sus proveedores. Sin embargo, el factor promoción no fue mencionado por clientes ni bodegueros.

Cabe mencionar que de acuerdo con la información encontrada en el Perfil de la bodega y el bodeguero (Ipsos Marketing, 2012) la mayoría de los dueños de estos negocios considera estratégico contar con apoyo publicitario de las marcas comercializadas. Los administradores de estos negocios valorarían principalmente aquellas promociones que

están relacionadas a la entrega de productos adicionales de la misma línea, dos por uno y canjes; es decir, promociones con beneficios tangibles e inmediatos para sus clientes.

- **Surtido de productos:** Es decir, variedad de artículos o productos disponibles en la bodega. La concordancia en “surtido de productos” en los *key determinants* y “surtido de productos” en los factores de la propuesta de valor de los bodegueros es también directa. Se está convirtiendo en uno de los factores más importantes para aumentar el tráfico de personas y aumentar las ventas (Tafesse & Korneliussen 2012 citado en Al – Ali et al. 2015). Este *key determinant* está incluido dentro del grupo de servicio al cliente y conveniencia, en tanto afecta positivamente la intención del consumidor de visitar la tienda y comprar, ya que al ofrecer una mayor variedad de categorías de productos se genera una mejor experiencia hacia la conveniencia de la compra (Al-Ali et al., 2015).

Este factor también estaría relacionado con *el key determinant* “marcas comercializadas”, pues según Rolando Arellano (comunicación personal, 23 de febrero, 2017) las bodegas deben ofrecer mayor cantidad de categorías, pero no necesariamente profundidad de las mismas. Por tanto, la elección de las marcas ofertadas por las bodegas es importante para su éxito (Ailawadi & Keller 2004 citado en Al-Ali et al. 2015)

- **Agente Bancario:** Se refiere a si la bodega es representante de alguna entidad financiera, así sus clientes podrían hacer transacciones bancarias como retiros, depósitos, giros, pagos de servicios o préstamos, entre otros. Este servicio es ofrecido también por librerías, locutorios, boticas, cabinas de Internet, ferreterías, peluquerías, panaderías y galerías comerciales (Perú 21, 2014). De lo observado en las bodegas entrevistadas y encuestadas, ofrecer este servicio en cierta manera aumenta la afluencia de clientes, pero implica también un riesgo para los bodegueros, pues deben contar con un monto considerable de dinero en su caja para hacer efectivas estas transacciones. Además, este dinero es de una cuenta de ahorros que los propios bodegueros deben abrir en la entidad, así es que el beneficio que obtienen de ofrecer este servicio adicional en muchos casos no supera los riesgos implicados de brindarlo.

Este factor sería el único que encajaría en el *key determinant* “servicios adicionales” dentro del grupo de servicio al cliente y conveniencia, pues ahorraría tiempo y simplificaría el trabajo a los clientes, lo cual aporta a la comodidad de los mismos. Además, permitiría que las bodegas que lo ofrecen se diferencien de los otros negocios, lo cual podría significar una ventaja competitiva. De acuerdo con la literatura, los

servicios adicionales que se ofrecen a los clientes pueden favorecer la satisfacción y fidelización de los mismos. (De Juan Vigaray, 2005).

- **Atención:** Actitudes del bodeguero hacia sus clientes, principalmente relacionadas al trato que brindan. La relación con los clientes es una de las características más importantes, pues desarrollar confianza da como resultado que la experiencia de compra se vuelven más agradable (Chamhuri & Batt 2009 citado en Al – Ali et al. 2015).

La atención es equivalente al *key determinant* “relación con el cliente”, que está dentro del grupo de servicio al cliente y conveniencia, en tanto depende de la amabilidad del bodeguero y el servicio que brinda. La calidad de la atención al cliente se encuentra directamente relacionada con su éxito.

- **Costumbre:** Hábito de comprar en una bodega y no en otro tipo de establecimiento. Este factor también estaría enlazado directamente con el *key determinant* “relación con el cliente”, ya que dependería de la atención que recibe en el negocio. Los clientes podrían preferir comprar en un negocio porque están acostumbrados a que los atiendan de cierto modo, a un tipo de espacio físico o a encontrar lo que necesiten en él.
- **Antigüedad:** Número de años que el negocio viene funcionando. Este factor también estaría enlazado directamente con el *key determinant* “relación con el cliente”, en tanto haría referencia no solo a la costumbre que puede tener un cliente a comprar en una bodega en específico, si no a su fidelidad al negocio o al bodeguero.
- **Calidad de productos:** Percepción de los clientes con respecto a los productos ofrecidos por el bodeguero. Esta tiene un gran impacto en la satisfacción de los clientes y es considerada como un influenciador clave de la lealtad y las intenciones de comportamiento de compra los clientes (Lourerio & González 2008 citado en Al – Ali et al. 2015). El *key determinant* “calidad de la oferta”, que se encuentra en el grupo del factor imagen de la tienda sería el más cercano a este factor, pues hace referencia a la condición en la que son ofrecidos los productos con los que cuenta la bodega. Así mismo, la calidad de los productos también estaría relacionada con el *key determinant* “marcas comercializadas”, puesto que si un bodeguero ofrece productos de marcas reconocidas tendría más respaldo sobre la calidad de los mismos frente a sus clientes.
- **Cercanía - Ubicación:** Proximidad de la bodega al domicilio o lugar de trabajo del cliente. Si la tienda se ubica cerca de la casa, reduce los costos de transacción asociados con la compra, tales como costos de transporte, tiempo empleado y esfuerzo (Martínez-Ruiz, Jiménez-Zarco e Izquierdo-Yusta 2010 citado en Al – Ali et al. 2015). Así, el *key*

determinant al que se asociaría este factor es “accesibilidad” a la tienda, pues hace alusión a la conveniencia percibida de la ubicación del negocio (Davis & Wollman citado en Al – Ali et al. 2015).

- **Número de bodegas alrededor:** Cantidad de bodegas o de opciones similares a una bodega cerca a la ubicación del cliente. Este factor, también está relacionado con el *key determinant* “accesibilidad” a la tienda, pues este último también se refiere al número de tiendas en un área geográfica en particular y cómo esto determina la interacción entre las fuerzas de aglomeración o la competencia (Li & Liu 2012 citado en Al – Ali et al. 2015). Ya que como mencionó Arellano, (comunicación personal, 23 de febrero, 2017) los principales competidores de una bodega son las otras bodegas cercanas.
- **Necesidad:** Circunstancias que hacen que los clientes tengan que comprar casi de manera obligada en una bodega. Este factor y el anterior están enlazados al mismo *key determinant*, “accesibilidad”; en este caso, también haría alusión al hecho de que los clientes tienen que comprar en una bodega ante el apuro o porque es la única o más económica opción. Esto está vinculado a lo que Kiara Carrera Díaz (comunicación personal, 24 de junio, 2016) manifiesta sobre el estilo de vida de los peruanos, que es siempre estar apurados y movilizándose a sus trabajos y centros de estudios, entre otros.
- **Horario de atención:** Hace referencia a los días de apertura y las horas que el negocio permanece abierto. De la misma manera, este factor sería parte del *key determinant* “accesibilidad” a la tienda, y haría referencia al servicio y conveniencia que brindan los bodegueros para que sus clientes sean atendidos en un horario extendido.
- **Frutas y verduras:** Oferta de frutas y verduras frescas entre los productos disponibles para la venta. Este factor está conectado con el último *key determinant* de imagen de la tienda que es “disponibilidad de *stock*”. En gran medida, se refiere a la frescura de los productos ofrecidos en el negocio. Los clientes podrían reaccionar negativamente a los artículos que no estuvieran en *stock*, ya que afectan directamente su satisfacción y opción de comprar en una determinada tienda (Fitzsimons 2000 citado en Al – Ali et al. 2015).

Productos Horneados: Oferta de productos como alfajores, queques de casa, panes con pollo, entre otros. Del mismo modo que el factor frutas y verduras, este factor también estaría unido al *key determinant* “disponibilidad de *stock*”, debido a que también son importantes la disposición y frescura de este tipo de productos, ya que suelen tener como fecha de vencimiento pocos días después de su empaque.

1.3. Censo de bodegas en las áreas de influencia

A partir de la tipificación de bodegas en abiertas (rosadas), cerradas (verdes) y de ventana (azules) se decidió realizar un censo de bodegas ubicadas en las áreas de influencia de los supermercados de San Miguel, Jesús María, Magdalena, Lince, Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla, distritos seleccionados de las zonas 6 y 10. De esta manera, se estableció la cantidad de bodegas que conformarían la población de la investigación según su tipo. Con esta información, se pudo calcular la representatividad (valor porcentual) de cada zona, distrito y tipo de bodega frente al total de bodegas censadas. A partir de ahí, se pudo realizar el cálculo de la muestra estratificada de bodegas según zona, distrito y tipo (rosada, verde y azul) (Ver Anexo M en el CD adjunto).

Las siguientes tablas resumen el detalle de la cantidad de bodegas encontradas en los radios de influencias de las zonas 6 y 10. Cabe resaltar, que en los casos en los que dos o más supermercados se encontraban muy cerca entre sí, los radios de influencia fueron unificados debido al traslape. Por su parte, en aquellos casos en los que los supermercados se encontraban en límites distritales y/o tenían como radio de influencia las dos zonas de influencia, se contabilizó el número de bodegas dependiendo del distrito al que pertenecían. Si el radio de influencia llegaba hasta algún distrito no incluido en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) o Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla), no era contabilizado (Ver Anexo K).

Por ejemplo, en la tabla 8 para el caso del distrito de San Miguel (Zona 6), alrededor de la zona de influencia del supermercado Tottus se censaron 5 bodegas abiertas (rosadas) que corresponden al 2% del total de bodegas abiertas censadas en la Zona 6. Por otro lado, se encontraron 7 bodegas cerradas (verdes) correspondientes al 13% del total de cerradas. No se encontraron bodegas de ventana (azules) en las inmediaciones del supermercado por lo que representa el 0% de las bodegas de ese tipo en la zona. El total de bodegas censadas en el área de influencia del supermercado fueron 12, lo que representa un 4% del total de bodegas censadas en la Zona 6.

Tabla 8: N° de bodegas censadas en la Zona 6

Bodegas Zona 6									
Distritos	Supermercado	Rosadas	%	Verdes	%	Azules	%	Total	%
San Miguel	Tottus	5	2%	7	13%	0	0%	12	4%
	Metro-Marina	18	9%	4	7%	2	14%	24	9%
	Metro-Faucett	9	4%	5	9%	3	21%	17	6%
	Wong	8	4%	4	7%	1	7%	13	5%
	Plaza Vea	5	2%	10	18%	3	21%	18	7%
Jesús María	Metro	7	3%	1	2%	0	0%	8	3%
	Plaza Vea Real Plaza	16	8%	0	0%	2	14%	18	7%
	Metro San Felipe								
	Plaza Vea Húsares	34	16%	8	15%	2	14%	44	16%
	Metro Garzón								
Magdalena	Metro	12	6%	1	2%	0	0%	13	5%
	Candy	18	9%	8	15%	0	0%	26	9%
	Vivanda	6	3%	0	0%	0	0%	6	2%
Lince	Metro	34	16%	4	7%	0	0%	38	14%
	Plaza Vea	35	17%	3	5%	1	7%	39	14%
TOTAL		207	100%	55	100%	14	100%	276	100%

Tabla 9: N° de bodegas censadas en la Zona 10

Bodegas Zona 10									
Distritos	Supermercado	Rosadas	%	Verdes	%	Azules	%	Total	%
Bellavista	Plaza Vea-Colonial	9	10%	6	2%	0	0%	15	3%
	Tottus	8	9%	10	3%	8	8%	26	5%
	Plaza Vea-Saenz Peña	3	3%	9	3%	11	11%	23	5%
	Metro-Faucett	4	5%	9	3%	5	5%	18	4%
	Metro-Colonial	1	1%	6	2%	2	2%	9	2%
Callao Cercado	Plaza Vea-Colonial	6	7%	11	4%	0	0%	17	3%
	Tottus-Mall Bellavista	2	2%	13	4%	11	11%	26	5%
	Plaza Vea-Saenz Peña	2	2%	9	3%	4	4%	15	3%
	Metro-Colonial	2	2%	5	2%	2	2%	9	2%
	Tottus-Zepita	24	27%	35	11%	3	3%	62	12%
	Tottus-Canta Callao	7	8%	70	23%	25	24%	102	20%
	Tottus-Av. Lima	9	10%	67	22%	19	18%	95	19%

Tabla 9: N° de bodegas censadas en la Zona 10 (continuación)

Bodegas Zona 10									
Distritos	Supermercado	Rosadas	%	Verdes	%	Azules	%	Total	%
Callao Cercado	Metro-Tomás Valle	5	6%	36	12%	6	6%	47	9%
Ventanilla	Metro-Ventanilla	5	6%	19	6%	7	7%	31	6%
	Plaza Veaventanilla	1	1%	4	1%	1	1%	6	1%
TOTAL		88	100%	309	100%	104	100%	501	100%

En la Zona 6, conformada los distritos de San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince, predominaban las bodegas abiertas (rosadas), mientras que en la Zona 10, conformada por los distritos del Callao, lo hacían las bodegas cerradas (verdes). Así mismo, a pesar de que el número de supermercados en cada zona es el mismo, el número de bodegas de la Zona 6 representa el 36% del total de bodegas censadas, mientras que la Zona 10 representa el 64%. Dado que la cantidad de negocios censados en la Zona 10 supera en 45% a la Zona 6, se tuvieron que encuestar casi el doble de bodegas en la primera.

Además, el distrito de la Zona 6 en el que se encontraron más bodegas fue San Miguel, mientras que para el caso de la Zona 10 fue Callao Cercado. En gran medida, debido a que estos fueron los distritos que contaban con la mayor cantidad de supermercados operando, y fue este número lo que determinó finalmente el área de influencia a censar.

2. Segunda fase

2.1. Resultados de las encuestas: Bodegueros y clientes

Del total de 630 encuestados, entre bodegueros y clientes, prácticamente la mitad fueron hombres y la otra mitad mujeres, con 49 y 51% respectivamente. Por otro lado, en cuanto a la edad de los encuestados, el 34% tenía entre 25 y 40 años, mientras que 35% tenía entre 41 y 55 años, siendo ambos los grupos más grandes de la muestra. El Del total de 630 encuestados, entre bodegueros y clientes, prácticamente la mitad fueron hombres y la otra mitad mujeres, con 49 y 51% respectivamente. Por otro lado, en cuanto a la edad de los encuestados, el 34% tenía entre 25 y 40 años, mientras que 35% tenía entre 41 y 55 años, siendo ambos los grupos más grandes de la muestra. El nivel de educación presentaba alto nivel de variabilidad, siendo la categoría con mayor representatividad la de educación secundaria completa con 28% del total de encuestados (Ver Anexo O)

El presente estudio recopila respuestas de clientes y bodegueros con distintas características demográficas. El detalle de la composición se describe en los perfiles elaborados para bodegueros y clientes; sin embargo, la siguiente tabla resume las características generales de ambos grupos de encuestados.

Tabla 10: Resumen perfil del bodeguero y cliente

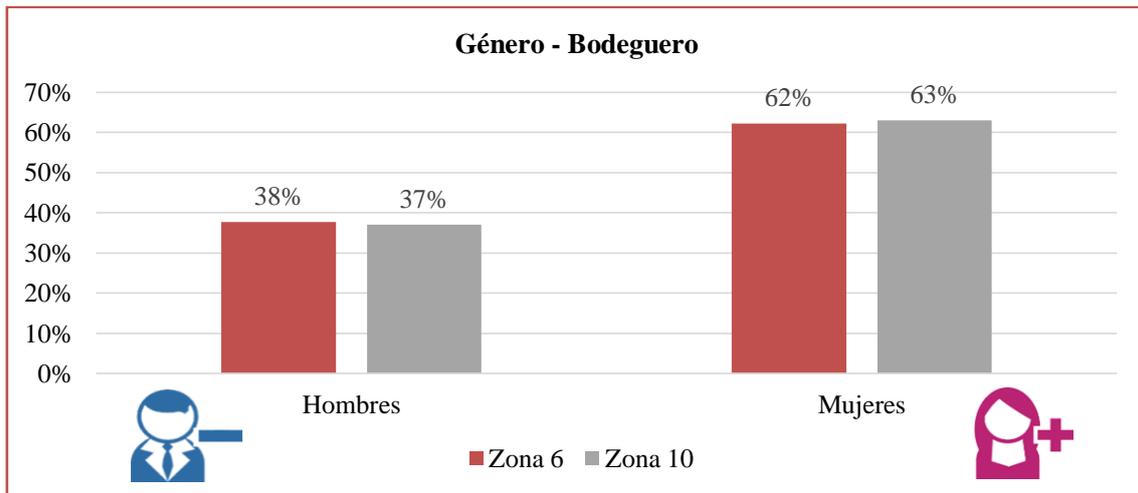
Característica	Categoría	Frecuencia Bodegueros	Frecuencia Clientes	% del total de encuestados
Género	Masculino	47	261	49%
	Femenino	79	243	51%
Edad	Menos de 25	13	120	21%
	De 25 a 40 años	46	167	34%
	De 41 a 55	49	173	35%
	Más de 55	18	44	10%
Nivel de educación	Primaria Incompleta	0	7	1%
	Primaria Completa	5	13	3%
	Secundaria Incompleta	6	15	3%
	Secundaria Completa	32	144	28%
	Técnica Incompleta	15	36	8%
	Técnica Completa	40	123	26%
	Universitaria Incompleta	11	59	11%
	Universitaria Completa	17	107	20%

2.2. Perfil del bodeguero

A partir de los datos generales consultados en la parte inicial de las encuestas efectuadas a los bodegueros, se logró construir el perfil de los bodegueros de la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) y la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla). Se recopilaban variables como el género, grado de instrucción y edad de los encuestados de manera independiente para finalmente crear el perfil de los encargados de la atención en los negocios estudiados (Ver Anexo G).

2.2.1. Género

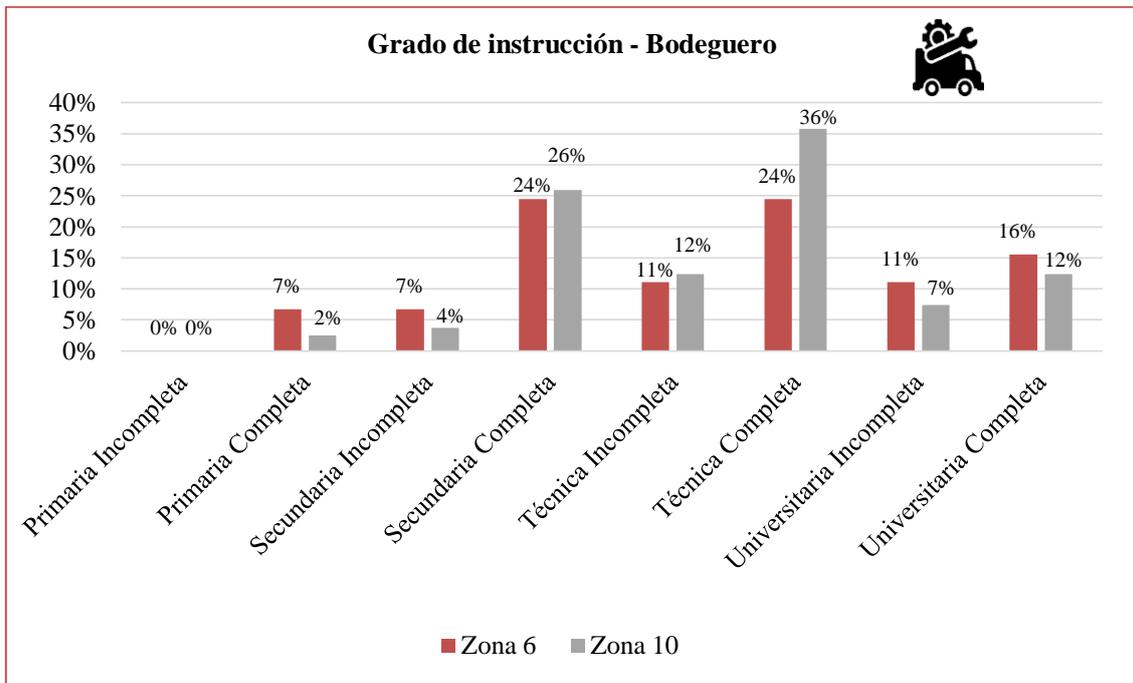
Figura 8: Comparativo de género por zonas – Bodeguero



Como se aprecia en la Figura 8, la mayoría de bodegueros encuestados en la Zona 6 fueron del género femenino, representando el 62% del total de encuestados. Lo mismo sucedió con la Zona 10 (distritos del Callao), con el 63%. Por tanto, en ambos casos, la mayoría de veces la atención de las bodegas estuvo a cargo de mujeres, lo cual concuerda con lo dicho por Arellano (comunicación personal, 9 de febrero, 2017) que indicó que usualmente son bodegueras quienes se encargan de atender, debido a que les permite quedarse en casa y cuidar de sus hijos.

2.2.2. Grado de instrucción

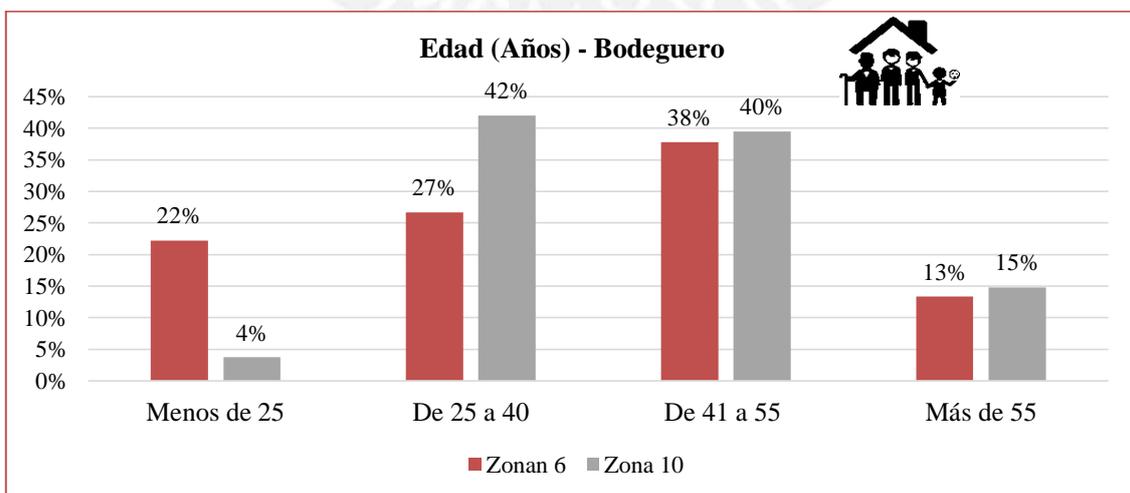
Figura 9: Comparativo de grado de instrucción por zonas - Bodeguero



Con relación al nivel de educación, en la Zona 6, las respuestas que más se repitieron entre los bodegueros consultados fueron que contaban con secundaria completa y por lo menos una carrera técnica completa, (26% y 36% del total respectivamente). Situación similar ocurrió entre los bodegueros consultados en el Callao (Zona 10), ambas con 24%. Lo cual evidencia que, en las dos zonas, la mayoría de bodegueros cuenta al menos con estudios superiores; sin embargo, se dedican a administrar una bodega.

2.2.3. Edad

Figura 10: Comparativo de edad por zonas - Bodeguero



La edad promedio de los bodegueros encuestados no fue la misma en ambas zonas. En el caso de la Zona 6, oscila entre los 41 y 55 años, lo que representa el 38%, mientras que en el caso de la Zona 10 oscila entre los 25 y 40 años, lo que representa el 42%. Cabe destacar la diferencia en el rango de edad de “Menos de 25”, pues existe una brecha de 18 puntos porcentuales entre las zonas, mostrando que existe un mayor porcentaje de bodegueros jóvenes encuestados en la Zona 6. Así, en el rango “De 25 a 40” se presenta también una diferencia considerable de 15%.

Por tanto, el perfil del bodeguero encuestado en la Zona 6 sería una mujer de entre 41 y 55 años con un grado de instrucción de secundaria completa o carrera técnica completa. Esto coincide con los resultados del Perfil de la bodega y el bodeguero realizado por Ipsos Marketing (2012) que indica que el perfil del bodeguero de la zona de Lima moderna es una mujer de entre 40 y 54 años con un grado de instrucción de secundaria completa o técnica completa. Los resultados de las encuestas realizadas en la Zona 10 también muestran que el perfil del bodeguero sería una mujer, pero de entre 25 a 40 años y con un grado de instrucción de carrera técnica completa. Estos resultados no concuerdan del todo con los publicados en el estudio de Ipsos Marketing (2012), pues este indica que la edad del perfil del bodeguero en el Callao oscila entre los 40 a 54 años y su grado educativo es únicamente de primaria completa o secundaria incompleta.

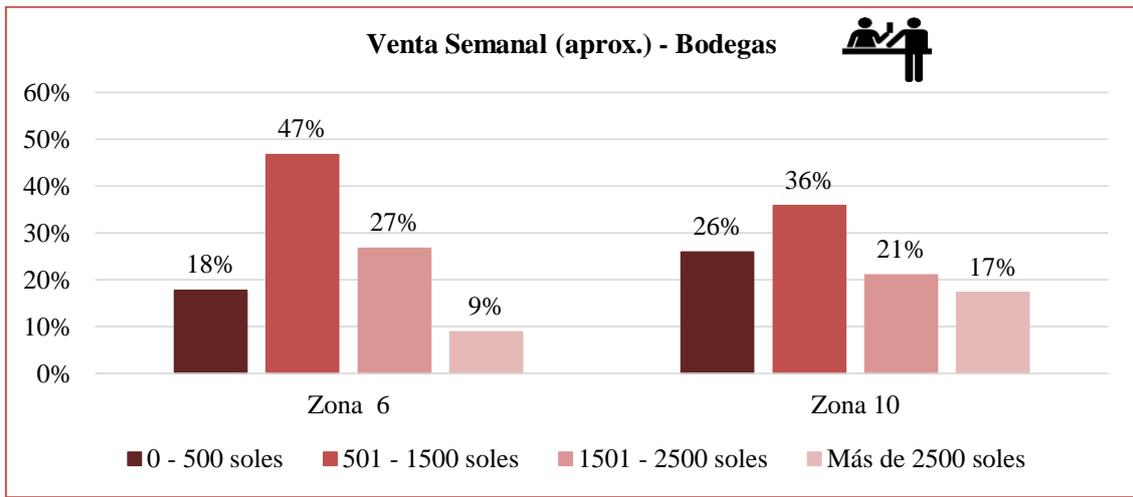
2.3. Gestión de la bodega

En este apartado, se analiza con mayor detalle el estimado de ventas semanales que los bodegueros consultados declaran alcanzar. Se elabora un comparativo general de las zonas estudiadas y se disgrega también según el tipo de bodega (abierta, cerrada o de ventana).

El segundo punto que se compara es la antigüedad de las bodegas, agrupadas por rangos y según la zona en donde se encuentran ubicadas, para luego observar de manera independiente la antigüedad del supermercado más cercano frente a la de estos negocios ya sean de tipo abierto, cerrado o de ventana.

2.3.1. Estimado de ventas semanales

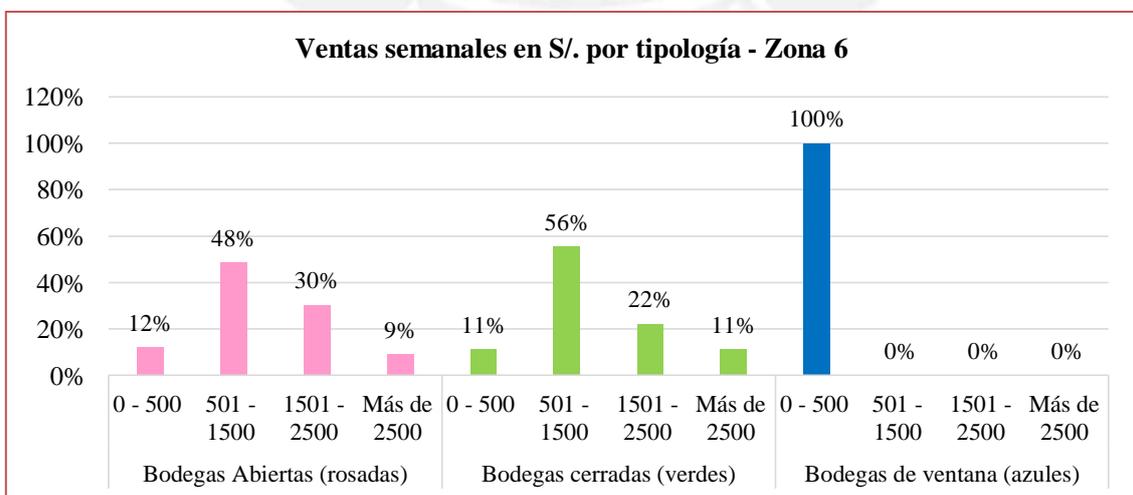
Figura 11: Comparativo de ventas semanales por zonas



De la información recogida, se puede desprender que casi la mitad de la venta semanal promedio de las bodegas encuestadas en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) se sitúa en el rango de “501 a 1500 soles”. Esto podría estar relacionado con la existencia de menor cantidad de bodegas en la zona, según el censo realizado, y con el mayor poder adquisitivo y gasto asociado esta zona, dado que su población pertenece, en su mayoría, a los niveles socioeconómicos A y B (APEIM, 2016). Por su parte, la venta semanal promedio de las bodegas ubicadas en la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla) es un poco más pareja, pero de igual modo preponderante en el rango de “501 a 1500 soles”.

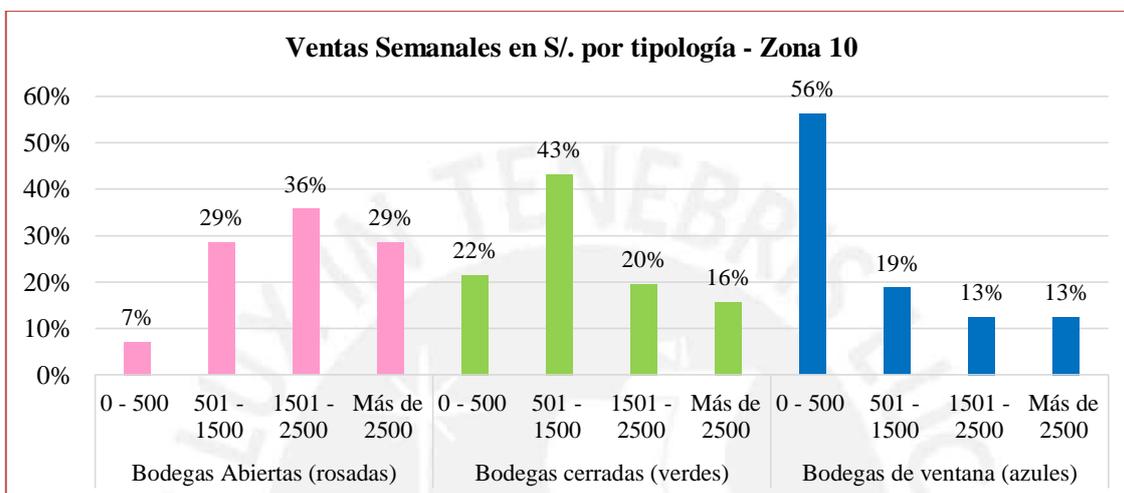
Al disgregar las ventas por tipo de bodega (abiertas, cerradas y de ventana) esta información varía como se podrá verificar en los gráficos detallados a continuación.

Figura 12: Ventas semanales por tipología – Zona 6



El promedio de ventas semanales en la Zona 6 se concentra en el rango de “501 a 1500 soles” en el caso de las bodegas abiertas (rosadas) y las bodegas cerradas (verdes), lo cual como se mencionó líneas arriba podría estar relacionado con el NSE de las personas que viven en la Zona 6 (APEIM, 2016) y su disponibilidad de efectivo. En el caso de las bodegas de ventana (azules), el promedio de ventas semanales se ubica entre “0 y 500 soles”, probablemente por el limitado surtido de productos con el que cuentan este en tipo específico de negocio.

Figura 13: Ventas semanales por tipología – Zona 10



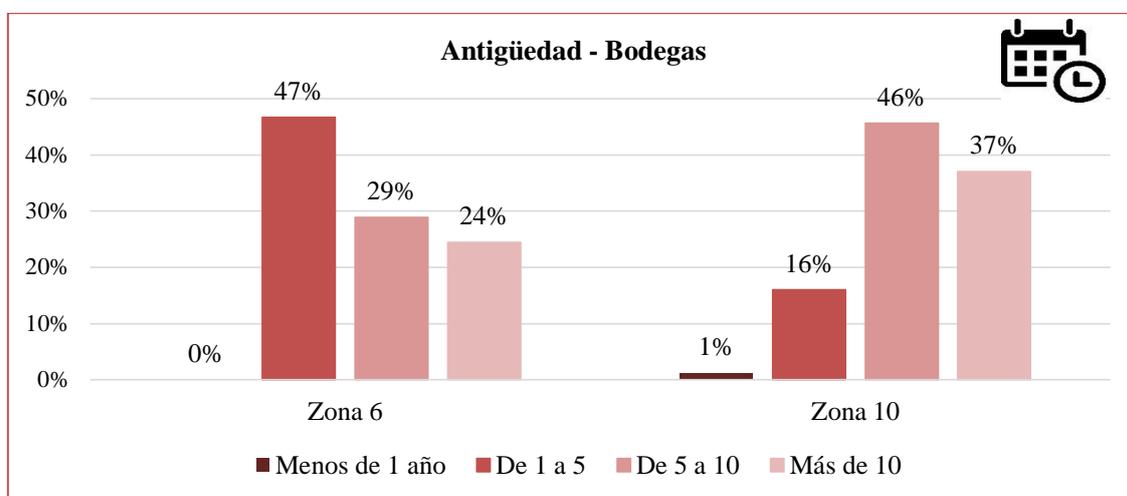
El promedio de las ventas semanales de la Zona 10 es muy distinto según el tipo de bodega. En el caso de las bodegas abiertas (rosadas), las ventas promedio se concentran en el rango de entre “1501 a 2500 soles”, mientras que para las bodegas cerradas (verdes) en el rango de “501 a 1500 soles”, y por último en el caso de las bodegas de ventana (azules) las ventas semanales promedio se concentran en el rango más bajo, de “0 a 501 soles”. Esta diferencia entre las ventas según la clasificación de la bodega podría verse explicada por el surtido de productos característico de cada uno de los tipos de bodega. La concentración de ventas semanales en las bodegas abiertas (rosadas) en el rango de “más de 1500 soles” se podría deber a que las personas que compran en este tipo de negocio ubicado en la Zona 10 no solo lo harían por temas de emergencia, sino también para abastecer sus hogares, debido a que no habría suficiente disponibilidad de efectivo en la casa como para ir al supermercado y comprar para la semana como afirma Juan Miguel Chau (comunicación personal, 9 de febrero, 2017).

Al comparar ambas zonas según la clasificación de bodegas propuesta, se destaca que el promedio de ventas de las bodegas abiertas (rosadas) ubicadas en la Zona 6 es menor (rango de “501 a 1500 soles”) que el de la Zona 10 que se concentran en el rango de “1501 a 2500 soles”. En el caso de las bodegas cerradas (verdes), en ambas zonas las ventas de este tipo de bodega se centralizan en el rango de “501 a 1500 soles”, mientras que en el caso de las bodegas de ventana

(azules) las ventas de ambas zonas se agrupan en el rango de “0 a 500 soles”. Este nivel de gastos en bodegas sugeriría que no solo se trataría de compras por reposición sino también para almacenaje.

2.3.2. Antigüedad

Figura 14: Comparativo de antigüedad por zonas – Bodegas



Las respuestas de los años de funcionamiento se han agrupado en tres rangos con el objetivo de poder compararlas en la Figura 14, el detalle exacto de años de funcionamiento de cada bodega encuestada se encuentra en el Anexo N (CD adjunto).

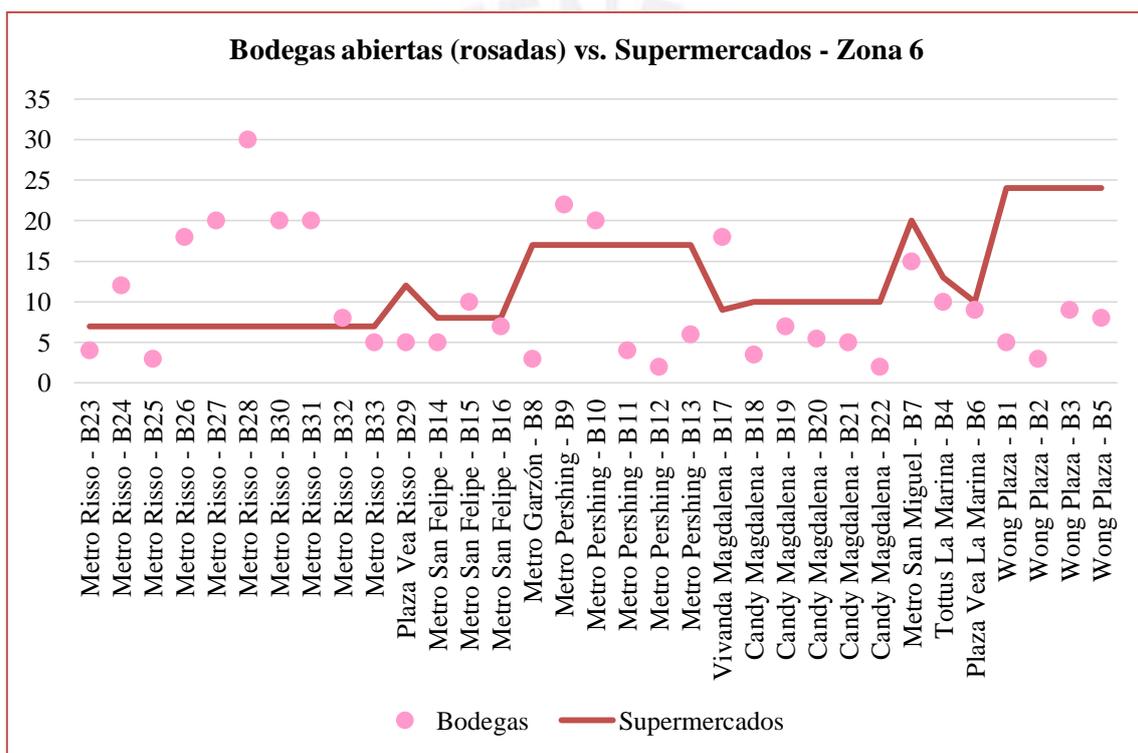
En la Zona 6, el 47% de las bodegas encuestadas tienen entre “1 y 5 años” funcionando. Mientras que en la Zona 10, el 46% tiene entre “5 y 10 años” de antigüedad, seguido por un 37% de bodegas consultadas con más de 10 años de antigüedad. Esto refleja que en general la mayoría de bodegas de las zonas censadas cuentan con al menos un año de experiencia a cargo del manejo del negocio. Así mismo, el promedio de años de funcionamiento de las bodegas encuestadas en la Zona 6 es de 9.86 años, mientras que para la Zona 10 es 11.55 años, lo cual evidenciaría la experiencia en la administración de estos negocios por parte de los bodegueros. Se podría decir que los bodegueros de la Zona 10 tienen más experiencia en sus negocios que los de la Zona 6.

a. Bodegas versus Supermercados

Dado que se tomaron como puntos de referencia las ubicaciones de los supermercados de las zonas 6 y 10 al realizar el censo de bodegas, se decidió comparar los años de funcionamiento de los supermercados en cuestión junto con los de las bodegas de la muestra (según su tipo: abiertas, cerradas y de ventana).

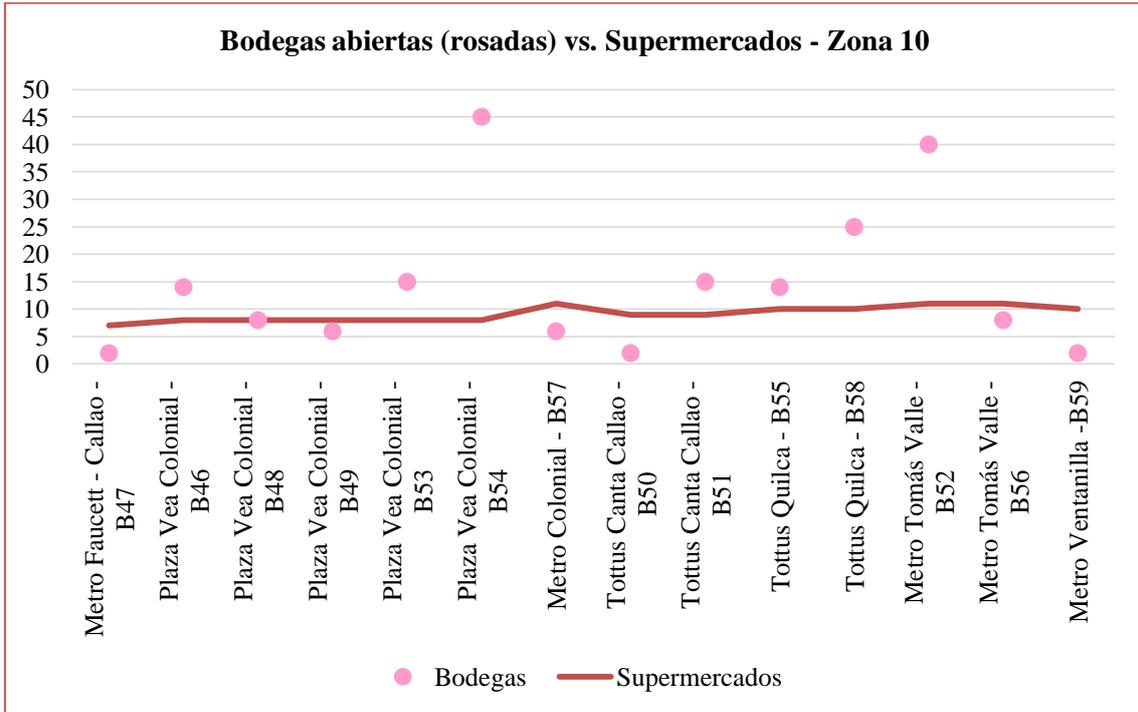
A continuación, se presentan los gráficos comparativos por zona y tipo de bodega. Los puntos simbolizan a las bodegas según el color asociado a su clasificación, mientras que la línea continua ploma representa al supermercado que le corresponda según la zona de influencia de donde haya sido censada (Ver Anexo O). Si el punto se encuentra ubicado por encima de la línea, quiere decir que la bodega tiene mayor cantidad de años funcionando que el supermercado y que ya se encontraba atendiendo cuando el supermercado inició sus operaciones; por lo tanto, se podría decir que ha sobrevivido a la llegada de este competidor. Por el contrario, si el punto se encuentra por debajo de la línea, quiere decir que es la bodega la que empezó a vender sus productos cuando el supermercado ya estaba instalado.

Figura 15: Bodegas abiertas (rosadas) vs. Supermercados - Zona 6



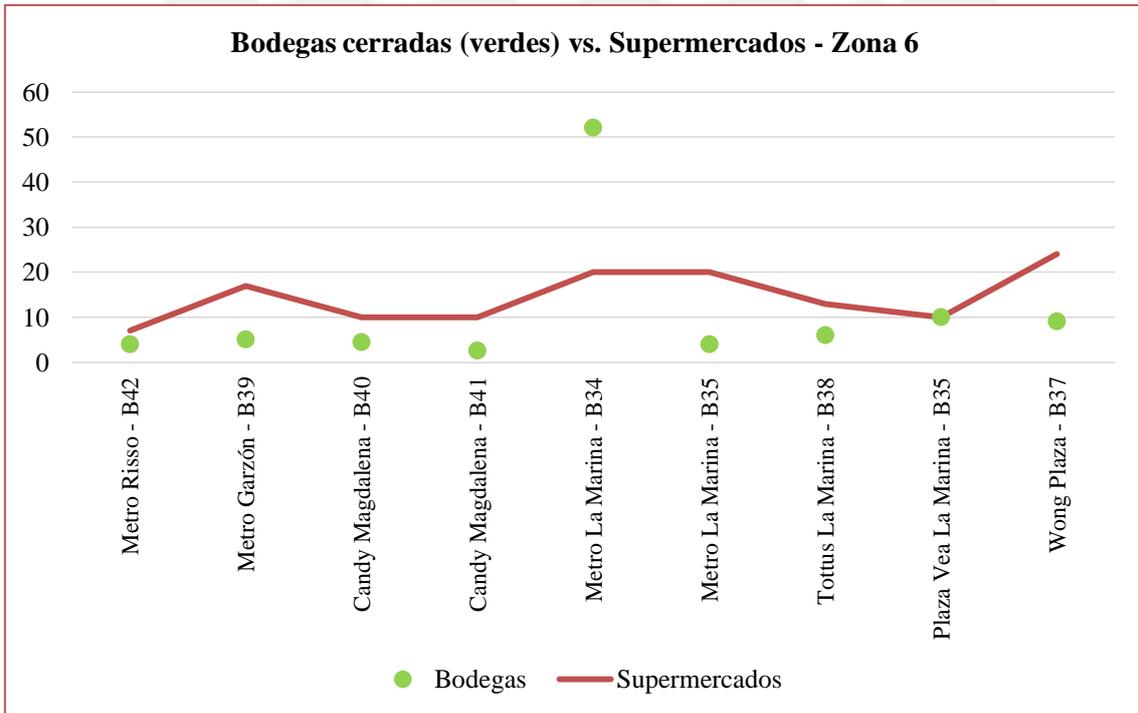
De acuerdo con la Figura 15, en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince), solo el 33% de las bodegas abiertas (rosadas) tienen una antigüedad mayor a la del supermercado más cercano; es decir, han sobrevivido a su apertura. Esto indica que la mayoría de los negocios de esta tipología abrió después de la llegada de los supermercados, probablemente tras detectar una oportunidad de mercado.

Figura 16: Bodegas abiertas (rosadas) vs. Supermercados – Zona 10



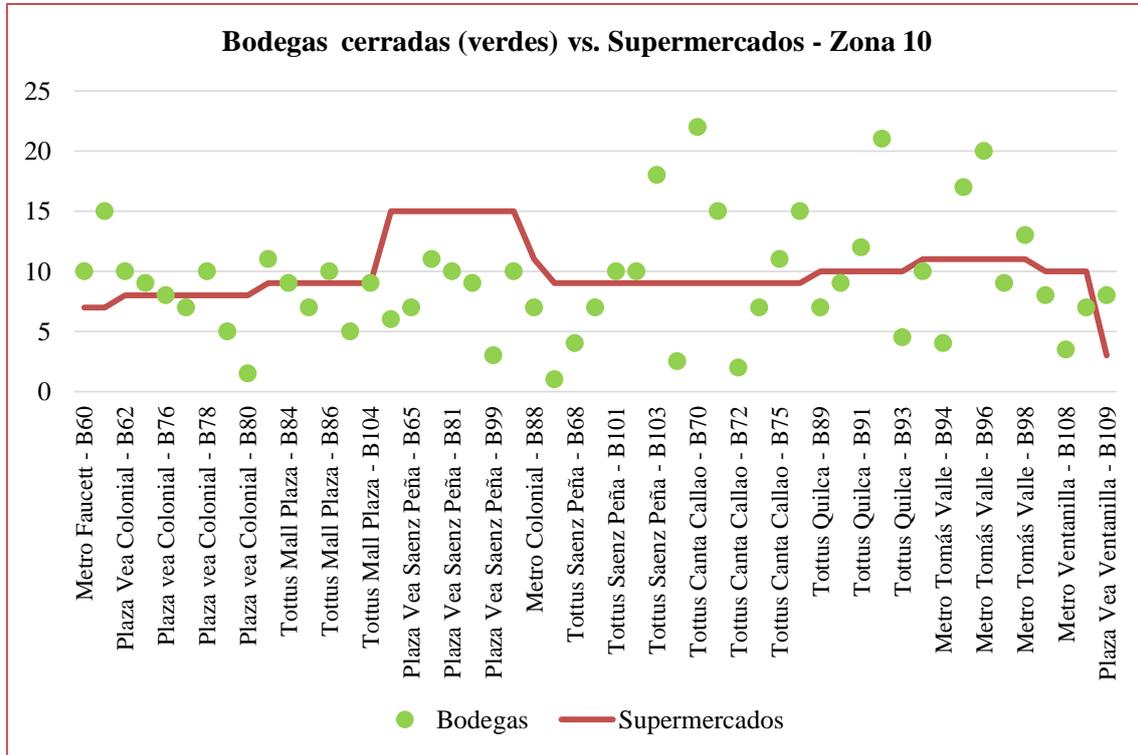
Por otro lado, en la Zona 10, como se aprecia en la Figura 16, la situación es distinta. El gráfico refleja que abrieron la misma cantidad de bodegas abiertas (rosadas) indistintamente, antes y después de llegada de los distintos supermercados.

Figura 17: Bodegas cerradas (verdes) vs. Supermercados – Zona 6



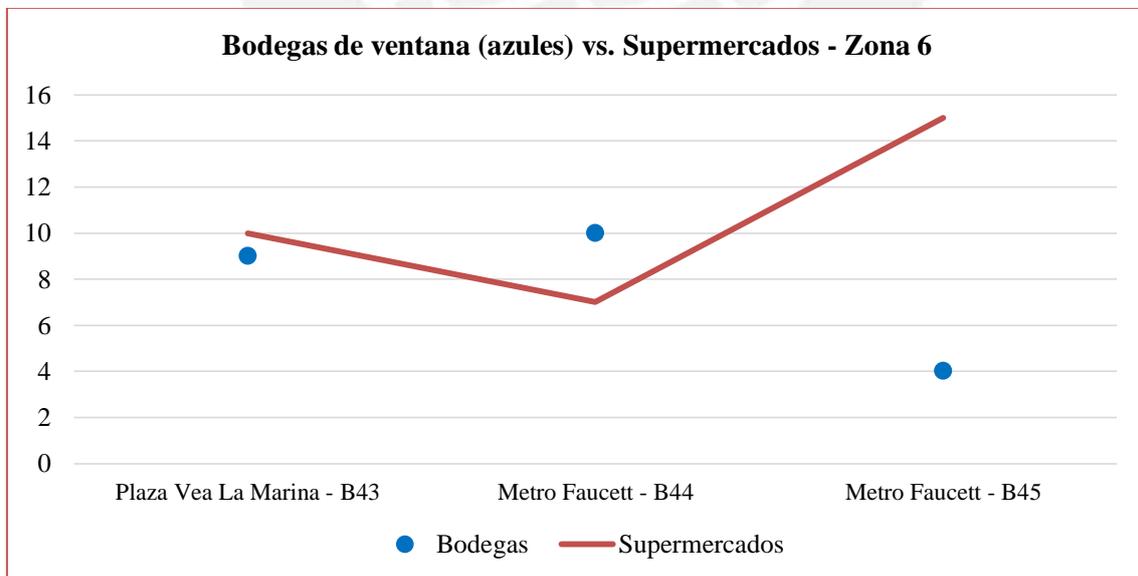
En cuanto a las bodegas cerradas (verdes) encuestadas, la amplia mayoría (89%) de estas empezó a funcionar después de la llegada de los supermercados en la Zona 6, como se aprecia en la Figura 17.

Figura 18: Bodegas cerradas (verdes) vs. Supermercados – Zona 10



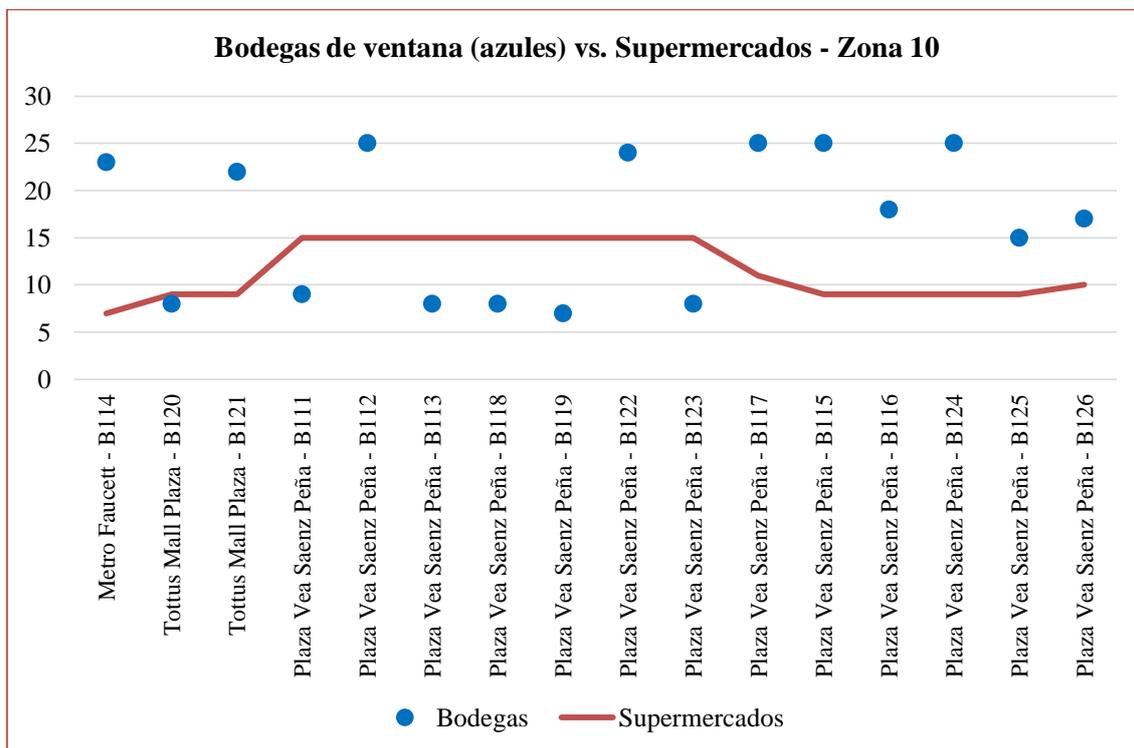
En el caso de las bodegas cerradas (verdes) encuestadas en los distritos del Callao, conforme a la Figura 18, la mayoría abrió después de la llegada de los supermercados (61%).

Figura 19: Bodegas de ventana (azules) vs. Supermercados - Zona 6



Del reducido número de bodegas de ventana (azules) encuestadas en la Zona 6, 2 de 3 comenzaron sus operaciones después de la llegada del supermercado de acuerdo con la Figura 19.

Figura 20: Bodegas de ventana (azules) vs. Supermercados - Zona 10



Finalmente, a diferencia de lo que sucedió con los otros tipos de bodegas encuestadas, las bodegas de ventana (azules) de la Zona 10 en su gran mayoría (63%) empezaron a funcionar antes que los supermercados, conforme se aprecia en la Figura 20. Todas las bodegas de ventana encuestadas que abrieron después han sobrevivido entre 5 y 10 años, por lo que se podría decir que las bodegas de ventana investigadas independientemente de abrieron antes o después de los supermercados, tuvieron relativo éxito al poderse mantener compitiendo en el mercado.

En líneas generales, del total de bodegas encuestadas en ambas zonas, el 60% empezó a funcionar después de la apertura de los supermercados. Borraz, Dubra, Ferrés y Zipitria (2013) postulan que existe un pequeño, pero significativo impacto sobre las pequeñas tiendas de *retail* tras la llegada de un supermercado y que esta impacta negativamente sobre la supervivencia de los pequeños negocios. No se cuenta con el dato preciso de cuántas bodegas hubo antes y desaparecieron tras la llegada de los supermercados, lo cual limita el poder conocer el impacto de la apertura de estos negocios. Lo que sí se sabe, es que muchas de las bodegas encuestadas han abierto después de la llegada del supermercado, pues el número de aquellas que lo hicieron

es superior al de aquellas que cuentan con mayor cantidad de años de funcionamiento que los supermercados.

Esto sugiere que los supermercados no necesariamente son un sustituto de estas bodegas o son percibidos como un competidor directo por los bodegueros, lo cual estaría alineado con lo mencionado por Rolando Arellano (comunicación personal, 23 de febrero, 2017) que indica que si bien el supermercado es un competidor de las bodegas no es tan fuerte como parece. Quizás sí le quiten un poco de venta a la bodega, pero no harán que desaparezca.

Para finalizar, cabe mencionar que, el promedio de años de funcionamiento de los supermercados tomados como punto de referencia para el censo es de 12.64 años en caso de la Zona 6 y 10.13 años en el caso de la Zona 10. Este promedio de años es mayor que el promedio de años de funcionamiento de las bodegas encuestadas en la Zona 6, pero no de las consultadas en la 10 (Ver Anexo O).

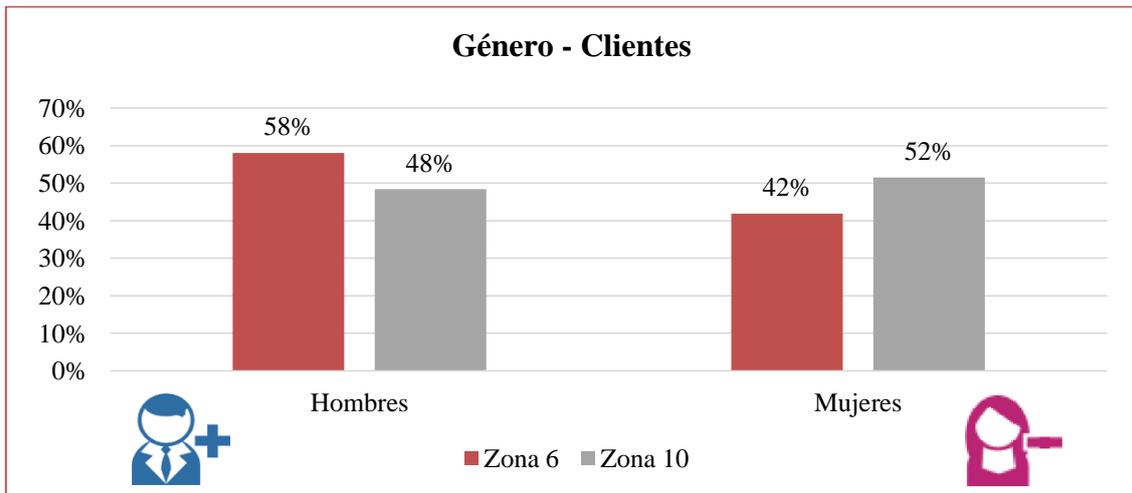
2.4. Perfil del cliente

Como resaltan Rico y Doria (2002), es necesario conocer a profundidad quiénes son los clientes objetivos y cómo gestionar adecuadamente el conocimiento que se tiene de los mismos para satisfacer sus necesidades y deseos, de modo que se logre fidelizarlo rentablemente. Para lograrlo, se debe administrar la calidad de las experiencias mediante una mezcla comercial propia según el tipo de negocio, y un posicionamiento y diferenciación instalada en la mente y corazón del consumidor.

Dicho esto, las encuestas realizadas a los clientes no solo permitieron obtener información sobre qué factores eran los más importantes para ellos; es decir, qué hacía que prefieran comprar en una bodega. También se obtuvo información adicional como el género, grado de instrucción, edad e ingreso promedio de los mismos (Ver Anexo O). En los siguientes gráficos se explica un poco más sobre la información recabada.

2.4.1. Género

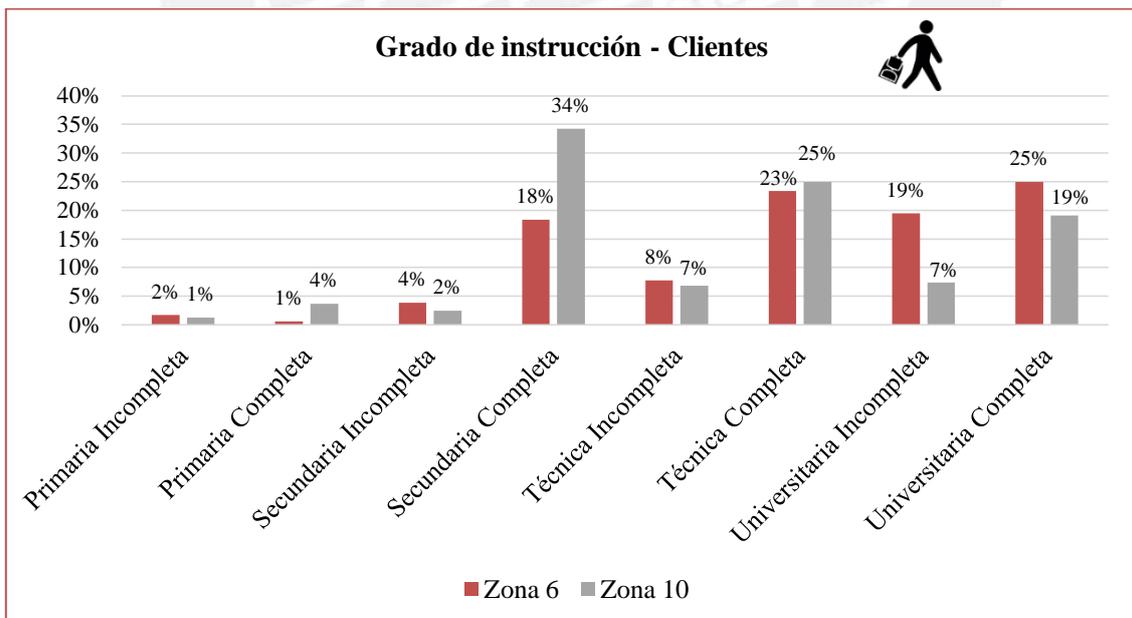
Figura 21: Comparativo de género por zonas – Clientes



A diferencia de los bodegueros, una estrecha mayoría de clientes encuestados fueron del género masculino. Sin embargo, el resultado no fue el mismo en ambas zonas, pues mientras en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) la mayoría de clientes eran hombres, en la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla) la mayoría eran mujeres.

2.4.2. Grado de instrucción

Figura 22: Comparativo de grado de instrucción por zonas – Clientes

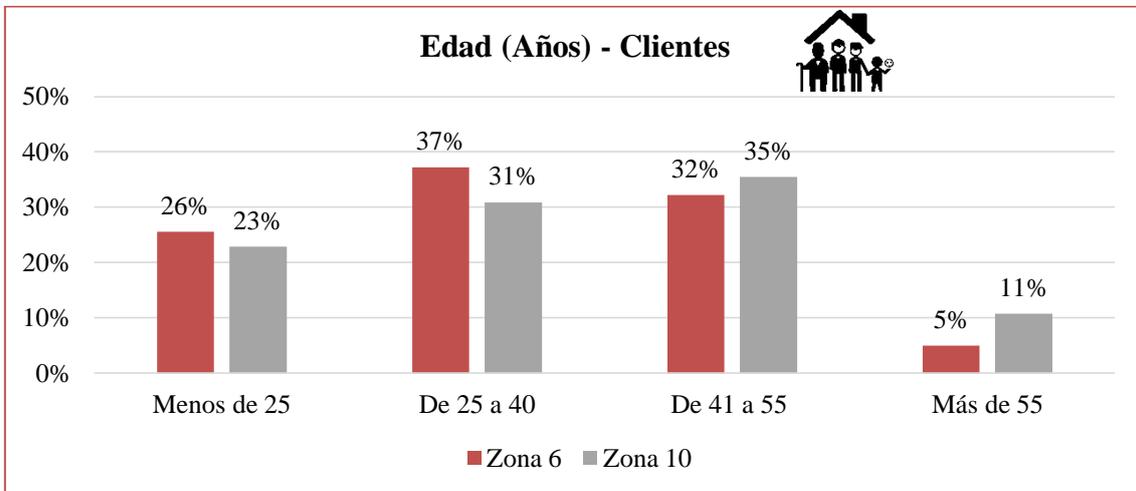


El nivel de educación de la mayoría de los clientes encuestados es secundaria completa (29%). Sin embargo, si bien este resultado coincide con las respuestas obtenidas de la Zona 10; no lo hace con las respuestas de los distritos estudiados correspondientes a la Zona 6, ya que en

esta última la quinta parte de los encuestados contaba con una carrera universitaria completa. Además, mientras que en la Zona 6 el 44% tiene estudios universitarios, completos o incompletos, en la Zona 10 solo el 26% alcanza ese nivel.

2.4.3. Edad

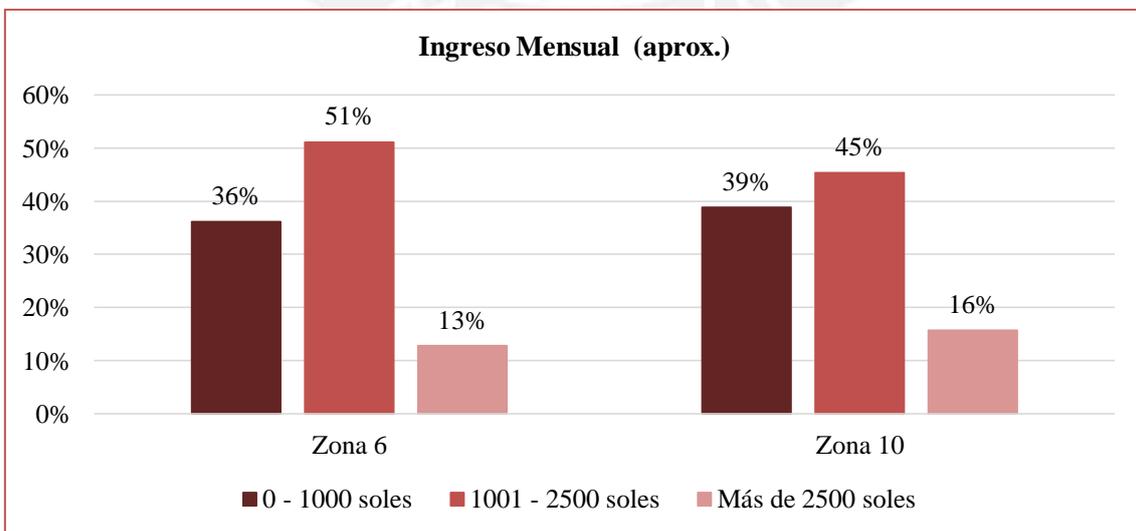
Figura 23: Comparativo de edad por zonas – Clientes



La edad promedio de los clientes encuestados no fue la misma en ambas zonas. En el caso de la zona 6, oscila entre los “25 y 40 años” lo que representó el 37%, mientras que en la Zona 10, oscila entre los “41 y 55 años”, lo que representa 35%. No obstante, se puede observar que en ambas zonas es bastante similar la proporción de clientes dentro del rango de “25 a 40 años” y de “41 a 55 años”. Según Ipsos Marketing (2016) los bodegueros perciben que sus bodegas son más visitadas por niños, amas de casa y adolescentes.

2.4.4. Ingreso Mensual

Figura 24: Comparativo de ingreso mensual por zonas – Clientes



El ingreso mensual promedio de los clientes encuestados fluctúa entre los “1001 y 2500 soles” (47%). Además, el 29% de los clientes encuestados en la Zona 10 que compraban en las bodegas cerradas (verdes) tenía un ingreso promedio de entre “0 y 1000 soles” mensuales mientras que el 39 % de los clientes encuestados en la Zona 6 que compraban en las bodegas abiertas (rosadas) tenía un ingreso promedio de entre “1001 y 2500 soles” mensuales (Ver anexo O)

Por tanto, el perfil del cliente que suele comprar en las bodegas de la Zona 6 sería un hombre de entre 25 y 40 años, con estudios universitarios completos y que percibe un ingreso mensual de entre 1001 y 2500 soles. Mientras que en el caso de la Zona 10, sería una mujer de entre 41 y 55 años, con educación secundaria completa y un ingreso mensual promedio también entre 1001 y 2500 soles.

2.5. Factores de la propuesta de valor de las bodegas

Como se mencionó en el capítulo anterior, de las 40 afirmaciones del cuestionario a clientes (sin contar las preguntas iniciales que sirvieron para elaborar el perfil de los clientes encuestados), las 12 primeras eran de índole general (Ver Anexo H). Estas afirmaciones evaluaban la percepción de los clientes frente a las bodegas en general y tenían por objetivo conocer por qué el cliente prefería comprar en este tipo de negocio, tomando como base para esta evaluación a los factores ya determinados en la fase previa gracias a las entrevistas realizadas a clientes y bodegueros (Ver Figura 7).

Si bien los cuestionarios de bodegueros y clientes evaluaban lo mismo sobre la bodega en cuestión, cada uno desde su perspectiva, estos 12 enunciados generales solo fueron presentados ante los clientes, puesto que son ellos quienes finalmente deciden en qué establecimiento comprar. Para determinar la importancia de cada uno de estos factores, se consideró pertinente realizar un promedio simple de cada una de las respuestas obtenidas de las 12 primeras afirmaciones generales hechas solo a clientes. Primero se realizó un promedio por distrito, luego por zona y por último por tipo de bodega (Ver Anexo O). El promedio por distrito sirvió para ponderar las respuestas de las preguntas generales, pues cada distrito tenía un peso distinto dentro de la zona a la que pertenecía dependiendo del número de bodegas que fueron censadas en cada uno de ellos, como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 11: Pesos porcentuales de los distritos para ponderación

Zona	Distritos	% por distrito	N° de bodegas censadas	Total zonal
Zona 6	San Miguel	30%	84	276
	Jesús María	25%	70	
	Magdalena	16%	45	
	Lince	28%	77	
Zona 10	Bellavista	18%	91	304
	Callao Cercado	74%	373	
	Ventanilla	7%	37	

La tabla 11 se lee de la siguiente manera: En la zona 6 fueron censadas 84 bodegas en San Miguel, que representan el 30% del total de bodegas censadas en esa zona.

De la tabla se desprende que, en el caso de la zona 6, las respuestas de los clientes encuestados en San Miguel tuvieron más peso, ya que fueron censados mayor cantidad de bodegas en este distrito, seguidos por los de Lince, Jesús María y Magdalena. Por su parte, para el caso de la zona 10, las respuestas de los clientes encuestados en Callao Cercado, tuvieron mayor significancia, seguidos por los de Bellavista y Ventanilla.

Una vez que se obtuvo el promedio de respuesta de cada una de las 12 primeras afirmaciones generales de la encuesta que evaluaba los factores, se ponderaron de acuerdo al peso de cada distrito y se logró obtener el orden de trascendencia de cada factor por zona. Cabe recalcar que este orden no fue el mismo para cada uno de los distritos por separado.

2.5.1. Productos o servicios adicionales

Algunos de los factores de satisfacción mencionados por los bodegueros y los clientes en la primera fase no eran ofrecidos por todas las bodegas encuestadas. No obstante, de igual forma fueron incluidos para ser evaluados en los 12 enunciados generales de las encuestas de la segunda fase, porque de este modo se podría saber si, a pesar de que no todas las bodegas los ofrecen, los clientes si los perciben como pertinentes y necesarios de presentar dentro de la oferta de la bodega.

Estos factores fueron, en el caso de productos adicionales los “productos horneados”; y “frutas y verduras”; mientras que en el caso de servicios adicionales el “agente bancario”. La

siguiente tabla resume el número de negocios encuestados que contaban y no contaban con estos productos y servicios adicionales en cada zona y según tipo de bodega.

Tabla 12: Comparativo de productos o servicios adicionales

Factor de propuesta de valor	Zona	Tipo de bodega	Sí	%	No	%	Total	%
Frutas y verduras 	Zona 6	Bodega abierta (Rosada)	21	64%	12	36%	33	100%
		Bodega cerrada (Verde)	4	44%	5	56%	9	100%
		Bodega de ventana (Azul)	1	33%	2	67%	3	100%
	Zona 10	Bodega abierta (Rosada)	8	57%	6	43%	14	100%
		Bodega cerrada (Verde)	13	25%	38	75%	51	100%
		Bodega de ventana (Azul)	3	19%	13	81%	16	100%
Agente 	Zona 6	Bodega abierta (Rosada)	4	12%	29	88%	33	100%
		Bodega cerrada (Verde)	1	11%	8	89%	9	100%
		Bodega de ventana (Azul)	0	0%	3	100%	3	100%
	Zona 10	Bodega abierta (Rosada)	3	21%	11	79%	14	100%
		Bodega cerrada (Verde)	6	12%	45	88%	51	100%
		Bodega de ventana (Azul)	0	0%	16	100%	16	100%
Productos horneados 	Zona 6	Bodega abierta (Rosada)	24	73%	9	27%	33	100%
		Bodega cerrada (Verde)	3	33%	6	67%	9	100%
		Bodega de ventana (Azul)	0	0%	3	100%	3	100%
	Zona 10	Bodega abierta (Rosada)	7	50%	7	50%	14	100%
		Bodega cerrada (Verde)	24	47%	27	53%	51	100%
		Bodega de ventana (Azul)	5	31%	11	69%	16	100%

La tabla anterior se interpreta de la siguiente manera: para el factor “frutas y verduras” en la zona 6, 21 bodegas abiertas (rosadas) declararon brindar entre su oferta estos productos, mientras que las 12 bodegas restantes encuestadas afirmaron no contar con esa oferta de

productos. Las bodegas abiertas (rosadas) que sí ofrecen estos productos y las que no representan el 64% y 36% respectivamente del total de las bodegas abiertas de la zona.

En lo que respecta a productos adicionales, aproximadamente el 58% de las bodegas encuestadas en la zona 6 tenían entre su oferta “frutas y verduras”, el 60% de las mismas ofrecían “productos horneados”, y muy pocas brindaban el servicio adicional de “agente bancario” (11%). Es significativo notar que la mayoría de negocios que contaban con estos productos adicionales eran bodegas abiertas (rosadas), a las que los clientes sí pueden ingresar, lo que facilitaría la selección de frutas y verduras, imitando un poco una de las ventajas que ofrecen los mercados conforme menciona García Vega (2013).

En el caso de la Zona 10, se puede notar que estos porcentajes se reducen, pues del total de bodegas encuestadas en la zona, el 30% ofrecían “frutas y verduras” como producto adicional y el 44% “productos horneados”. En cuanto, al servicio adicional de “agente bancario”, también el 11% del total de bodegas encuestadas lo ofrecían. Además, del mismo modo que ocurría en la Zona 6 las bodegas que ofrecían “frutas y verduras” eran mayormente las abiertas (rosadas).

En resumen, el 37% de las bodegas encuestadas en la Zona 6 brindaban entre su oferta “frutas y verduras”, mientras que en la zona 10 el 29% las ofrecía. En ambas zonas solo el 11% de bodegas encuestadas brindaba el servicio de “agente bancario”. Con relación al factor “productos horneados” el 60% de bodegas de la zona 6 lo ofrecía, mientras que un 44% lo hacía en la Zona 10.

2.5.2. Factores de la propuesta de valor según zona

Como se explicó anteriormente, de las 12 afirmaciones generales que se encontraban al inicio de la encuestas que se realizaron a los clientes se pudo obtener información sobre qué factor era el más importante para ellos de acuerdo a la puntuación que le asignaron en la escala de Likert. Los siguientes gráficos representan los resultados que se obtuvieron respecto a la importancia que le otorgan los clientes a cada uno de los factores analizados en las zonas 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) y 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla).

Figura 25: Ponderación de los factores de la propuesta de valor - Zona 6

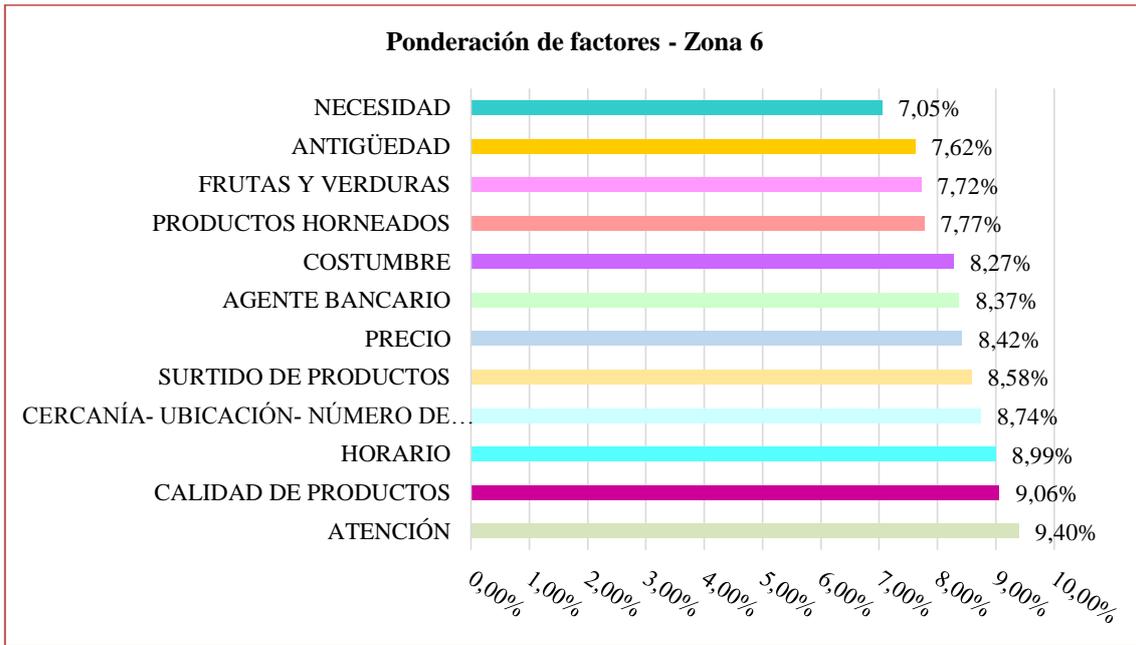
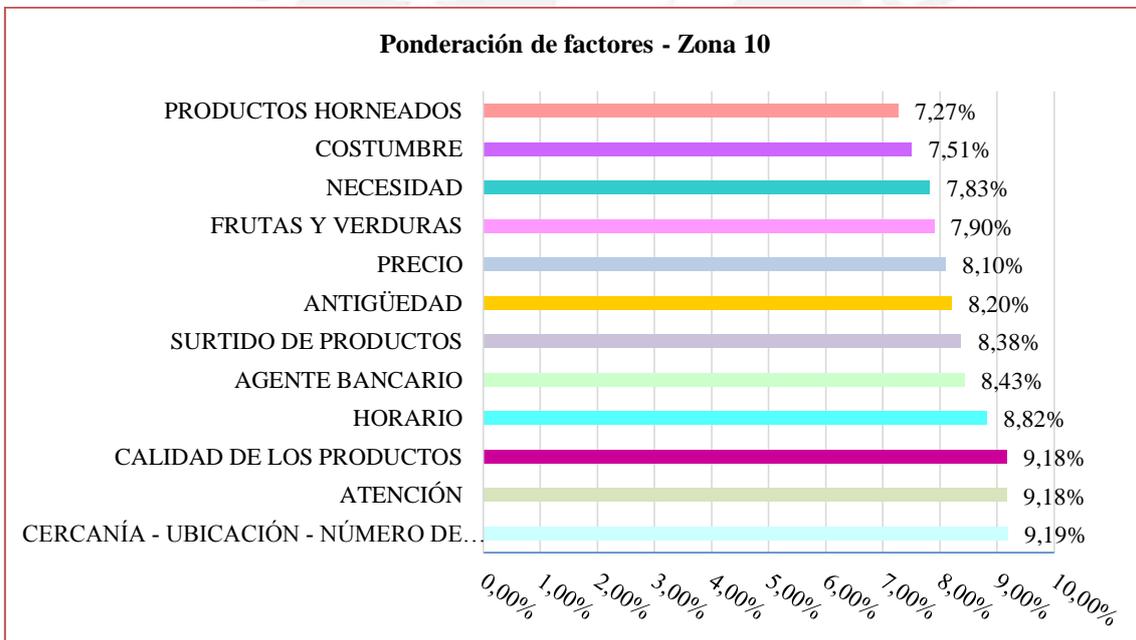


Figura 26: Ponderación de los factores de la propuesta de valor - Zona 10



Del detalle de las figuras 25 y 26, se puede observar que tanto en la zona 6 como en la zona 10 la diferencia entre las ponderaciones de cada factor no es muy amplia. En el caso de la zona 6, la diferencia entre el factor más importante (“atención”) y el menos importante (“necesidad”) es de 2.35 puntos porcentuales. Mientras que en el caso de la zona 10 la diferencia entre el factor principal (“cercanía-ubicación - Número de bodegas alrededor”) y su contraparte (productos horneados) es menos de 2 puntos porcentuales.

Para los clientes encuestados en las bodegas ubicadas dentro de las áreas de influencia de la zona 6, el factor más valorado es “atención” seguido por “calidad de productos”, mientras que para los clientes de la Zona 10 el factor más importante es “cercanía- ubicación - número de bodegas alrededor”, seguido de los factores “atención” y “calidad de productos” que se encuentran igualados en el segundo lugar de preferencia. Sin embargo, en el caso de la Zona 10 la ventaja entre primer y el segundo factor, es mínima y de tan solo 0.01 puntos porcentuales. Así se evidenciaría que el comportamiento de los clientes encuestados en la Zona 10, se inclinaría por darle prioridad a la atención que reciben y a la accesibilidad que le brindan las bodegas a las que suelen acudir a comprar. Según Ipsos Marketing (2016) los bodegueros identificarían que una de las características principales para que su negocio sea exitoso es siempre brindar un buen trato a los clientes y tener paciencia con los mismos.

El quinto factor más importante en la Zona 6 es “surtido de productos”, a diferencia de la Zona 10 en el que se encuentra en el sexto lugar de importancia, y es desplazado por el factor de servicio adicional “agente bancario” Se hace énfasis en la prioridad que obtuvo el factor “agente bancario”, pues a pesar de ser valorado por los clientes encuestados, no era ofrecido por la mayoría de bodegas encuestadas (Ver tabla 12) lo cual evidenciaría una oportunidad de satisfacer las necesidades que presentan estos clientes. Los otros dos factores agrupados en productos adicionales, es decir, “productos horneados” y “frutas y verduras”, no fueron muy valorados por los clientes encuestados en ninguna de las zonas, posicionándose entre los puestos nueve y doce de preferencia.

Así mismo, el factor precio es escasamente más valorado por los clientes encuestados en las bodegas ubicadas en la Zona 6 que para las ubicadas en la Zona 10. Esto a pesar de que en la Zona 6 donde se encuentran personas con un NSE más alto (APEIM, 2016). Es fundamental enfatizar en la posición de este factor teniendo en cuenta que si se compara el precio final de una bodega versus un supermercado, la bodega siempre tiene precios más elevados (Edgar Richter, comunicación personal, 24 de febrero, 2017). Lo cual significaría que los clientes estarían dispuestos a pagar un poco más, puesto que valoran más las otras ventajas que les ofrece el comprar en una bodega, las cuales se encontrarían reflejadas en el orden de preferencia de los demás factores de la propuesta de valor analizados.

Dicho esto se destaca que los factores “atención”, “calidad de los productos”, “cercanía- ubicación - número de bodegas alrededor” y “horario”, se encuentran entre los cuatro factores más importantes en ambas zonas, pero en distinto orden de preferencia. Entonces, según esta información los *key determinants* más importantes serían relación con el cliente, calidad de la oferta, marcas comercializadas y accesibilidad para ambas zonas que se encuentran

dentro del grupo de grandes factores que son servicio y conveniencia e imagen de la tienda que contribuyen a la satisfacción de los clientes según los postulado por Al – Ali et al. (2015).

2.5.3. Factores de la propuesta de valor según tipo de bodega

Además de la comparación general por zona, se calculó un promedio de los factores más importantes por tipo de bodega (abierta, cerrada o de ventana) para determinar que tanto variaban las preferencias de los clientes según tipo de bodega. Dado que existe preponderancia de un tipo de bodega en específico en cada zona (en la zona 6 hay preponderancia de bodegas abiertas-rosada y en la zona 10 de las cerradas-verde), se consideró pertinente realizar este análisis.

Las siguientes figuras reflejan la información con mayor detalle y serán comparadas con el resultado de la ponderación general por zona, además de entre zonas. Se destaca que la diferencia de preferencia entre cada factor no es muy amplia.

Figura 27: Promedio de los factores en bodegas abiertas (Rosadas) - Zona 6

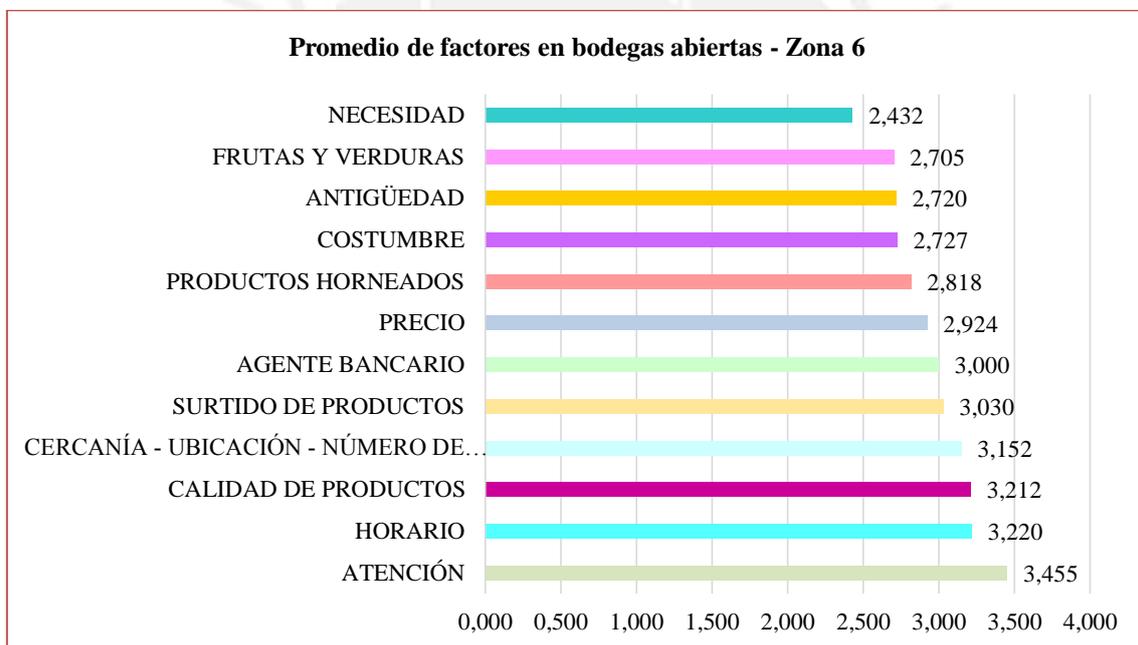
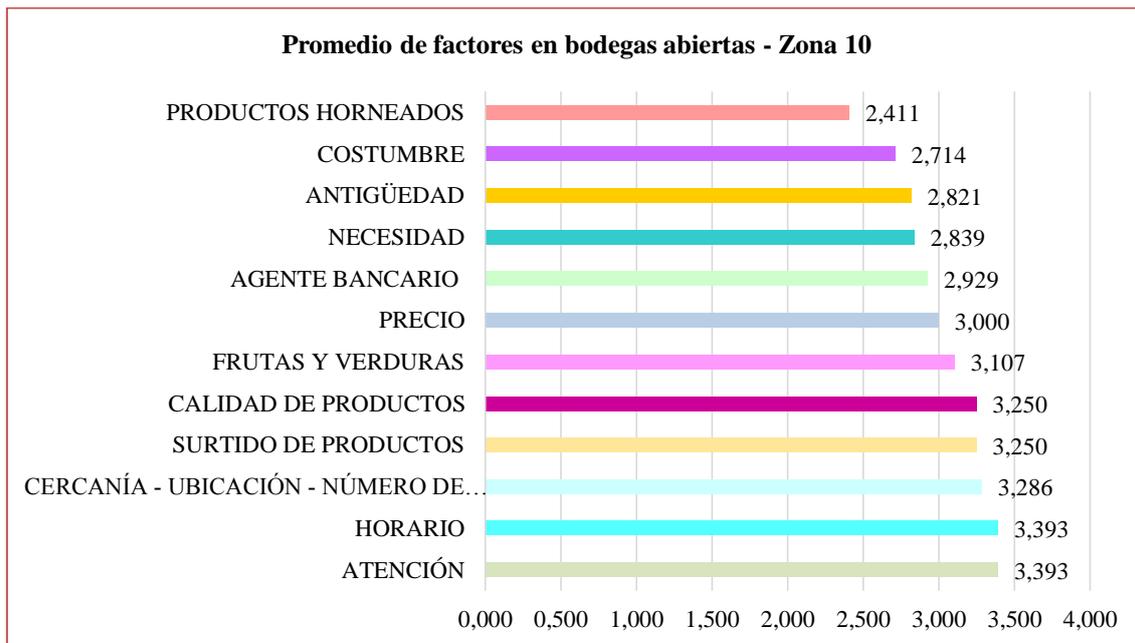


Figura 28: Promedio de los factores en bodegas abiertas (Rosadas) - Zona 10



En el caso de las bodegas abiertas (rosadas), para la Zona 6, de acuerdo a la Figura 27, el orden de importancia de factores es casi el mismo que el del resumen de ponderación por zona. El factor “calidad” disminuye en grado de importancia y pasa del segundo al tercer lugar, intercambiando de lugar con el factor “horario” que pasa a ser el segundo factor más apreciado por los clientes de este tipo bodega. Este cambio mínimo es muy probable que sea debido a que en esta zona predominaban las bodegas abiertas (rosadas), por tanto los resultados de las encuestas realizadas en estos negocios influyeron más en la ponderación de los factores.

En lo concerniente a los clientes encuestados en las bodegas abiertas (rosadas) de la zona 10, conforme a la Figura 28, sí hay un cambio un poco más notorio. Los factores más importantes para los clientes encuestados, fueron “atención” y “horario”, ambos liderando con la misma puntuación, seguidos por el factor “cercanía-ubicación – número de bodegas alrededor” y “surtido de productos”. El factor “calidad de productos” disminuye en grado de importancia y pasa de ser el segundo a ser el quinto factor más valorado.

En las dos zonas de este tipo de bodega los dos factores más valorados por los encuestados son “atención” y “horario”. Para los clientes encuestados en la zona 6 el factor “necesidad” es el menos relevante, mientras que para los de la zona 10 lo es el factor “productos horneados”, esto a pesar de que el 50% de las bodegas de este tipo encuestadas lo ofrecían (Ver Figura 14). Esto último evidenciaría que los bodegueros estarían enfocando esfuerzos en un factor que no es muy significativo para sus clientes. Lo mismo sucedería con el factor “frutas y verduras” que ocupa el penúltimo lugar en el orden de preferencia para los encuestados en la Zona 6.

En suma, los *key determinants* más importantes para las bodegas abiertas (rosadas) siguen siendo relación con el cliente, calidad de la oferta, marcas comercializadas y accesibilidad para ambas zonas.

Figura 29: Promedio de los factores en bodegas cerradas (Verdes) - Zona 6

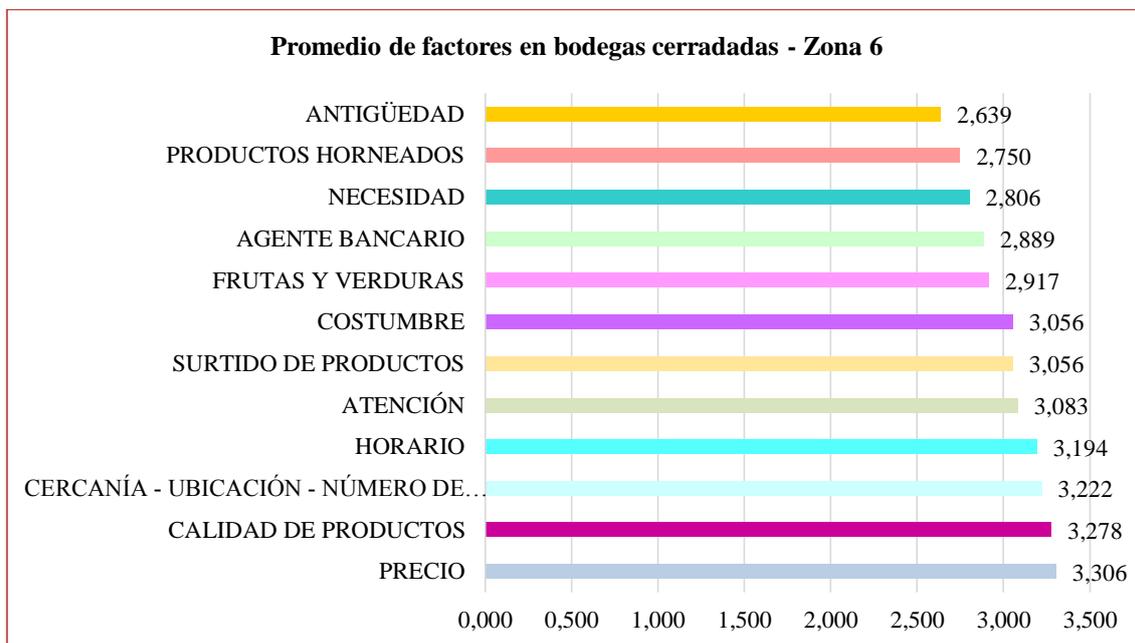
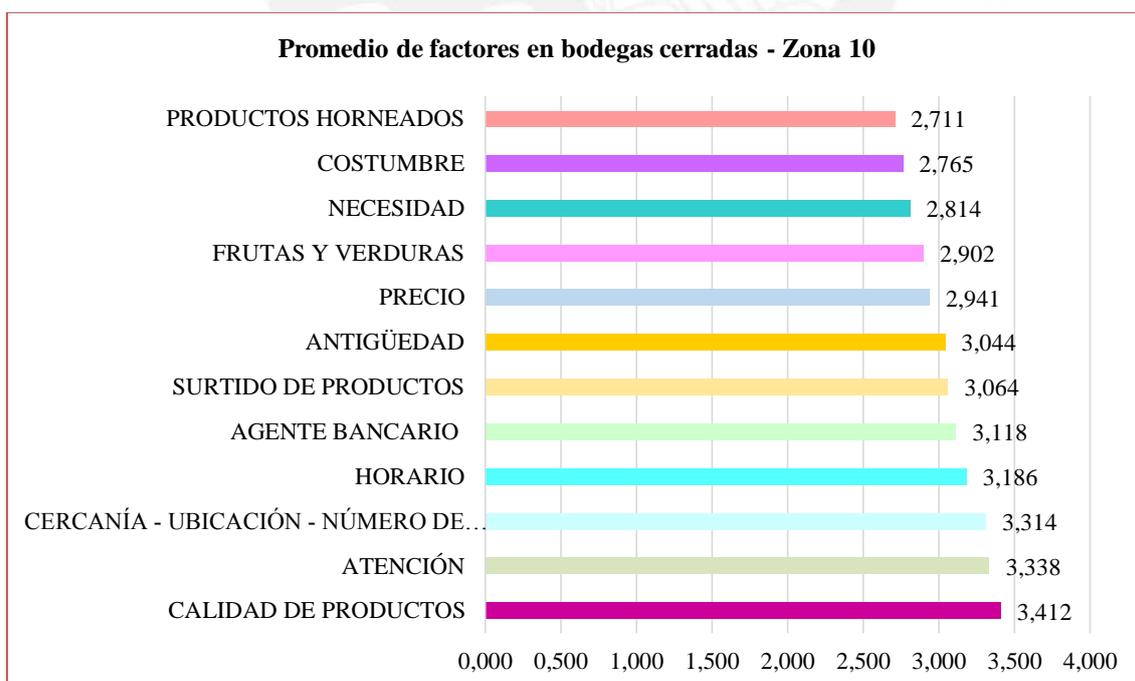


Figura 30: Promedio de los factores en bodegas cerradas (Verdes) - Zona 10



Con respecto a los clientes encuestados en las bodegas cerradas (verdes) de la zona 6, se desprende de la Figura 29 que el factor más importante fue “precio”, seguido por los cuatro

factores líderes de la ponderación general “calidad de productos”, seguido de “cercanía-ubicación – número de bodegas alrededor”, luego “horario” y por último “atención”. Por tanto sí se evidencia un marcado cambio en la preferencia de los factores con respecto a la ponderación general de la Zona 6 para este tipo específico de bodegas, puesto que el factor precio se posiciona como el factor más valorado para los clientes de este tipo de bodega.

Al igual que en la zona 6 predominaban las bodegas abiertas (rosadas) en la Zona 10 lo hacían las bodegas cerradas (verde). Tras revisar la Figura 30, que refleja los resultados de esta última zona, se distingue que los cuatro factores principales son los mismos que los de la ponderación general de la zona, pero en distinto orden de prioridad. El factor “calidad de productos” es el considerado como el principal seguido por el factor “atención”, luego “cercanía-ubicación – número de bodegas alrededor” y finalmente “horario”. Todos los demás factores no presentan ningún cambio en el orden de prioridad con respecto a la ponderación general.

Si se realiza un comparativo entre zonas, para esta tipo de bodega (abierta-verde) en la Zona 6, el *key determinant* que destaca mencionar sería precio que se ubica como el factor favorito, en contra parte en la zona 10 ocupa la octava posición.

Además, de modo similar a las preferencias de los clientes encuestados en las bodegas abiertas (rosadas) el factor “productos horneados” se posiciona en el penúltimo y último lugar en la zona 6 y 10 respectivamente.

Lo cierto es que, como se puede observar, una vez más el factor “precio” es más importante en la Zona 6 que en la 10, logrando incluso ser el factor más apreciado por los clientes encuestados, esto a pesar de ser una zona de preponderancia de nivel socioeconómico A y B; es decir, con un mayor poder adquisitivo (APEIM, 2016).

Figura 31: Promedio de los factores en bodegas de ventana (Azules) - Zona 6

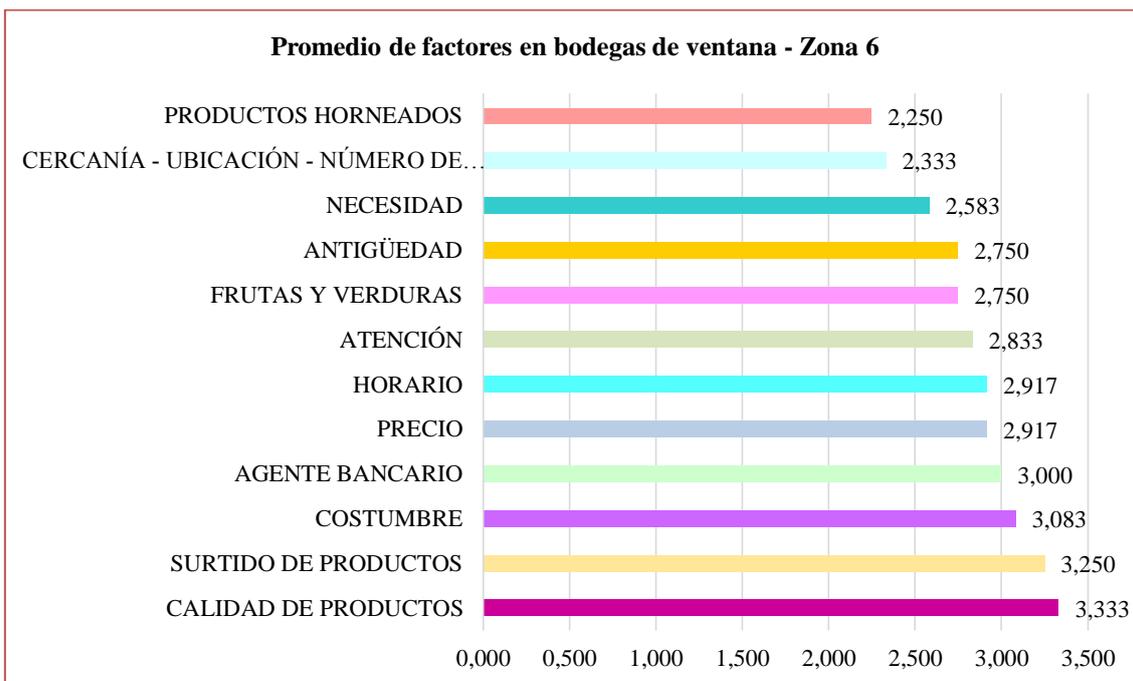
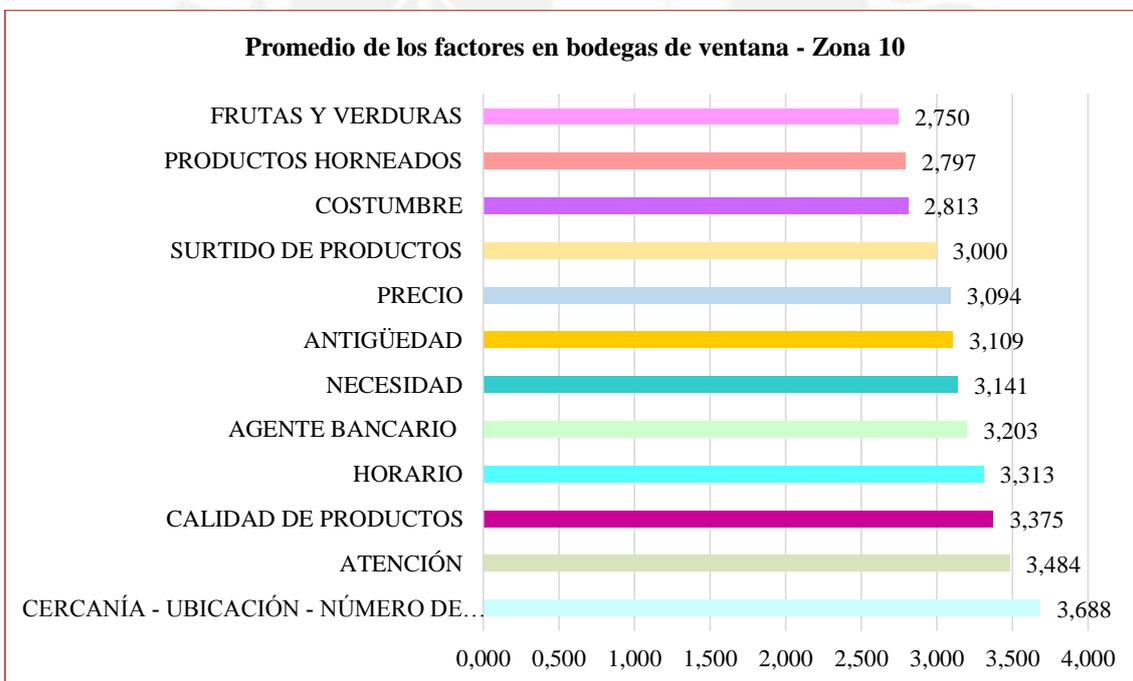


Figura 32: Ponderación de los factores en bodegas de ventana (Azules) - Zona 10



Por último, en cuanto a las bodegas de ventana (azules) encuestadas en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince), en la Figura 31 sí se puede apreciar un cambio en la evaluación de importancia de los factores con respecto a la ponderación general de la zona. Probablemente debido a que son una muestra muy pequeña sin representatividad en su zona (solo fueron encuestadas 3 bodegas de este tipo). El factor más valorado por los clientes de esta

clase de bodega en la Zona 6, fue la “calidad de los productos”, seguido por el “surtido de productos”, “costumbre” y “agente bancario”.

Por su parte, en la Figura 32, se puede notar que los cuatro primeros factores seleccionados por los clientes de las bodegas de ventana (azules) encuestadas en la zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla) se mantienen en las mismas posiciones que los considerados en la ponderación general de la Zona 10. Estos factores son “cercanía-ubicación - número de bodegas alrededor”, “atención”, “calidad de productos” y “horario”.

Nuevamente el factor “agente bancario” es valorado por los clientes de este tipo de bodegas en ambas zonas; sin embargo, en ninguna de las bodegas encuestadas de este tipo (bodegas de ventana-azules) se encontró que ofreciesen este servicio adicional.

En suma, no se evidencia un cambio muy notorio con respecto al ponderado general, cuando se trata del tipo de bodega predominante en cada zona. Pero sí se revelan ciertas versatilidades al disgregar los promedios por tipo de bodega. Tal es el caso del factor precio en el caso de las bodegas cerradas de la Zona 6. En general no existe mucha predilección por parte de los clientes encuestados por los factores “frutas y verduras” “productos horneados” ni en la ponderación general ni en la dividida por tipo de bodega.

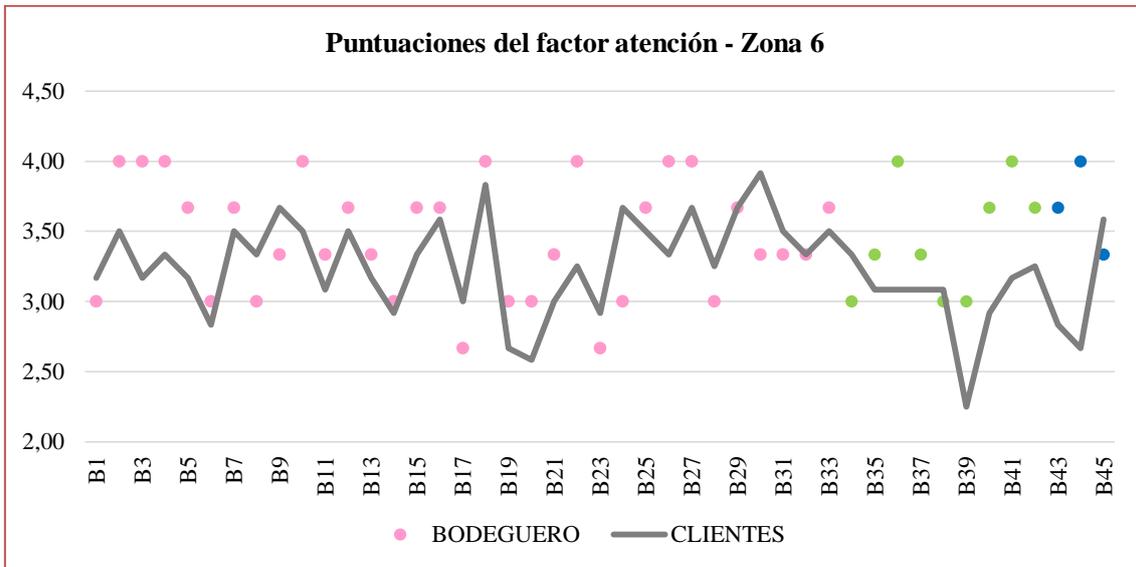
2.6. Brechas entre percepciones de bodegueros y clientes

Como se mencionó, el cuestionario realizado constaba de 40 afirmaciones para el caso de los clientes (Ver Anexo H) y 28 en el caso de los bodegueros (Ver Anexo G). Las 12 primeras, realizadas solo a clientes, permitieron determinar la ponderación de factores, mientras que las 28 restantes posibilitaron evaluar los mismos aspectos sobre la bodega desde la perspectiva de los clientes y bodegueros. De los resultados obtenidos en cada una de las 28 aseveraciones, se realizaron promedios simples agrupados por factor para obtener puntajes unificados de las respuestas de los clientes sobre la bodega evaluada. Lo mismo sucedió con los resultados de las autoevaluaciones de los bodegueros. Posteriormente, se compararon ambos promedios, lo cual sirvió para determinar las brechas existentes entre las percepciones de bodegueros y clientes, que será explicado en el siguiente apartado.

En este punto solo se mostrará la puntuación asignada por los clientes y bodegueros a los factores más importantes de cada zona. Esto debido a que luego se expondrán las brechas entre las percepciones tomando en cuenta la importancia que tiene cada factor para los clientes; es decir, tras la inclusión de la ponderación. Lo resaltante de este análisis es que la mayoría de bodegueros encuestados se colocaron mayores puntajes que los asignados por sus clientes (Ver Anexo P), lo que se reflejaría en brechas negativas. Esto indicaría que los bodegueros asumen

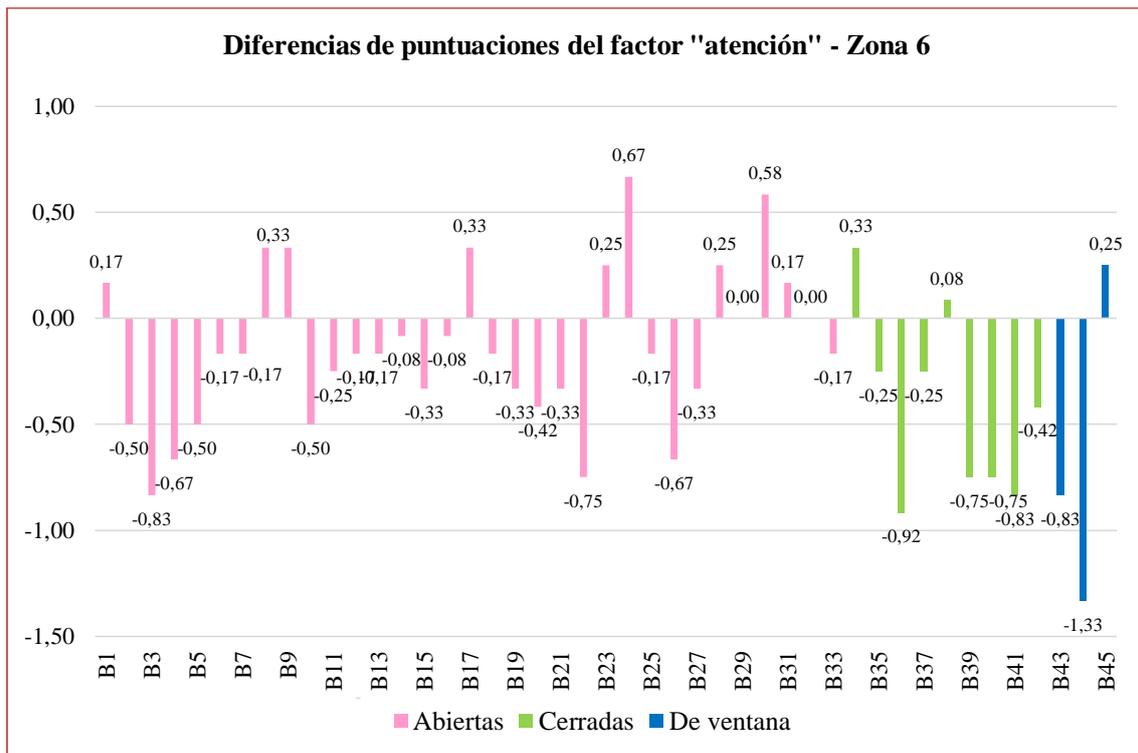
que ofrecen lo que sus clientes desean; sin embargo, ellos no se encontrarían completamente satisfechos.

Figura 33: Puntuaciones de bodegueros y clientes sobre el factor “Atención”- Zona 6



De esta manera, de acuerdo a lo mencionado en el acápite anterior, para la Zona 6, “atención” representa el factor principal de la propuesta de valor de una bodega. En la Figura 33, se muestran las brechas que existen entre las puntuaciones otorgadas por bodegueros y clientes, para este factor, según el tipo de bodega. Como se observa, la mayoría de bodegueros encuestados se asignó una puntuación por encima de la que sus clientes les otorgaron. Así pues, los bodegueros creerían que están atendiendo de la mejor manera a sus clientes (amabilidad, respeto, rapidez); sin embargo, estos no lo perciben de este modo.

Figura 34: Diferencias entre puntuaciones sobre el factor “atención” – Zona 6

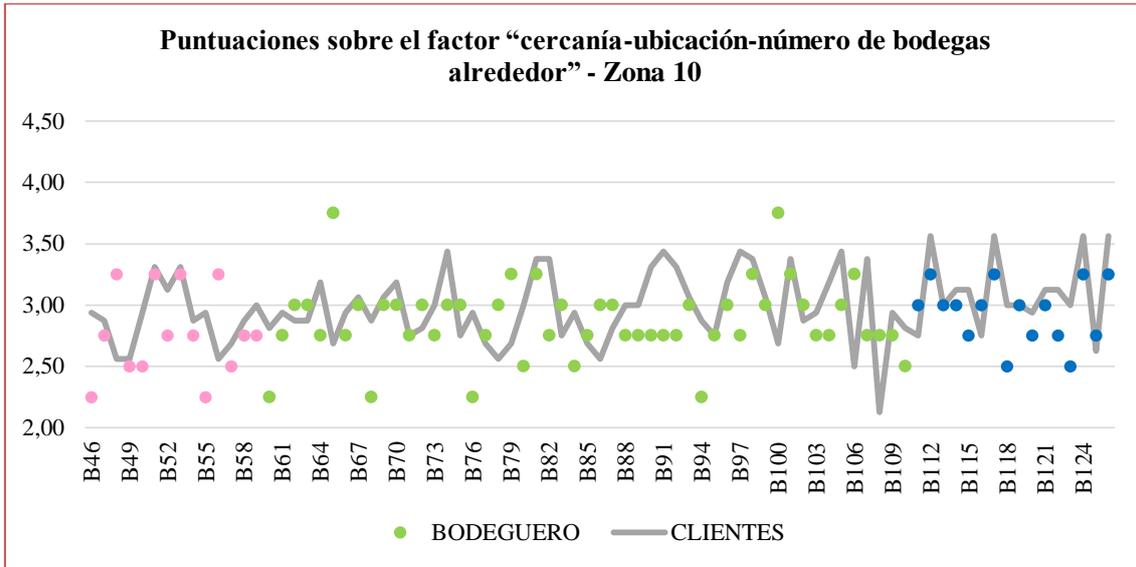


En la Figura 34, se muestran los resultados de una resta simple entre la puntuación asignada por los clientes y la autoevaluación del bodeguero en cada una de las bodegas encuestadas de la Zona 6. La información del gráfico manifiesta que solo doce bodegas del total de encuestadas en esta zona presentan una diferencia positiva (se encuentran aprobadas); es decir, que la puntuación promedio que otorgaron los clientes es mayor a la asignada por el bodeguero.

Del total de cada tipo de bodegas, el 27% de bodegas abiertas (rosadas) se encuentran aprobadas, lo mismo sucede con el 22% de bodegas cerradas (verdes) y el 33% de bodegas de ventana (azules). Lo que evidencia que ningún tipo de bodega destaca con una puntuación favorable.

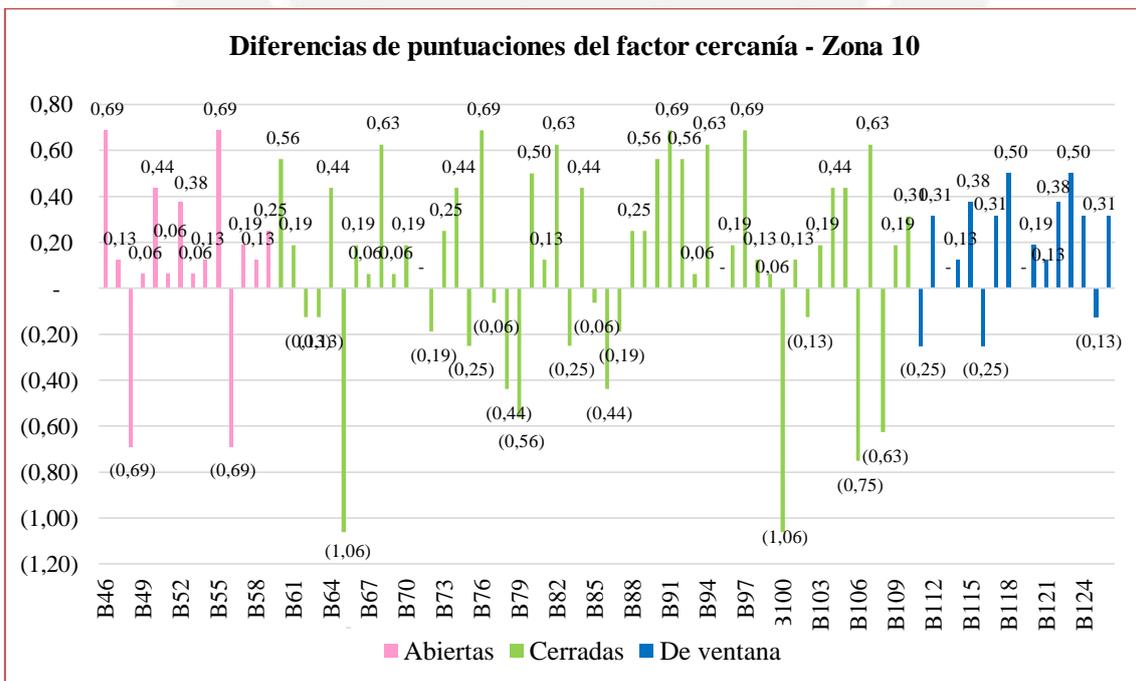
Por otro lado, según lo observado en el acápite anterior, para la Zona 10, el principal factor es “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”. En la Figura 35 se muestran las diferencias que existen entre puntuaciones de los bodegueros y clientes encuestados en el lugar, para este factor, en cada bodega.

Figura 35: Puntuaciones sobre el factor “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” - Zona 10



Como se observa, los clientes encuestados en la Zona 10 calificaron, a las bodegas, muchas veces con una mayor puntuación que los mismos bodegueros. Estas brechas positivas reforzarían que este factor es mucho más apreciado por los clientes que por los bodegueros. Lo cual estaría alineado con lo postulado por Haito (2012) quien resalta la importancia del factor “cercanía” como uno de los principales atributos de preferencia para los consumidores de estos negocios.

Figura 36: Diferencias entre puntuaciones sobre el factor “cercanía” – Zona 10



De la Figura 36, se desprende que la mayoría de bodegas en la Zona 10 fueron aprobadas por los clientes encuestados respecto al factor cercanía. Solo 20 de ellas presentan una brecha negativa, que representa el 25% del total de bodegas encuestadas en esta zona. Por el contrario de lo que sucede con el factor “atención” en la Zona 6 en el que el 73% presenta una brecha negativa.

2.7. Evaluaciones a bodegas

Luego de determinar las brechas entre las percepciones de los bodegueros y clientes encuestados, se calculó una “nota” para cada bodega encuestada. Este resultado se obtuvo de multiplicar el porcentaje de importancia de cada factor (ponderación de factores según clientes) con el promedio del puntaje asignado por bodegueros y clientes a cada uno de los factores evaluados en las bodegas encuestadas. Después de esto se obtuvo una “nota” del bodeguero y otra de los clientes que resulta de la suma de las puntuaciones ya ponderadas. En la Tabla 13 se ejemplifica este cálculo.

Tabla 13: Cálculo de valoración ponderada de factores para bodegueros y clientes - Zona 6

Zona 6	Promedios Puntuaciones Bodegueros	Promedios Puntuaciones Clientes	Peso	Promedios ponderados Bodegueros	Promedios ponderados Clientes	Diferencia
Atención	3.47	3.24	9.4%	0.326	0.304	-0.022
Calidad de producto	3.52	3.17	9.1%	0.319	0.287	-0.032
Horario	3.33	3.11	9.0%	0.300	0.280	-0.020
Cercanía - Ubicación - # de bodegas	2.97	2.91	8.7%	0.259	0.254	-0.005
Surtido de productos	3.24	3.10	8.6%	0.278	0.266	-0.012
Precios	2.94	2.72	8.4%	0.248	0.229	-0.018
Agente bancario	0.33	0.21	8.4%	0.028	0.017	-0.010
Costumbre	2.97	2.50	8.3%	0.245	0.207	-0.039
Productos horneados	1.69	1.59	7.8%	0.131	0.124	-0.008
Frutas y verduras	1.99	1.61	7.7%	0.153	0.124	-0.029
Antigüedad	3.16	2.97	7.6%	0.240	0.227	-0.014
Necesidad	2.63	2.39	7.1%	0.186	0.169	-0.017
NOTA (suma de factores)			100%	2.714	2.488	-0.225

La tabla anterior se lee del siguiente modo: en la Zona 6, el factor “atención” tuvo en promedio 3.47 puntos por parte de los bodegueros y 3.24 por parte de los clientes. Este factor es el más apreciado por los clientes, por tanto tuvo un “peso” ponderado de 9.4%, que fue multiplicado por cada una de las puntuaciones asignadas por los bodegueros y clientes. Dando como resultado 0.326 de nota para los bodegueros y 0.304 para los clientes, esto significa que los clientes puntúan el factor por debajo de lo que se puntúan los bodegueros en -0.22.

Este cálculo se realizó también para cada uno de los factores restantes y la suma de la puntuación obtenida en cada factor reflejaba la “nota” total. De esta manera, es como se compararán las brechas entre factores y las diferencias en las puntuaciones de los bodegueros y las de los clientes.

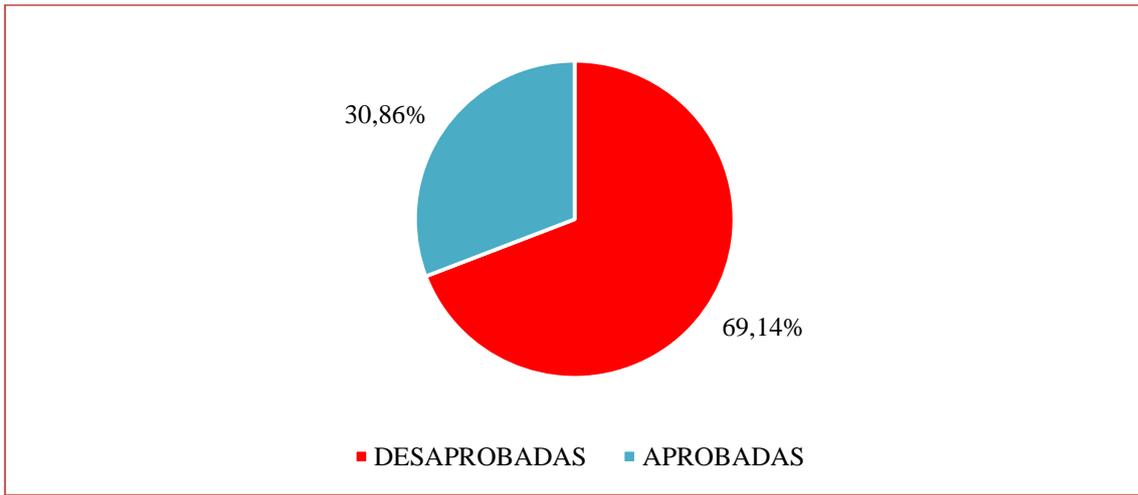
2.7.1. Bodegas “aprobadas” y “desaprobadas”

Para iniciar, se hará una comparación de aprobación y desaprobación entre las Zonas 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) y 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla). En los siguientes gráficos se representa el porcentaje de bodegas aprobadas y desaprobadas en cada zona:

Figura 37: Bodegas aprobadas y desaprobadas – Zona 6



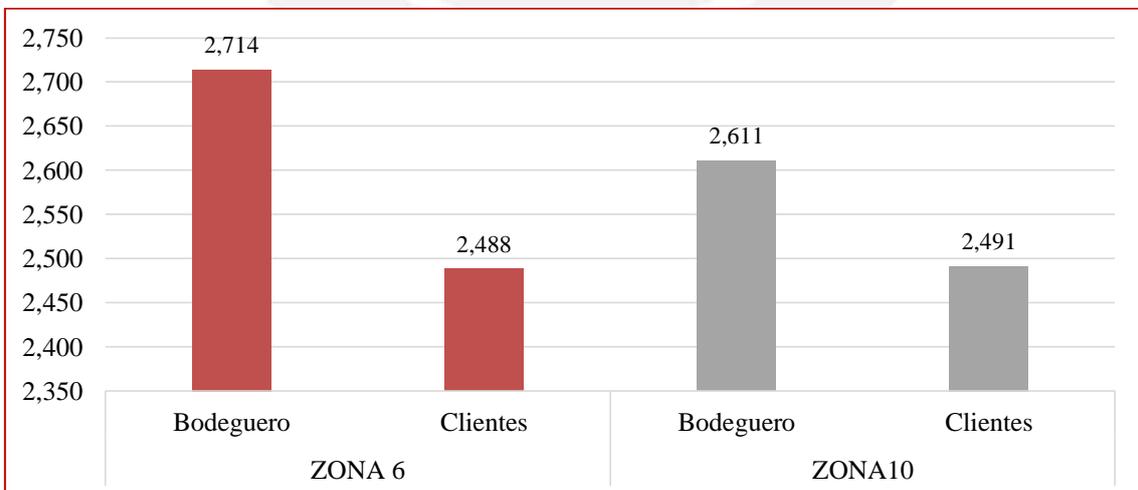
Figura 38: Bodegas aprobadas y desaprobadas – Zona 10



La información recogida muestra que la Zona 10 (Figura 37) presenta una ventaja sobre la Zona 6 (Figura 38), puesto que en la primera zona, el 30.86% de bodegas fueron aprobadas, mientras que en la segunda solo el 15.56% lo fueron. A pesar de esto, la mayor parte de bodegas fueron desaprobadas por sus clientes, lo cual. Esto significaría que hasta el momento, los clientes y bodegueros no se entienden lo suficiente, lo que generaría insatisfacción, tanto para el cliente que compra en un negocio que no cumple con todas sus expectativas, como para el bodeguero, que realiza esfuerzos, muchas veces en vano por no enfocarse en lo que verdaderamente le importa al cliente. Según Haito (2012), director en Arellano Marketing, factores como la cercanía, la posibilidad de fraccionar la compra, crédito rápido y atención hacen que este canal sea preferido por los consumidores.

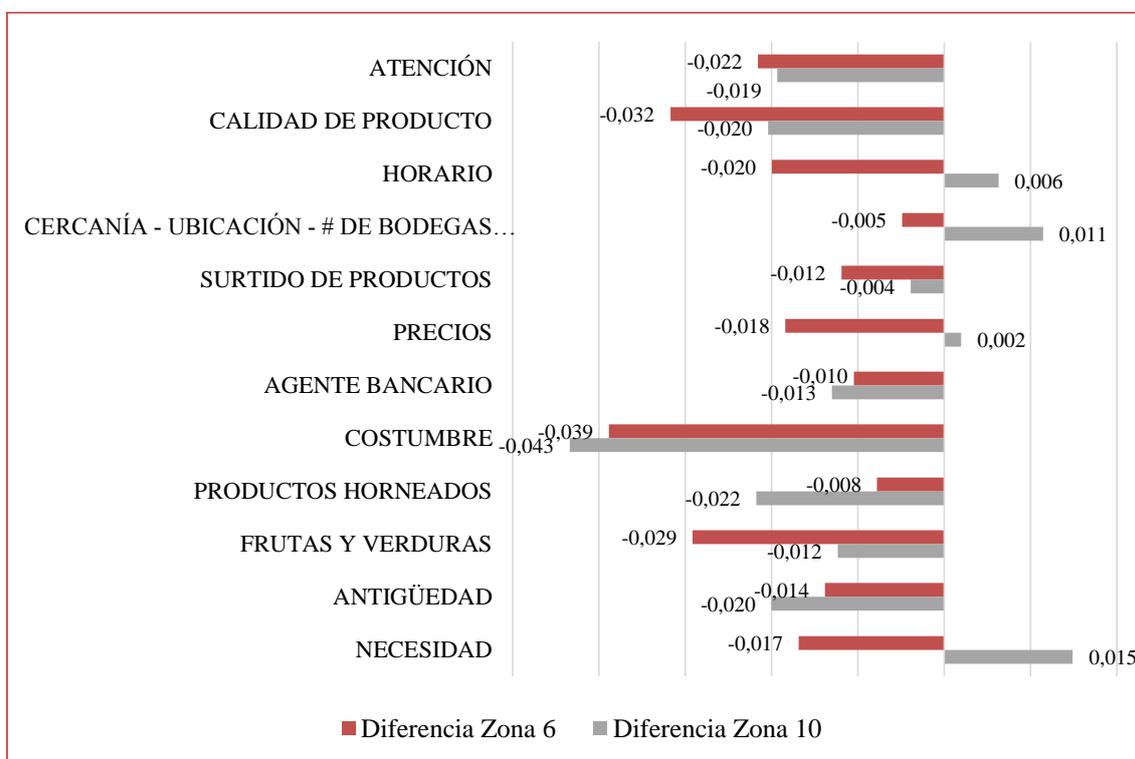
Lo anterior, también se prueba al revisar los promedios de “notas” en ambas zonas.

Figura 39: Promedio de notas asignadas por bodegueros y clientes por zona



La Figura 39 reafirma que la Zona 10 presenta mejores resultados. Sin embargo, ambas zonas tienen “notas” desaprobatorias. Por otro lado, en la Zona 6, los promedios de las “notas” colocadas por bodegueros y los de las “notas” colocadas por clientes presentan una diferencia de -0.225. Mientras que en la zona 10 de -0.120.

Figura 40: Diferencias entre puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Comparativo por zonas

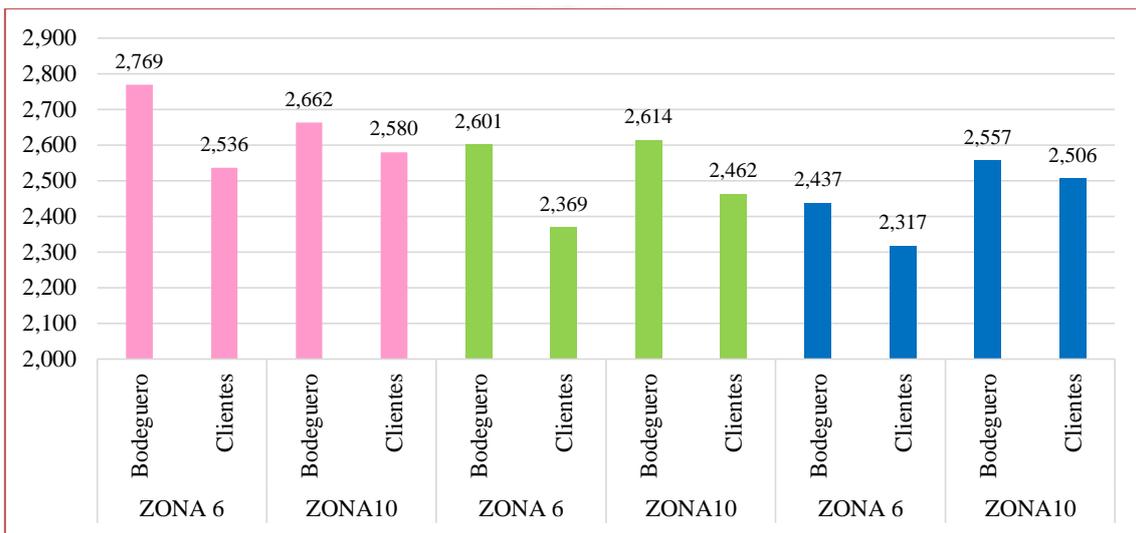


Las grandes brechas que existen en la Zona 6 se pueden explicar por las diferencias negativas que presenta en todos sus factores, a diferencia de la zona 10 en la que algunos factores muestran brechas positivas, contrarrestando de alguna manera el efecto de los demás al calcular la “nota” general, como se aprecia en la Figura 40.

A diferencia de la Zona 6, en la Zona 10 los factores “horario”, “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”, “precio” y “necesidad” presentan brechas positivas. Tal como se observa el factor más valorado los clientes encuestados en la Zona 10 (cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor) (Ver Figura 25) mantiene una brecha positiva (0.011). Mientras que en el caso de la Zona 6, el factor mejor considerado (“atención”) ocupa la cuarta posición entre los que presentan las puntuaciones negativas más altas (-0.022) (Ver Figura 26). Así mismo, el factor con la diferencia negativa más pronunciada en ambos casos es “costumbre”, mismo que fue mencionado como factor influyente al momento de elegir una bodega sobre otra solo por los bodegueros entrevistados.

En tanto, el factor con la diferencia positiva más sobresaliente es “necesidad”, a pesar de no ser considerado como prioritario por los clientes. Las puntuaciones de estos dos factores evidenciaría una vez más que probablemente los bodegueros estarían confiándose en cuanto a la fidelidad de sus clientes cuando en realidad no es por mérito propio que son preferidos. Cabe resaltar que según la información revisada, y la hipótesis postulada los factores más importantes para los clientes serían “precio”, “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” y “atención” que está relacionado con el factor “horario” en cierto modo y que además presentan brechas positivas en la Zona 10.

Figura 41: Promedio de notas asignadas por bodegueros y clientes por tipo de bodega y zona



La figura 41 presenta las brechas para ambas zonas según el tipo de bodega, en todos los casos estas son negativas. Sin embargo, debe destacarse que las diferencias entre las notas (Bodeguero-cliente) en la Zona 10 son menores que las de su contraparte. De este modo, los bodegueros de la zona del Callao parecen estar mejor alineados que los de la Zona 6 con relación a lo que prefieren sus clientes. En la siguiente figura se muestra la diferencia exacta de la puntuación.

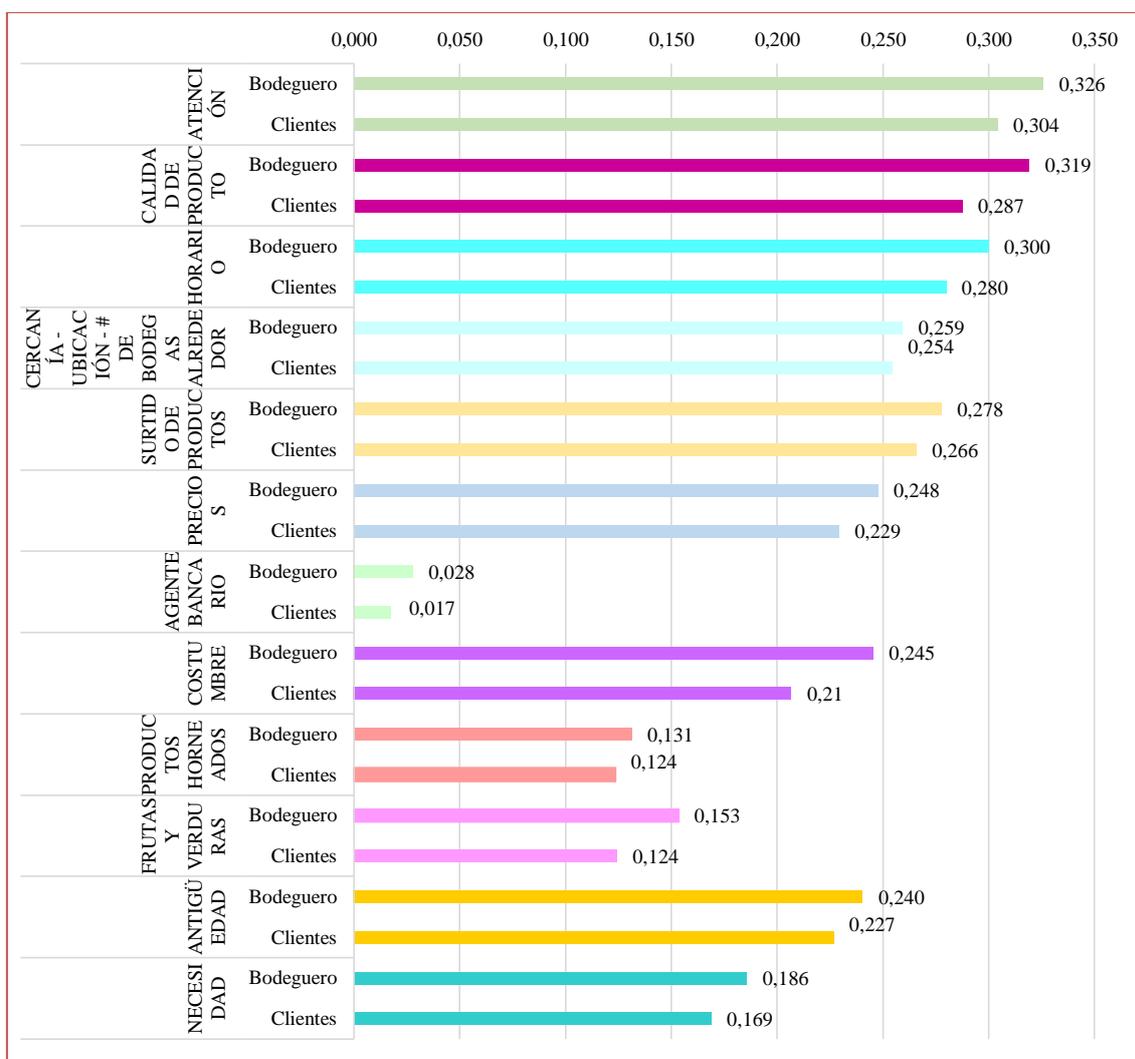
Figura 42: Diferencias entre los promedios de notas asignadas por bodegueros y clientes encuestados por tipo de bodega y zona



Como muestra la Figura 42, las bodegas de ventana (azules) en la Zona 10 tienen la menor brecha (-0.050) entre la percepción de sus clientes y bodegueros. Mientras que las bodegas abiertas (rosadas) de la Zona 6 presentan la mayor brecha (-0.233) muy cerca de la mostrada por las bodegas cerradas (verdes) con una brecha de -0.232. Nuevamente, se evidencia que en comparación de la Zona 6, los clientes de las bodegas encuestadas en la Zona 10 se encontrarían más satisfechos con el servicio que reciben.

En los siguientes gráficos se expondrán los promedios ponderados de las notas asignadas, por bodegueros y clientes, a las bodegas evaluadas de ambas zonas disgregando la puntuación que obtuvo cada factor, de modo tal que se pueda determinar en qué factores estarían fallando las bodegas encuestadas.

Figura 43: Promedios Ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Zona 6



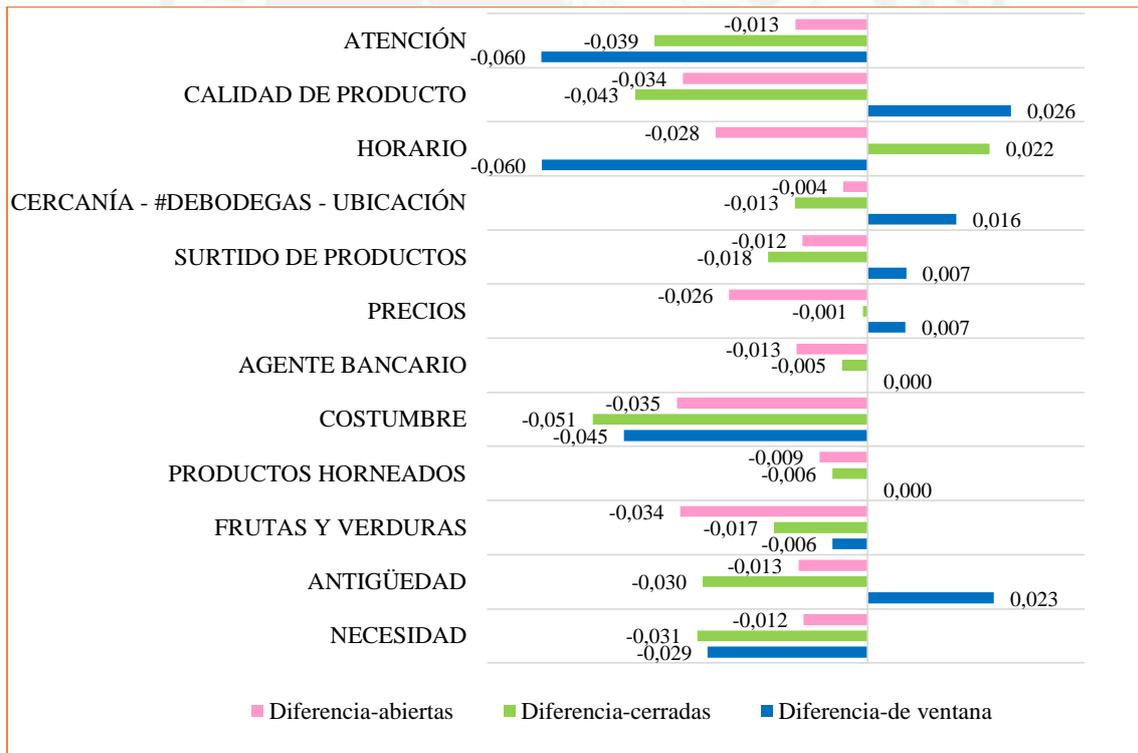
Como se expuso en el punto anterior, la Zona 6 presenta las mayores brechas negativas en los tres tipos de bodegas. Esto se explica porque en ninguno de los factores evaluados tiene brecha positiva (Ver Figura 43). En general, se ve que los bodegueros se asignan mayor puntaje que el que le otorgan sus clientes. Es decir, para los clientes encuestados de la Zona 6, los bodegueros no están cubriendo sus expectativas.

Figura 44: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Zona 6



Como muestra la Figura 44, los factores con mayor brecha negativa entre las puntuaciones de los bodegueros y clientes de la zona en mención son “costumbre” (-0.39) y “calidad de productos” (-0.32). Se debe resaltar la brecha de este último factor, ya que es el tercer factor más valorado por los clientes encuestados en esta zona (Ver Figura 25).

Figura 45: Diferencias entre promedios ponderados de bodegueros y clientes para cada factor– Zona 6 – por tipo de bodega



Si bien el factor “costumbre” presenta acentuadas brechas negativas en los tres tipos de bodega y el factor “calidad de productos” en dos de ellas, las brechas negativas que presentan

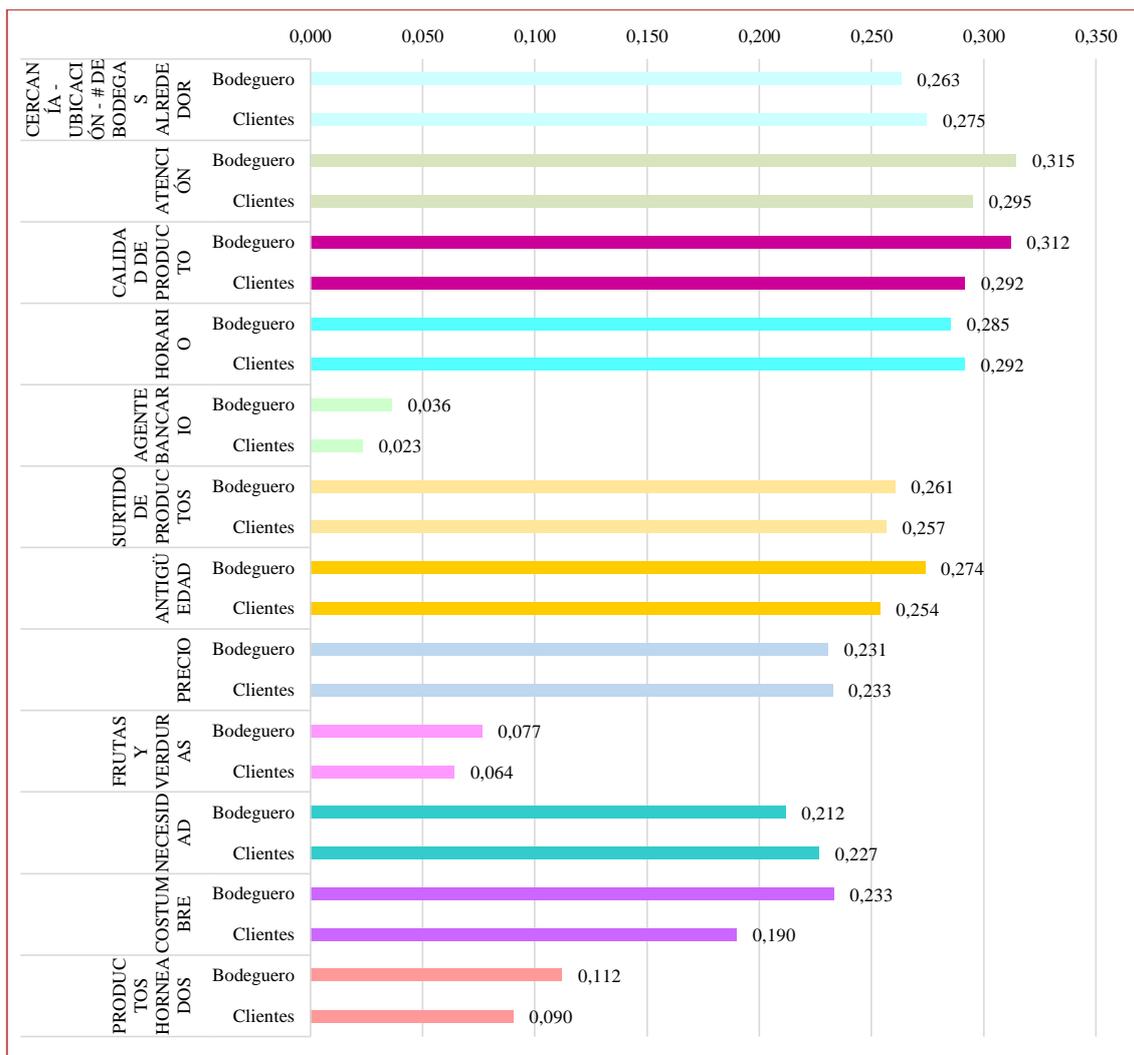
ambos factores en la Zona 6 se explican principalmente por las diferencias en las bodegas cerradas (verdes).

Como se muestra en la Figura 45, los promedios de las diferencias entre puntuaciones de clientes y bodegueros de negocios cerrados (verdes), para ambos factores, son los más bajos de los tres tipos de bodega, -0.051 y -0.043 , respectivamente. Lo que quiere decir que los clientes de este tipo de bodega son los que menos concuerdan con sus bodegueros respecto a estos factores. El único factor que presenta una brecha positiva en el caso de las bodegas cerradas (verdes) es “horario”. El cual ocupa el segundo lugar de importancia para los clientes encuestados en esta zona. En el caso de las bodegas de ventana (azules) sí se muestran algunos factores aprobados; sin embargo, dado que fueron muy pocas las bodegas encuestadas de este tipo (solo 3) no tiene mucha repercusión sobre la nota final de la zona.

Por su parte el factor que presenta la menor brecha negativa en esta zona es “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” que ocupa la cuarta posición en la ponderación de preferencia de factores en la Zona 6. No obstante, este factor tiene menor brecha negativa, debido a que esta es contrarrestada por la puntuación a favor que presentan las bodegas de ventana.

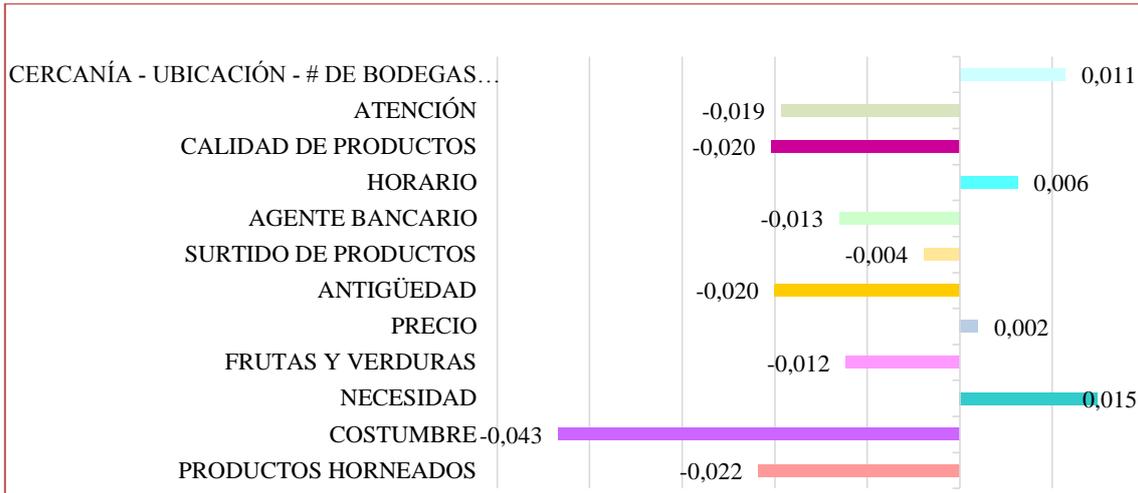
Por otro lado, también se presenta la situación de las bodegas de la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla). La Figura 46 muestra el promedio de las “notas” asignadas a tales bodegas, por bodegueros y clientes, en cada factor.

Figura 46: Promedios Ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Zona 10



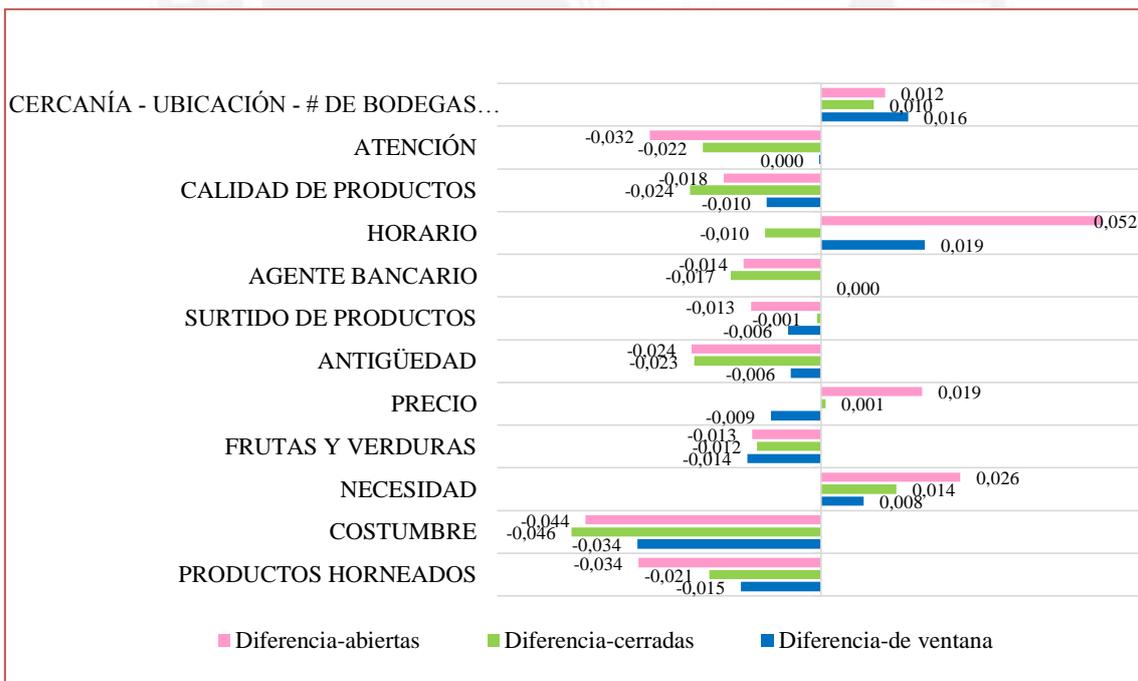
En la Figura 46 se muestra que en la Zona 10 también se presentan brechas negativas; sin embargo, estas no son tan pronunciadas como en el caso de Zona 6. Además, en la primera zona, ciertos factores cuentan con una brecha positiva como es el caso del factor “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”, “horario”, “precio” y “necesidad”. En cierto modo, esto indicaría que los bodegueros encuestados en los distritos del Callao conocerían un poco mejor las necesidades de sus clientes en comparación con los de la San Miguel, Jesús María, Lince y Magdalena. Pero eso no sería suficiente, ya que de igual forma sobrevalorarían su propuesta de valor al asignarse un mayor puntaje que el que le otorgan sus clientes.

Figura 47: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Zona 10



En la Figura 47, se distingue a mayor detalle la diferencia entre las percepciones de los bodegueros y clientes de la Zona 10. “Costumbre” y “calidad de productos” son los dos factores con mayor brecha negativa, al igual que en la Zona 6. En ambas zonas, los bodegueros creen que sus clientes compran en sus bodegas por costumbre, cuando en realidad lo hacen por una serie de otros factores que pueden estar descuidados.

Figura 48: Diferencias entre promedios ponderados de bodegueros y clientes para cada factor– Zona 10 – por tipo de bodega



Las brechas negativas de los factores “costumbre” y “calidad de productos” se explican principalmente por las diferencias en las bodegas cerradas (verdes). Como se muestra en la

Figura 48, los promedios de las diferencias entre puntuaciones de clientes y bodegueros de negocios cerrados, para ambos factores, son los más bajos, -0.046 y -0.024, respectivamente.

Sin embargo, como se expuso en el punto anterior y contrario a lo que sucede en la zona 6, la Zona 10 presenta mejores resultados, pues cuenta con brechas positivas en cuatro factores. La mayor brecha positiva corresponde al factor “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”, el más importante para los clientes de la Zona 10, esta brecha positiva es mayor en las bodegas de ventana (azules). El factor “horario” también muestra una diferencia positiva de 0.052, alimentada por los resultados obtenidos en las bodegas abiertas (rosadas) que predominan en la zona.

Además, el factor “necesidad, es el factor con la mayor brecha positiva. Es importante mencionar la buena puntuación que obtuvo este factor, puesto que es el único que solo fue mencionado por los bodegueros en las entrevistas que posee puntuación positiva. Los otros dos factores “costumbre” y “antigüedad” tienen brechas negativas en ambas zonas (Ver Figura 5). Incluso “costumbre” es el factor con la brecha negativa más amplia en ambas zonas siendo -0.039 en la zona 6 y -0.043 en la 10.

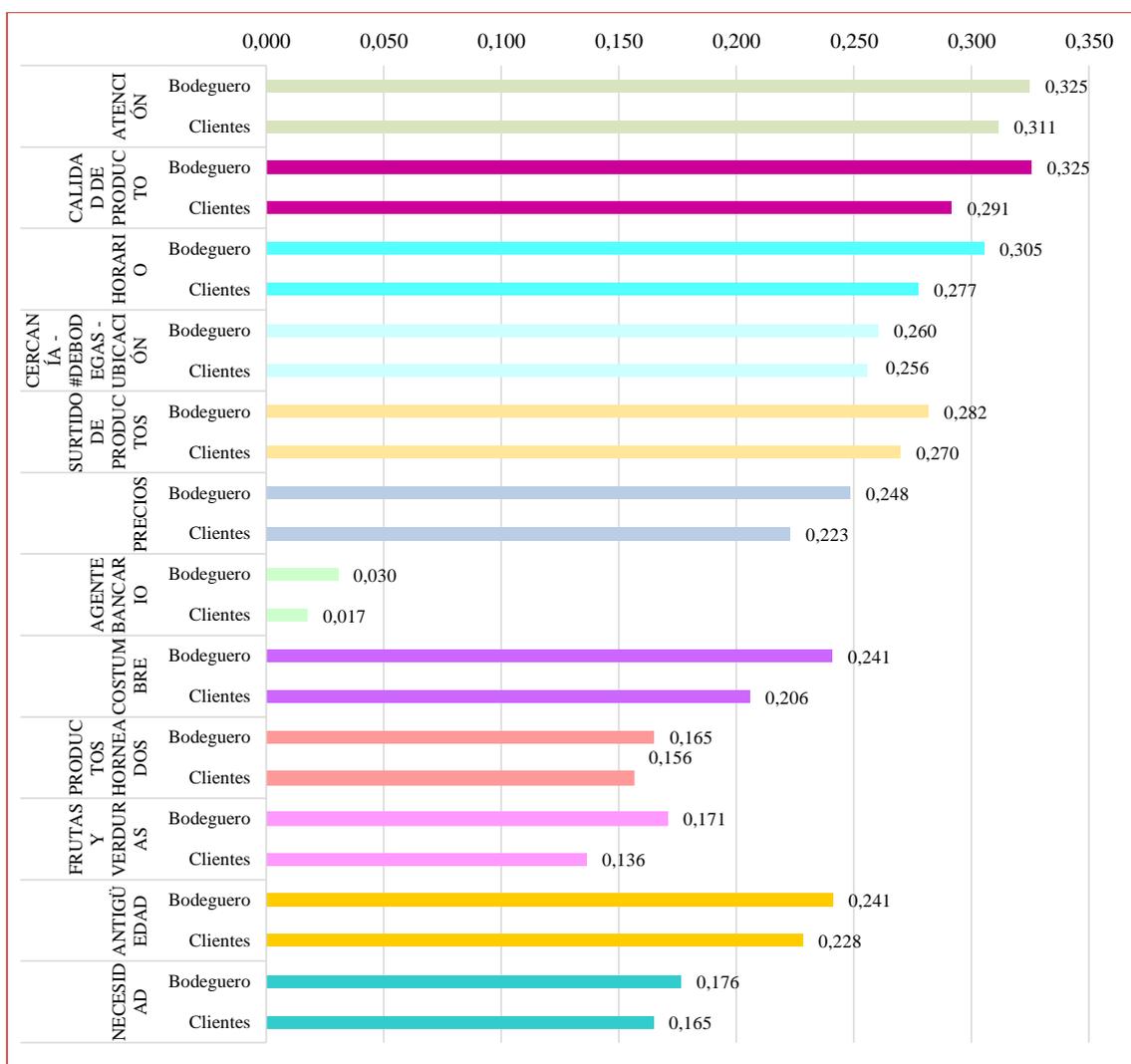
Para finalizar este punto, como se observó en los gráficos, en ambas zonas el factor “agente bancario” presenta la puntuación más baja. Esto se debe principalmente a que solo el 11% y 5% de bodegas encuestadas en las zonas 6 y 10, respectivamente, contaban con este servicio. Situación similar se da con “productos horneados” y, “frutas y verduras”, siendo los dos siguientes con menor puntaje. En ambos casos, solo el 58% de bodegas de la Zona 6 contaba con este tipo de productos, mientras que en la Zona 10, 32% y 44%, respectivamente. Es importante mencionar esto debido a que pesar de que no pudieron ser evaluados tan a detalle por no tratarse de un factor común en todas las bodegas, sí son valorados por los clientes, especialmente el factor “agente bancario”. Dado esto, en todos los gráficos siguientes en los que se disgrega la puntuación de las bodegas por tipo se repetirá la baja puntuación para estos factores.

Se consideró pertinente disgregar a mayor detalle la puntuación obtenida por las bodegas según la clasificación, ya que en cada zona predominaba un tipo de bodega en específico. En la Zona 6, predominaban las bodegas abiertas (rosadas), mientras que en la Zona 10 lo hacían las cerradas (verdes).

2.7.2. Bodegas abiertas (rosadas)

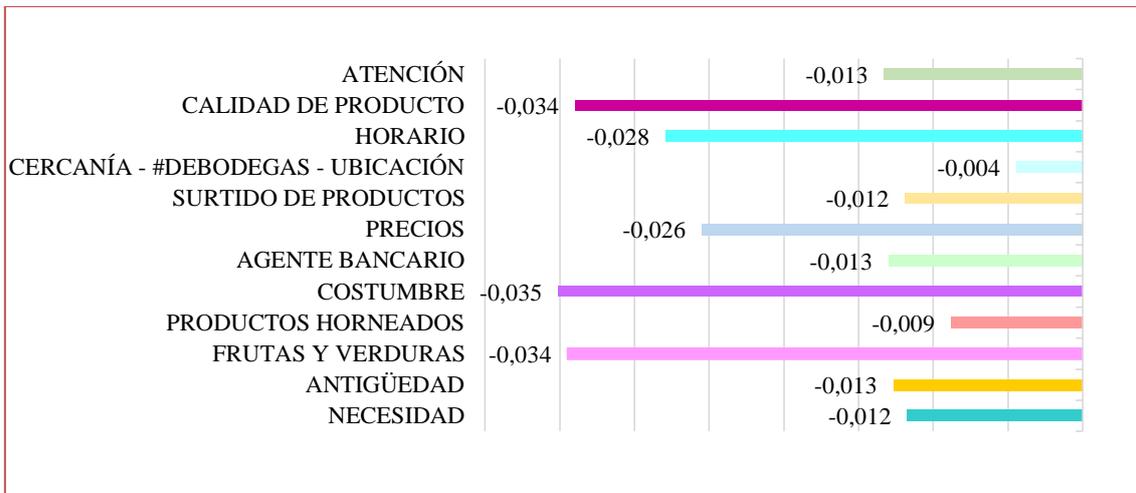
Para empezar se presentarán los resultados hallados en las bodegas abiertas (rosadas) que fueron las que representaban mayoría en la Zona 6.

Figura 49: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en Zona 6



Como muestra la Figura 49, para las bodegas abiertas (rosadas) de la Zona 6, “costumbre” y “calidad de productos” se mantienen como los dos factores con mayor brecha negativa. En este caso, ningún factor muestra brecha positiva, es decir en todos los casos las puntuaciones ponderadas de los bodegueros excedían a las de los clientes. Sin embargo, el factor “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” presenta una diferencia menor, este factor se ubica en el cuarto puesto del orden de importancia.

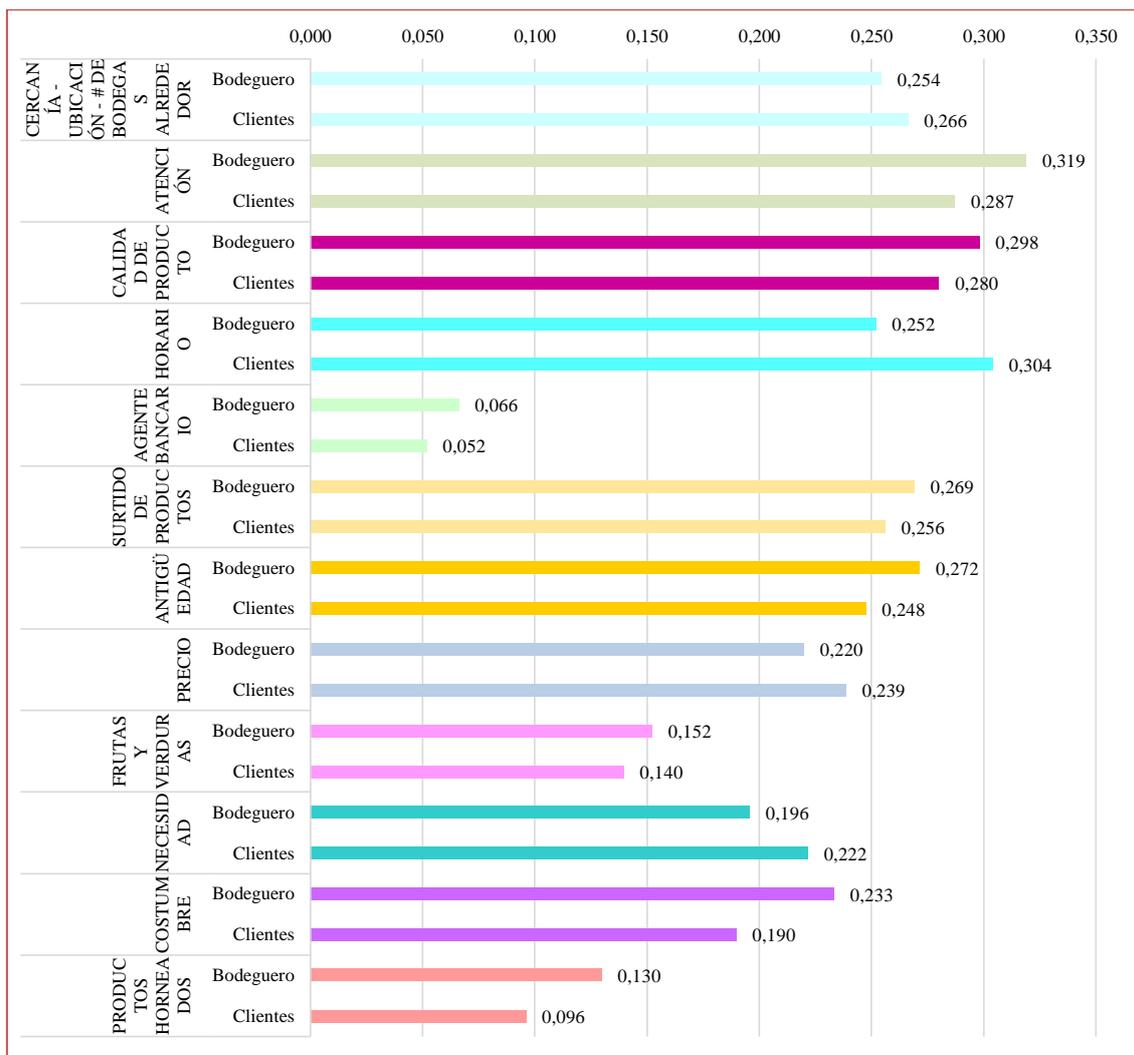
Figura 50: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en zona 6



De igual modo que en la brecha general de la Zona 6, el factor “costumbre” es el que mantiene una diferencia negativa mayor. Mientras que las brechas negativas de los factores “atención”, “cercanía-ubicación-número de bodegas” disminuyen, la de los factores “horario” y “calidad de productos” aumentan, estos son los cuatro factores más valorados por los clientes encuestados en la zona.

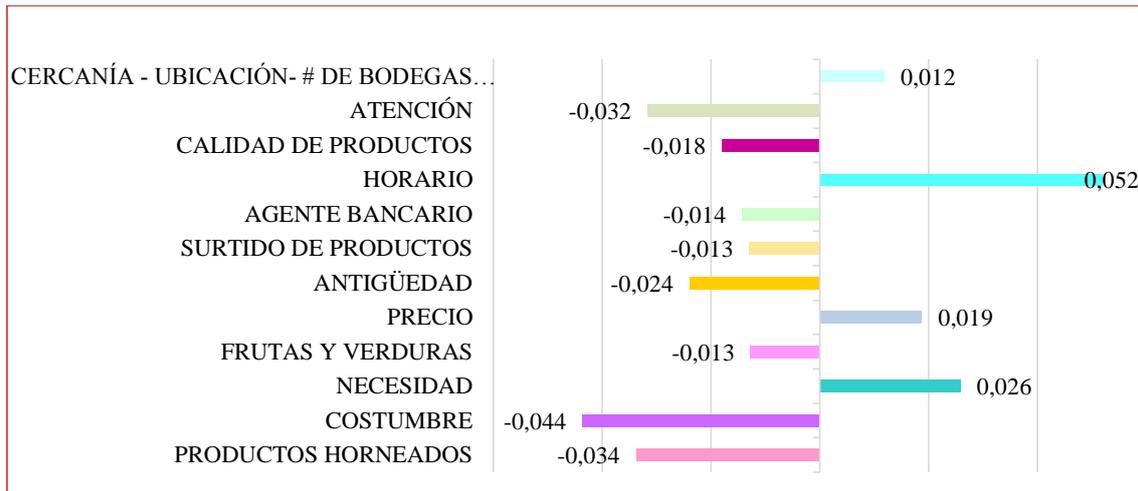
En general los clientes encuestados en este tipo de bodegas no perciben de manera tan entusiasta el servicio brindado por los bodegueros, quienes en todos los casos se autoevalúan por encima de la opinión de sus clientes.

Figura 51: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en Zona 10



En las bodegas abiertas (rosadas) encuestadas en la Zona 10, algunos factores obtuvieron una brecha positiva a diferencia de lo que sucedió en la Zona 6. Sin embargo, en algunos de los factores que ya mantenían una brecha negativa esta aumentó. Tal es el caso del factor “costumbre” que una vez más es el factor con la brecha negativa más amplia, siendo inclusive mayor que en la general de la Zona 10.

Figura 52: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas abiertas (rosadas) en zona 10



Según se observa en la Figura 52, los factores que obtuvieron una brecha positiva fueron “necesidad”, “precio”, “horario” y “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”. Estos dos últimos se posicionan en el segundo y tercer lugar de preferencia por parte de los clientes encuestados en la Zona 10 respectivamente. Incluso el factor “horario” cuenta con la brecha positiva más relevante, según la Figura 52 Sin embargo, el factor más valorado por los clientes de esta zona, “atención”, tiene una de las brechas negativas más grandes. Los tres últimos factores mencionados serían algunos de los atributos más valorados por los clientes de este tipo de negocio según Kiara Carrera (comunicación personal, 24 de junio, 2016).

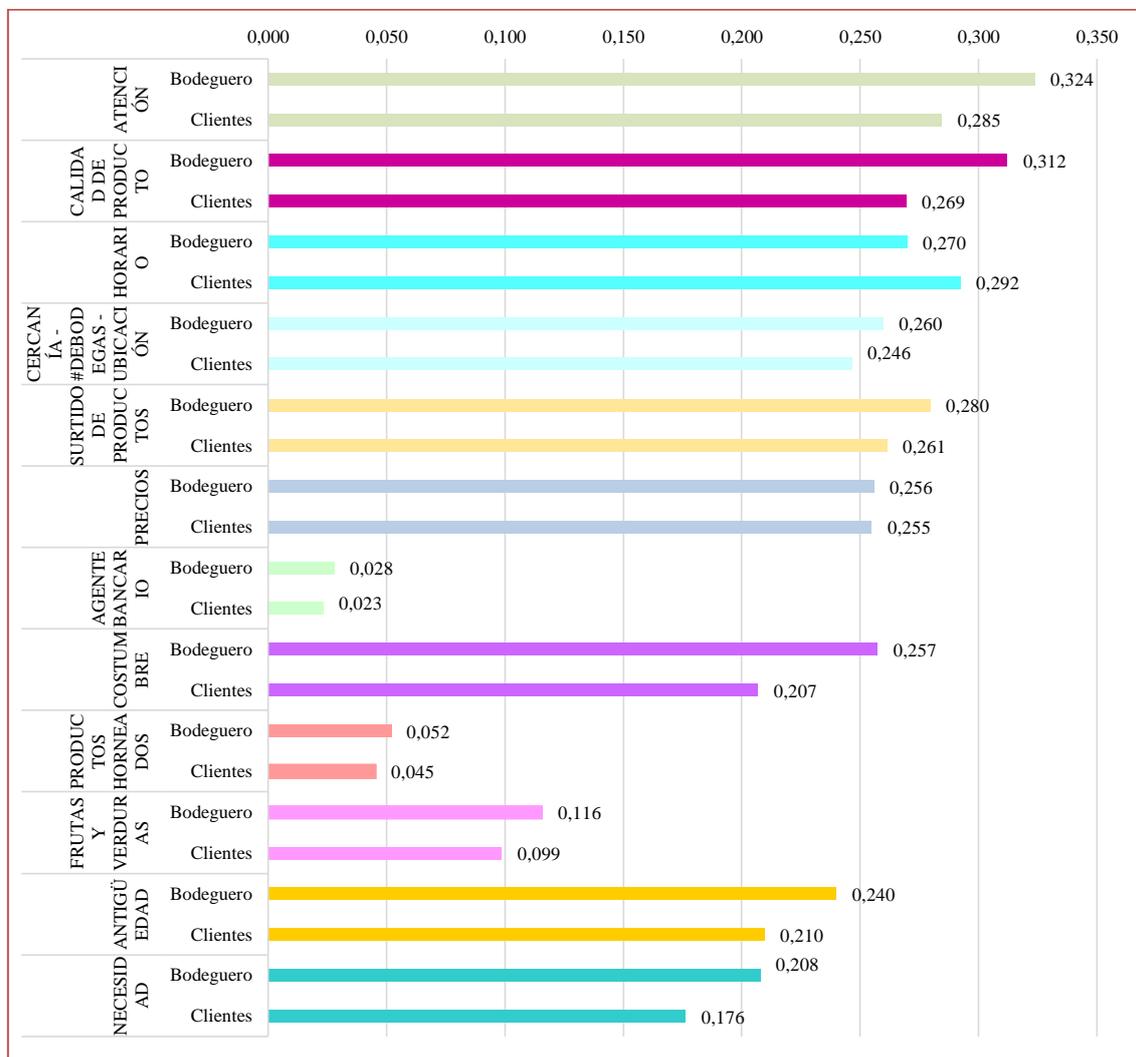
Si bien el factor “frutas y verduras” tiene una brecha negativa en todos los tipos de bodegas encuestadas para ambas zonas, se resalta esta diferencia negativa en las bodegas de tipo abierto, dado que serían las únicas en las que los clientes tendrían acceso a escoger las mismas y aprovechando una de las ventajas que ofrecen los otros retailers que forman parte del canal tradicional, los mercados (García Vega, 2013).

A manera de resumen se podría establecer que, los bodegueros de las bodegas abiertas (cerradas) de la Zona 10 estarían gestionando de mejor manera los factores de la propuesta de valor apreciados por su clientes.

2.7.3. Bodegas cerradas (verdes)

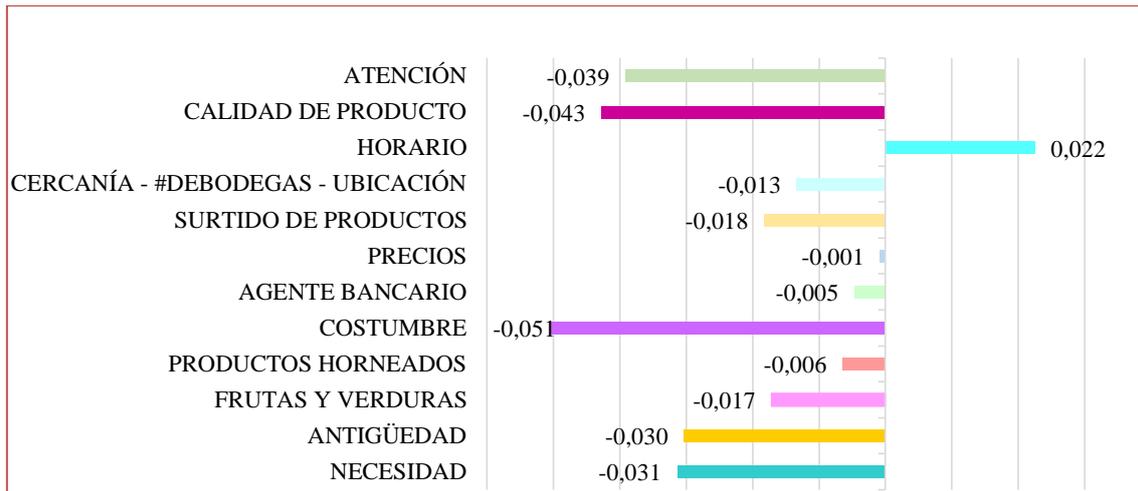
A continuación se explicarán los resultados obtenidos en las bodegas cerradas (verdes) que fueron las que representaban mayoría en la Zona 10.

Figura 53: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en Zona 6



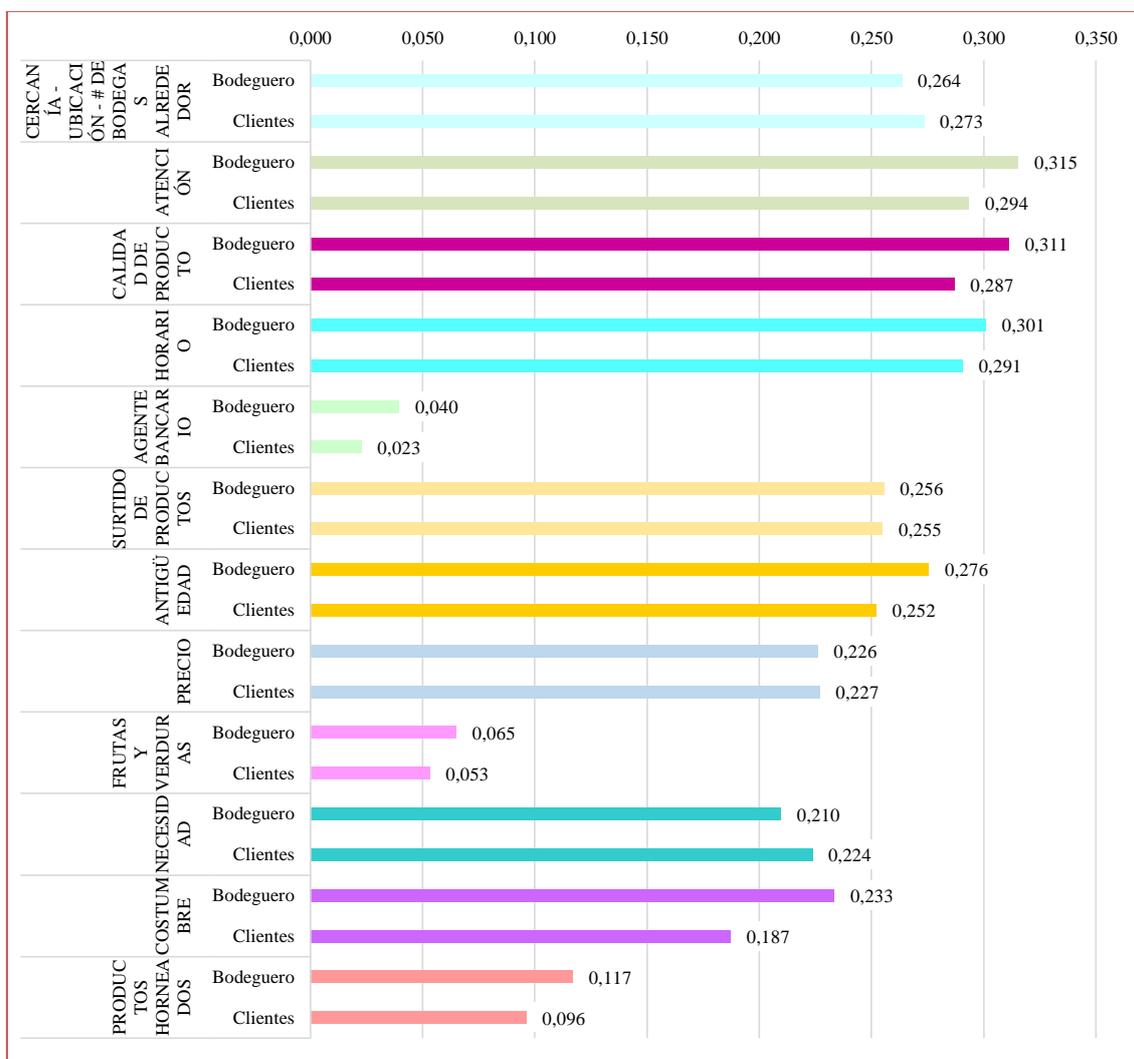
Para el caso de las bodegas cerradas de la Zona 6, los factores que advierten una brecha negativa más amplia son “costumbre” y “calidad de productos”, al igual que en la brecha general de la zona. Esto último se debería que este tipo de bodegas son las que predominan en la zona. Lo mismo sucede con “atención”, factor más importante para los clientes de la zona.

Figura 54: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en zona 6



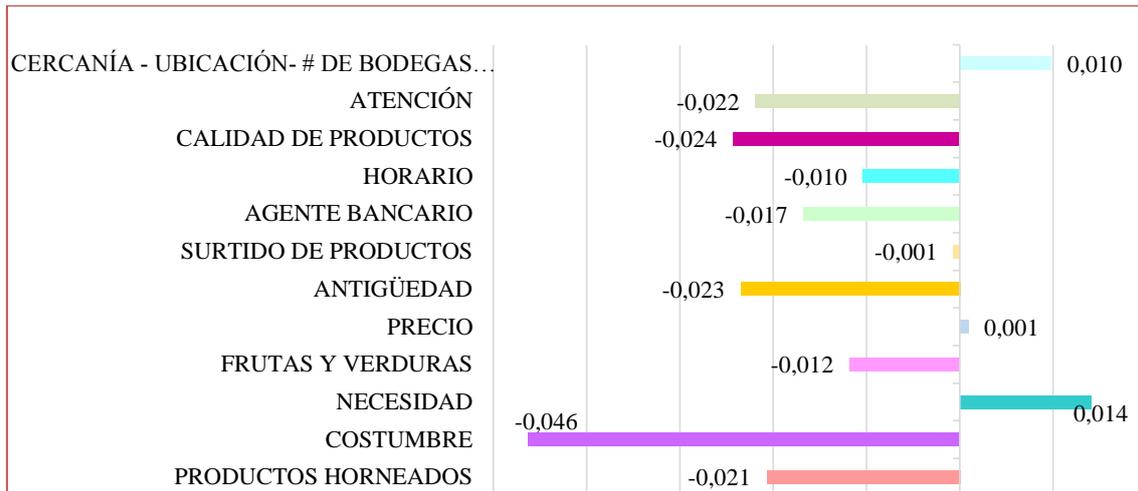
Sin embargo, a pesar de que la mayoría de los factores de este tipo de bodega presentan brechas negativas, el factor “horario” presenta una brecha positiva, a diferencia del promedio general de la Zona 6 como se representa en la figura anterior. Siendo este el tercer factor en orden de importancia para los clientes de la zona en mención. Según Ipsos Marketing (2012) una bodega permanece abierta aproximadamente entre 13 a 15 horas al día, dependiendo si se trata de un día de semana o fin de semana, a diferencia de sus nuevos competidores Tambo+ que atienden 24 horas al día (Kiara Carrera, comunicación personal, 24 de junio, 2016), la tendencia es hacia horarios de atención más extendidos.

Figura 55: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en zona 10



Las bodegas cerradas (verdes) de la Zona 10 también presentan algunos factores con brecha positiva, a diferencia de la ponderación general de la zona. Se rescata esto, puesto que esta clasificación de bodegas son las que predominan en la zona referida.

Figura 56: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas cerradas (verdes) en zona 10



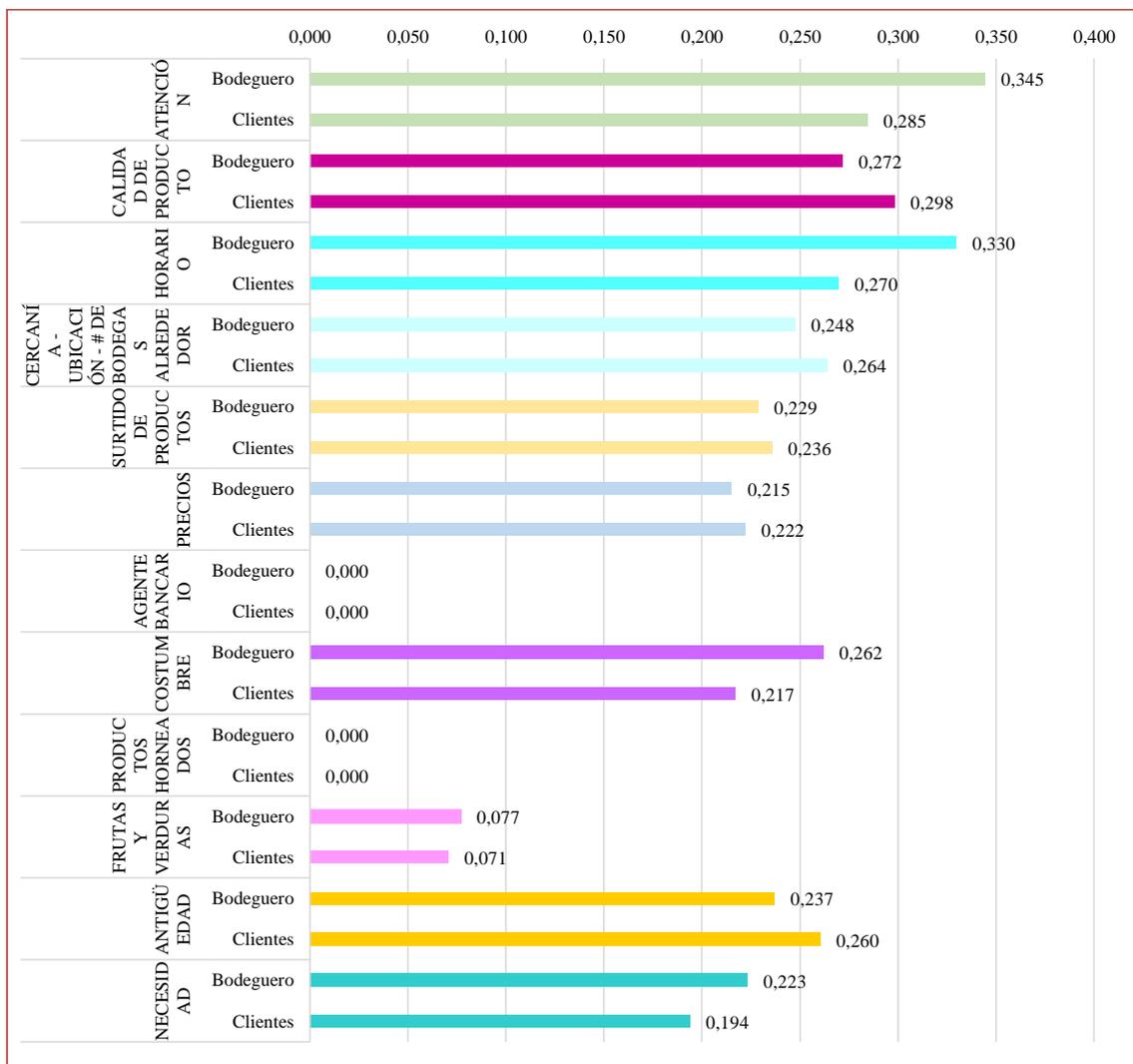
La Figura 56, evidencia que los dos factores con mayores brechas negativas son los mismos que los de la Zona 10 en general, “costumbre” y “calidad de productos”. Vale decir que lo mismo sucede en las bodegas cerradas (verdes) de la Zona 6.

Mientras que en las bodegas cerradas (verdes) de la Zona 6 solo un factor presenta una brecha positiva; en la Zona 10 se encuentran tres factores con brechas positivas. Los factores “necesidad” y “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” que presentan una diferencia a favor de los bodegueros se relacionan, pues si los clientes van a estos negocios por emergencia, les facilitaría el acceso el hecho de que se encuentren ubicados en un lugar próximo a sus clientes. En cuanto al tercer factor “precio”, presenta una brecha positiva, sin embargo, esta es mínima (0.001), lo que indicaría que ambos grupos encuestados consideran que el precio de los productos ofrecidos por estos negocios es el justo. Estos precios suelen ser fijados por las bodegas según el costo de la mercadería o comparándose con los precios de la competencia (Ipsos Marketing, 2012).

2.7.4. Bodegas de ventana (azules)

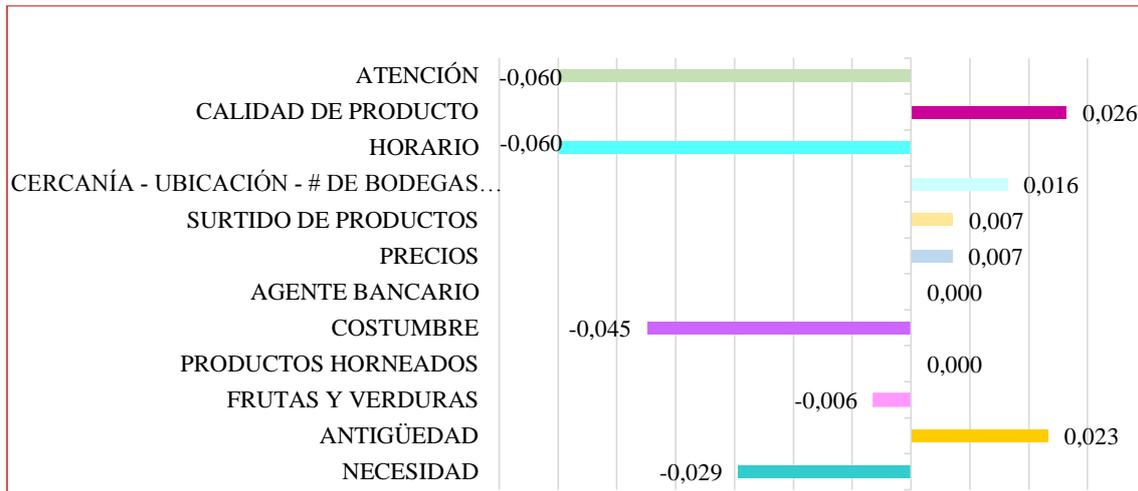
Para concluir con el apartado de hallazgos, se exponen los resultados encontrados en las bodegas de ventana.

Figura 57: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 6



Como se observa en la Figura 57 los factores “productos horneados” y “agente bancario” no tienen puntuación, puesto que ninguna de las bodegas de ventana encuestadas de esta zona los ofrecía.

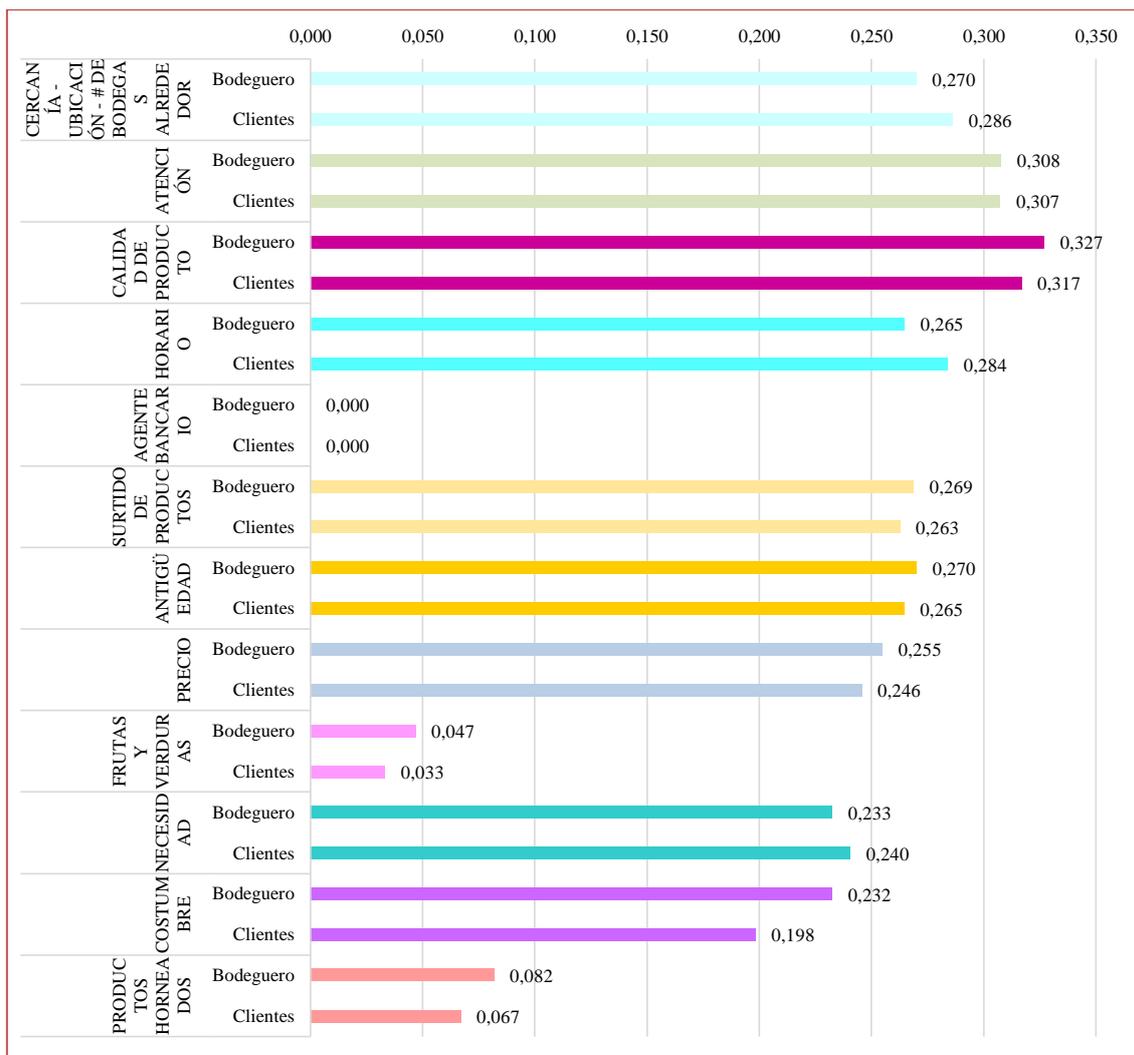
Figura 58: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 6



En la Figura 58 se observa que “atención” y “horario” son los factores que comparten la mayor brecha negativa en las bodegas de ventana (azules) de la Zona 6.

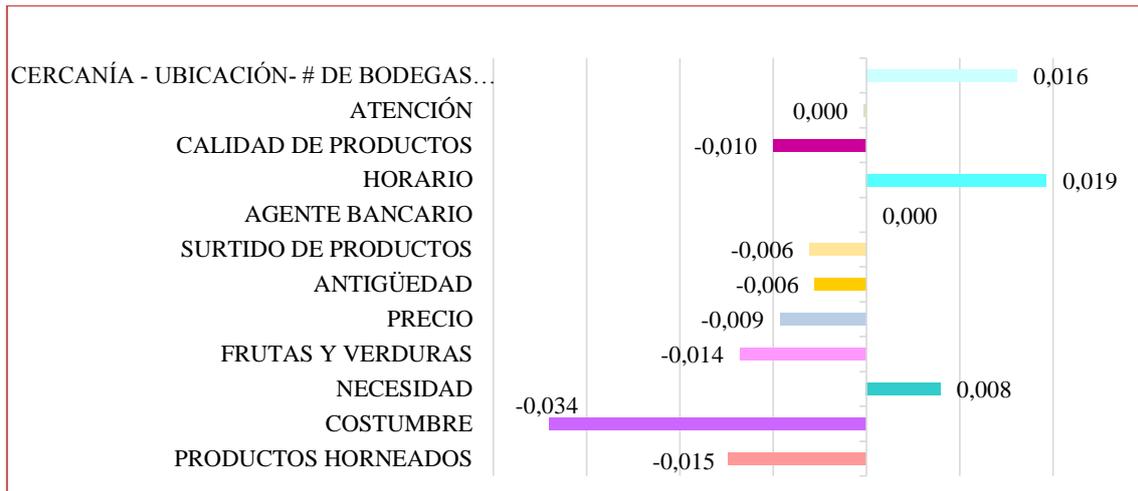
A pesar de las brechas negativas, también se encuentran diferencias positivas, tales como los casos de los factores “calidad de productos”, “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”, “precio”, “surtido de productos” y “antigüedad”. Estos dos últimos mencionados obtienen una valoración positiva por primera y única vez para este tipo de bodega en particular. Las brechas en este tipo de bodega son más notorias, puesto que fueron muy pocas las bodegas encuestadas (solo 3), y al tratarse de un promedio simple, las puntuaciones se diluyeron.

Figura 59: Promedios ponderados de notas asignadas por bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 10



De acuerdo a la Figura 59, en la Zona 10, “costumbre” y “calidad de productos” se mantienen como los factores con mayor brecha negativa en las bodegas de ventana (azules), contrario a lo que sucede en la zona 6. Al igual que en la Zona 6, ninguna de las bodegas catalogadas en esta clasificación ofrecía el servicio de “agente bancario” razón por la cual presentan una puntuación nula.

Figura 60: Diferencias entre promedios ponderados de puntuaciones de bodegueros y clientes por factor – Bodegas de ventana (azules) en zona 10



De la Figura 60 se puede inferir que también se encuentran factores con brecha positiva. Para las bodegas de ventana (azules) de la Zona 10, el factor “horario” presenta la mayor brecha positiva de la evaluación, todo lo opuesto a lo obtenido en la Zona 6, donde se registró una brecha negativa resaltante. Se destaca esta diferencia, puesto que este factor es el segundo más valorado por los clientes encuestados de ambas zonas. Así mismo, los factores “cercanía-ubicación- número de bodegas” y “necesidad” presentan una brecha positiva.

En general, las bodegas encuestadas en la Zona 10 presentan mejores puntuaciones que las de la Zona 6, aunque esto no se evidencia en el promedio general de cada zona sí lo hace cuando se desglosa por tipo de bodega. Sin embargo, ninguna de las dos zonas estudiadas obtuvo un porcentaje de bodegas aprobadas mayor al de las desaprobadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En esta sección, se resumen las principales conclusiones de la investigación. Esta tiene por objetivo comparar los principales factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 percibidos por bodegueros y clientes.

La hipótesis general propuesta en el primer capítulo del planteamiento de investigación, es que desde la perspectiva de los clientes, los factores más importantes de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a los supermercados ubicados en las zonas 6 y 10 son la atención al cliente, la cercanía y el precio.

A partir del trabajo de campo realizado, la revisión literaria y entrevistas a expertos se logró responder a las preguntas de investigación planteadas. Durante la primera fase, con las entrevistas a clientes y bodegueros en las zonas 6 y 10, se pudo obtener la información para responder al primer objetivo específico. De la lecturas revisadas y las entrevistas a especialistas, se obtuvo que, para el caso de los minoristas de alimentos (*retailers*) los factores más importantes son “atención, “cercanía” y “precio”, data sobre la cual se plantea la hipótesis del presente trabajo.

De las entrevistas, se desprende que los factores de la propuesta de valor de las bodegas son, para los clientes entrevistados: “horario de atención”, “calidad de los productos”, “número de bodegas alrededor”, que los negocios cuenten con “agente bancario” y que ofrezcan “productos horneados”. Por otro lado, desde la perspectiva de los bodegueros entrevistados los factores más trascendentales son la “antigüedad” y “costumbre y necesidad”. Ambos grupos de encuestados coinciden en la importancia de factores como el “precio”, “surtido de productos”, “cercanía-ubicación”, “atención” y la oferta de “frutas y verduras”. De esta manera se cumple de forma preliminar con el primer objetivo específico.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los factores mencionados en la primera fase por clientes y bodegueros, sirvieron como base para la elaboración de las encuestas aplicadas en la segunda fase. Las afirmaciones de estas encuestas, en el caso de los clientes tuvieron dos finalidades. La primera fue determinar la importancia de cada uno de los factores de la propuesta de valor de las bodegas, para poder ponderar la importancia de cada factor y la segunda, evaluar estos factores en la bodega específica en la que suelen realizar sus compras. Por otro lado, las encuestas a los bodegueros buscaban que estos se autoevalúen en base a los factores de la propuesta de valor de sus negocios para realizar un cruce con las respuestas de sus clientes.

Para determinar la importancia de cada uno de los factores según los clientes, los resultados han sido ponderados de acuerdo a la representatividad del número de bodegas censadas en cada distrito que conformaba la Zona 6 y Zona 10 con respecto al total de bodegas tomadas como muestra y contribuyeron a completar el segundo objetivo específico planteado.

En el resultado de la ponderación antes explicada, se evidenció que no existe mucha diferencia entre la importancia de cada uno los factores evaluados. Para los clientes consultados de la Zona 6, el orden de importancia de los factores es el siguiente: “atención” (9.4%), “calidad de los productos” (9.1%), “horario” (8.9%), “cercanía-ubicación – número de bodegas alrededor” (8.7%), “surtido de productos” (8.6%), “precio” (8.4%), “agente bancario” (8.3%), “costumbre” (8.2%), “productos horneados” (7.8%), “frutas y verduras” (7.7%), “antigüedad” (7.6%) y “necesidad” (7.1%). Por otro lado, para los clientes encuestados en las bodegas de la Zona 10 el orden de importancia de los factores es: “cercanía-ubicación .número de bodegas alrededor” (9.2%), igualadas en el segundo lugar “atención” y “calidad de productos” (9.18%), “horario” (8.8%), “agente bancario” (8.4%), “surtido de productos” (8.3%), “antigüedad” (8.2%), “precio” (8.1%), “frutas y verduras” (7.9%) , “necesidad” (7.8%), “costumbre” (7.5%), “productos horneados” (7.3%).

Así mismo, a pesar de que el factor “frutas y verduras” fue mencionado como un factor de preferencia para los clientes entrevistados en ambas zonas durante la primera fase del trabajo de campo, este se encuentra entre los menos valorados en ambas zonas. Por el contrario, el factor “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor” que solo fue mencionado por los clientes entrevistados en la Zona 6, se encuentra entre los factores más valorados en ambas zonas (Ver Tabla J2 en Anexo J).

Dos de los factores mencionados por ambos grupos de entrevistados (bodegueros y clientes) durante la primera fase son los más valorados por los clientes encuestados: “atención” y “cercanía-ubicación-número de bodegas alrededor”.

“Calidad de productos” solo fue calificado como influyente al momento de elegir una bodega, por los clientes entrevistados, además destaca en ambas zonas. Por el contrario, los factores mencionados solo por los bodegueros entrevistados, “necesidad”, “costumbre” y “antigüedad”, son los menos valorados. Esto podría significar que los bodegueros no están dedicando esfuerzos a lo que realmente valoran sus clientes, pues consideran que si son leales es por una cuestión de hábito. Estos bodegueros se estarían centrando únicamente en vender, más no en mantener satisfechos a sus clientes, sin tener en cuenta que la única manera de poder mantenerse, crecer o progresar en un mercado es dar respuesta oportuna a los requerimientos de los mismos; de lo contrario, al aparecer un competidor que lo haga mejor, ese cliente se perderá

(Schnarch, 2013). A partir de lo mencionado, se podría decir que mejorar la propuesta de valor en los factores preferidos por los clientes en ambas zonas no depende los elementos relacionados con el hábito de compra, sino del servicio y la experiencia de compra que los bodegueros les ofrezcan.

Tal como se indica líneas arriba, en la hipótesis se estableció que los factores más importantes de la propuesta de valor son “atención al cliente”, “cercanía” y “precio”. No obstante, los resultados de ambas zonas seleccionadas (Zona 6 y Zona 10) mostraron que los factores más valorados por los clientes encuestados son “atención”, “cercanía-ubicación”, “calidad de productos” y “horario”, aunque en distinto orden de prioridad para cada zona. Por tanto, los resultados obtenidos no respaldan en su totalidad esta afirmación.

El factor “precio” ocupa la sexta posición en orden de importancia para los clientes encuestados en la Zona 6 y la octava ubicación en la Zona 10. De los resultados sobresale que este factor sea más valorado por los clientes encuestados en la Zona 6 que en los de la 10, ya que la primera presenta preponderancia de niveles socioeconómicos A y B, mientras que en la segunda, con preponderancia de niveles socioeconómicos C, D y E, es menos importante este aspecto.

Gracias a las encuestas realizadas se hallaron las percepciones de bodegueros y clientes en ambas zonas. La mayoría de bodegueros se colocaron puntuaciones mayores que las de sus clientes; sin embargo, esta diferencia no es tan representativa puesto que no incluye la ponderación según la importancia que asignan los clientes a cada factor. De igual modo, este es el primer paso para poder comparar ambas percepciones.

Una vez que se obtuvieron las brechas entre las percepciones de bodegueros y clientes, tomando en cuenta el peso de cada factor para cada zona, se pudo conseguir una puntuación o “nota” de cada bodega encuestada, sumando los puntajes de cada uno de los factores evaluados (ponderados).

A continuación se detallan algunos de los resultados anómalos que se encontraron tras analizar la información recogida para cumplir con el segundo objetivo específico.

Se puede decir que las bodegas encuestadas en la Zona 10 están mejor alineadas con las necesidades de sus clientes, ya que el 30.86% de las bodegas encuestadas ahí fueron aprobadas. Por otro lado, en la Zona 6 solo aprobaron el 15.56% de negocios. Esto se reafirma al conocer la brecha que presentan las puntuaciones de bodegueros y clientes encuestados en las bodegas de ambas zonas, entendiendo a la brecha como la diferencia entre las puntuaciones que reflejan las percepciones de ambos grupos. El promedio de las bodegas encuestadas en la Zona 10 presenta

una brecha de 0.120, mientras que el promedio de las bodegas encuestadas de la zona 6 muestra una diferencia de 0.225. Se podría decir que, en cierto modo los bodegueros de la zona correspondiente a los distritos del Callao conocen mejor a sus clientes que los de la Zona 6 debido a la menor diferencia que existe entre las valoraciones, lo cual podría estar relacionado con el promedio de años de funcionamiento los negocios encuestados, ya que este promedio es más alto en la Zona 10 que en la Zona 6.

Al comparar las dos zonas estudiadas, se puede evidenciar que además de que la Zona 10 cuenta mayor cantidad de factores con notas aprobatorias, presenta brechas negativas menos considerables que la Zona 6. Esto reforzaría la idea de que los bodegueros encuestados en la Zona 10 brindan un servicio que está más acorde con las expectativas de sus clientes.

“Costumbre” es el factor que, a pesar de no ser el más importante, presenta mayor brecha negativa (la puntuación de los clientes sobre el factor es menor que la puntuación asignada por el bodeguero) en ambas zonas. Este es un factor solo mencionado por los bodegueros en la fase inicial de entrevistas. Lo cual lleva a pensar que, los bodegueros encuestados consideran que sus clientes compran en sus negocios por rutina, que es un factor no controlable por los administradores de estos negocios; sin embargo, como muestran los resultados lo hacen realmente principalmente por la atención que se les brinda.

Los factores “agente bancario”, “productos horneados” y “frutas y verduras” son los que presentan menores puntuaciones en ambas zonas para los tres tipos de bodega. Esto debido a que no todos los negocios cuentan con ellos.

En el caso de la Zona 6, “calidad de productos” es el segundo factor con mayor brecha negativa. Se puede llegar a dos conclusiones a partir de esto. Los bodegueros encuestados creen que están ofreciendo productos de calidad a sus clientes, mientras que estos no lo perciben de esa manera. O los clientes encuestados pueden haber otorgado menores puntuaciones porque la mayoría de bodegas ofrecen los mismos productos envasados, de marcas reconocidas, de modo que no es un factor diferencial al momento de elegir una bodega sobre otra. Este diferencia negativa se presenta sobre todo en las bodegas cerradas (verdes) y abiertas (rosadas) de la zona 6, pero también se repite en las bodegas cerradas (verdes) de la Zona 10, en donde es el segundo factor con mayor brecha negativa.

Por otro lado, en el caso de la Zona del Callao se constata que el factor con mayor brecha positiva es “necesidad”. Se puede concluir que la mayoría de clientes encuestados de la Zona 10 van a comprar a una bodega por necesidad; y quizás porque olvidaron comprar algo en el supermercado o mercado, o porque requieren de algún producto con urgencia. Esto ocurre en

las bodegas cerradas (verdes) y abiertas (rosadas) de la zona en mención. Diferente es el caso de la zona 6, en la cual el factor “necesidad” muestra una brecha negativa notoria.

Por su parte el factor “precio” presenta una brecha positiva en el caso de la Zona 10 y una brecha negativa en la Zona 6, lo que quiere decir que esta diferencia podría estar relacionada con que a pesar de que la clase media ha aumentado, no ha generado una disponibilidad de efectivo en los hogares como para acudir al supermercado y “comprar para toda la semana” (Juan Miguel Chau, comunicación personal, 9 de febrero, 2017).

Teniendo en cuenta que la Zona 6 presenta una mayor concentración de familias con NSE A y B, y la Zona 10 de NSE C, D y E (APEIM, 2016), se podría decir que en la Zona 6 sí existe una disponibilidad de efectivo para comprar en un supermercado en la línea de lo que menciona Juan Miguel Chau. Lo más probable es que esa población compare el precio final de la bodega frente al supermercado y los encuentre un poco más altos, como menciona Edgar Richter (comunicación personal, 24 de febrero, 2017).

Según esto si los clientes de las bodegas encuestadas en la Zona 6 comparan los precios de los supermercados con los de las bodegas se encontrarían descontentos, pues los supermercados ofrecen sus productos a precios más bajos.

A pesar de que la Zona 10 presenta mejores resultados, en general las respuestas de los bodegueros y clientes encuestados no están alineadas. Se puede concluir que hasta el momento los bodegueros encuestados no comprenden lo que los clientes realmente prefieren, generando insatisfacción al momento de la compra, pues no cumplen sus expectativas al enfocarse en factores que no necesariamente influyen en la decisión de compra de sus clientes.

2. Recomendaciones

Este apartado logra alcanzar el tercer objetivo de la investigación realizada. En primer lugar, en base a los resultados obtenidos con la ponderación de factores, se recomendaría a los bodegueros encuestados de ambas zonas que se enfoquen en mantener satisfechos a sus clientes centrándose en los factores más valorados por los mimos.

En cuanto al factor “atención” los bodegueros deberían preocuparse por mantener una relación cordial y de confianza además de un trato amable con sus clientes de modo tal que genere que su fidelización incremente y por ende su compra sea recurrente. (Ipsos Marketing, 2012).

Con respecto al factor “calidad de productos” deberán buscar que en su oferta los clientes encuentren no solo productos de marcas reconocidas si no también productos frescos. Deberían centrar sus esfuerzos en brindar tanto variedad de productos como profundidad de

categorías. Puesto que muchas veces los bodegueros solo ofrecen una marca de un producto en específico (Rolado Arellano, comunicación personal, 23 de febrero, 2017) lo cual no permite que sus clientes escojan la marca que prefieren.

Por su parte, en lo relacionado al factor “horario” se recomienda a los bodegueros, mantener un horario de atención mayor a 13 horas, en la medida de lo posible, incluyendo los feriados. Se sugiere este horario de atención en base a la información recabada por Ipsos Marketing (2012), además porque un nuevo competidor ha ingresado al mercado de retail y trata de implementar y mejorar las ventajas ofrecidas por el canal tradicional y el canal moderno. Este nuevo competidor es Tambo+ que ofrece un servicio de atención las 24 horas del día (Kiara Carrera, comunicación personal, 24 de junio, 2016).

Por último, en cuanto al factor “cercanía-ubicación – número de bodegas alrededor” los bodegueros deberían ubicar sus negocios en zonas de alto tránsito como avenidas o zonas residenciales, especialmente lugares cerca de complejos habitacionales, según lo mencionado por los expertos entrevistados. Así mismo, si existiese mucha competencia alrededor del lugar en el que se encuentren ubicados deberían concentrar esfuerzos en alguno de los otros tres principales factores mencionados para lograr diferenciación y mantener satisfechos a sus clientes.

Por su parte, en base a los resultados obtenidos en la evaluación de las bodegas, se recomienda a los bodegueros de ambas zonas que consideren que sus clientes no solo compran en sus negocios por hábito o “costumbre”, sino por factores que dependen enteramente del trato que les brindan a sus clientes. Esto se ve reflejado en que en ambas zonas el factor más importante es “atención”; sin embargo, presenta brechas negativas en ambas zonas, es decir los bodegueros fueron muy optimistas en cuanto la atención en sus negocios y su cliente no lo percibe de la misma manera.

Con relación a los tipos de bodega determinados, específicamente a las bodegas abiertas (rosadas) de la Zona 6, se recomienda que al menos se enfoquen en mejorar en los factores más valorados por sus clientes, que son “atención” y “horario”, puesto que en general este tipo de bodega no presenta ningún factor en el que sus clientes se encuentren satisfechos.

En general, las bodegas abiertas (rosadas) de ambas zonas deben aprovechar el beneficio que les brindan a sus clientes al permitirles ingresar a sus negocios y escoger los productos. Se considera que en este tipo de bodega en específico puede aprovechar esta facilidad ofreciendo variedad de productos y profundidad de categorías que puedan generar que adquieran productos adicionales a lo que iban a buscar.

Por su parte, las bodegas verdes, deben esforzarse en diferenciarse en alguno de los factores más relevantes para sus clientes, puesto que al ser mayoría y a que generalmente este tipo de bodegas se encuentran bastante cerca una de la otra, podría ser más fácil para los clientes comprar indiferentemente en cualquier de estos negocios. Si en cambio los bodegueros se enfocan en mejorar la experiencia de compra de sus clientes en factores como “atención” y “calidad de productos” podrían generar que su fidelidad al negocio aumente.

Por último, los bodegueros de las bodegas de ventana (azules) de la Zona 6, los bodegueros deben esmerarse incluso más que los de los otros tipos de bodegas en brindar una excelente atención a sus clientes, para compensar que no puede competir con las otras bodegas en el surtido de productos.



REFERENCIAS

- Al – Ali, M., Nor Erne Nazira, B., & Shamsuddin, S.M. (2015) Key determinants of customer satisfaction: Evidence from Malaysia Grocery Stores. *Journal Of Theoretical & Applied Information Technology*, 74(3), 286-299. Recuperado de <http://www.jatit.org/volumes/Vol74No3/2Vol74No3.pdf>
- American Marketing Association (s/f). *About AMA. Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Arellano Cueva, R. (2002). *Comportamiento del consumidor*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Arellano, R. (2010). *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina*. México, D.F.: Pearson Educación
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México, D.F.: Pearson Educación
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2016). *Niveles socioeconómicos 2016* [PPT].
- Borraz, F., Dubra, J., Ferrés, D., & Zipitria, L. (2013) Supermarket Entry and the Survival of Small Stores. *Review of Industrial Organization*, (44), 73–93. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11151-013-9379-7>
- Cabanillas, A. (03 de abril de 2013). Facturación de bodegas crece pese a supermercados. *Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/facturacion-bodegas-crece-pese-supermercados-2124771>
- Contreras, J. (16 de marzo de 2017). Ventas del sector retail tendrían un crecimiento de 4.4% este año. *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/imprensa/economia/856773-ventas-del-sector-retail-tendrian-un-crecimiento-de-44-este-ano>
- De Juan Vigaray, M. (2005). *Comercialización y Retailing*. Madrid: Pearson Educación.
- Díaz Fernández, M. (2014). *Técnicas de ventas y comercialización* (1ª ed.). Alcalá La Real, Jaén: Formación Alcalá.
- El Comercio (13 de julio del 2017). Hasta 80% de las ventas de las grandes marcas se realiza en bodegas
- El Peruano (28 de enero de 2016) Bodegas formales generan 448,000 empleos en el país. Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-bodegas-formales-generan-448000-empleos-el-pais-37737.aspx>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por departamento y Mejoramiento del hogar*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgos. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- Euromonitor (2009). *Global retailing: How Consumer and Retailing Fragmentation Are Changing Grocery Retailing*.

- Euromonitor (2016). *Country report. Retailing in Perú*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/retailing-in-peru/report>
- García Vega, E. (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.
- García Vega, E. (2013). *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Haito, A. (s/f). La revolución que se viene. Arellano Marketing. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-revolucion-que-se-viene/>.
- Haito, A. (2012). *La reinención de la bodega peruana*. Arellano Marketing. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-reinencion-de-la-bodega-peruana/>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa. Lima. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/785DB90DB724EC8905257D88005ABDC9/\\$FILE/9.resultado_encuesta_micro_peque%C3%B1a_empresa.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/785DB90DB724EC8905257D88005ABDC9/$FILE/9.resultado_encuesta_micro_peque%C3%B1a_empresa.pdf)
- Ipsos APOYO (2007) Censo de establecimientos comerciales 2007 – Gran Lima.
- Ipsos Marketing (2012). Perfil de la Bodega y el Bodeguero 2012
- Kantar Worldpanel (2014). *Situación de los canales en Latinoamérica*. Recuperado de: <http://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Situacin-de-los-canales-en-Latinoamerica>
- Kantar Worldpanel (2015). *Evolución de la dinámica de compra en LatAm: 6 tendencias*. Recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Evolucin-de-la-dinmica-de-compra-en-LatAm-6-tendencias-clave>
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (8ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017) *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Martinotti, F. (2008). Campaña Bodegas y Mercados 2008. En Clipping de Prensa Bodegas y Mercados. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/yekito1974/clipping-de-prensa-bodegas-mercados-2008-presentation>
- Nationwide, S. (s/f). *Sustainable Agriculture Research and Education Program - Grants and Education*. Recuperado de <http://www.sare.org/>.

- Nielsen (2015) 6 tendencias del Retail en América Latina. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>
- Oliveros De Sarmiento, B. (2015) Coexistencia de los formatos tradicional y autoservicio en el comercio al detal. *Revista Negotium* 10(30) pp. 108- 122.
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). Guía de la investigación en gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Patiño, M. (11 de julio del 2017). ¿La expansión de Tambo+ y Mass amenaza la supervivencia de las bodegas de barrio? *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/empresas/expansion-tambo-y-mass-amenaza-supervivencia-bodegas-barrio-2194725>
- Perú 21(10 de Mayo del 2014) Convierte tu negocio en un banco. Recuperado de: <https://peru21.pe/emprendedores/convierte-negocio-banco-157267>
- Perú-Retail (9 de junio de 2017). El 92% de consumidores prefieren retailers con programas de fidelización. Perú-Retail. Recuperado de: <http://www.peru-retail.com/92-consumidores-peruanos-prefieren-retailers-con-programas-fidelizacion/>
- Rico, R. R., & Doria, E. (2002). *Retail marketing*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Rositas-Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de Negocios*, vol.22
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para PYMES: un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Sistema de Información Geográfica para Emprendedores [SIGE] (s/f). Sistema de Información Geográfica para Emprendedores. Recuperado de: <http://sige.inei.gob.pe/sige/>
- Trigoso, M. (22 de septiembre del 2017). Las bodegas empiezan a desplazar a los supermercados. *Gestión*.
- Villanueva, F. (2013). El Canal tradicional está vivo y coleando. *Gestión*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/hoysiatendoprovincias/2013/02/el-canal-tradicional-esta-vivi.html>
- Villar, P. (18 de mayo de 2017). Tiendas por conveniencia impactaran en canal tradicional. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/tiendas-conveniencia-impactaran-canal-tradicional-423409>

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Problema	Tema	Objetivos de investigación	Preguntas de investigación	Hipótesis	Herramientas	Variables
<p>El canal tradicional del sector retail, al que pertenecen las bodegas, es un sector altamente saturado en el que existe mucha competencia y no se conocen estudios de aquellos factores de la propuesta de valor de las bodegas que las haría sobrevivir, e incluso crecer, en un entorno competitivo.</p>	<p>Evaluación y comparación de los factores de la propuesta de valor de bodegas en dos zonas de Lima Metropolitana</p>	<p>Objetivo General: Comparar los principales factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 percibidos por bodegueros y clientes.</p>	<p>Pregunta General: ¿Cuáles son, para los bodegueros y sus clientes, los factores más importantes de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10?</p>	<p>Los factores más importantes de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a los supermercados ubicados en las zonas 6 y 10 son la atención al cliente, la cercanía y el precio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión literaria • Entrevistas a expertos • Entrevistas a bodegueros • Entrevistas a clientes • Observación • Encuestas a bodegueros • Encuestas a clientes 	<p>Factores de la propuesta de valor de las bodegas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Surtido de productos • Atención • Frutas y verduras • Cercanía • Bodegas alrededor • Costumbre • Necesidad • Antigüedad • Calidad de productos • Productos horneados • Agente bancario • Horario de atención
		<p>Objetivos específicos: Identificar los factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 según la percepción de los bodegueros y clientes.</p>	<p>Preguntas específicas: ¿Cuáles son los factores de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a supermercados de las zonas 6 y 10 según las percepciones de bodegueros y clientes?</p>			

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Problema	Tema	Objetivos de investigación	Preguntas de investigación	Hipótesis	Herramientas	Variables
<p>El canal tradicional del sector retail, al que pertenecen las bodegas, es un sector altamente saturado en el que existe mucha competencia y no se conocen estudios de aquellos factores de la propuesta de valor de las bodegas que las haría sobrevivir, e incluso crecer, en un entorno competitivo.</p>	<p>Evaluación y comparación de los factores de la propuesta de valor de bodegas en dos zonas de Lima Metropolitana</p>	<p>Objetivos específicos: Determinar las diferencias y similitudes de los factores que predominan en las propuestas de valor de las bodegas entre las zonas 6 y 10.</p>	<p>Preguntas específicas: ¿Qué diferencias y similitudes existen entre las propuestas de valor de las bodegas de las zonas 6 y 10?</p>	<p>Los factores más importantes de la propuesta de valor de las bodegas cercanas a los supermercados ubicados en las zonas 6 y 10 son la atención al cliente, la cercanía y el precio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión literaria • Entrevistas a expertos • Entrevistas a bodegueros • Entrevistas a clientes • Observación • Encuestas a bodegueros • Encuestas a clientes 	<p>Factores de la propuesta de valor de las bodegas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Surtido de productos • Atención • Frutas y verduras • Cercanía • Bodegas alrededor • Costumbre • Necesidad • Antigüedad • Calidad de productos • Productos horneados • Agente bancario • Horario de atención
		<p>Proponer recomendaciones a los bodegueros en base a los hallazgos.</p>	<p>¿Qué se podría recomendar a los bodegueros en base a los hallazgos?</p>			

ANEXO B: Elección de zonas de Lima Metropolitana

Tabla B1: Primer filtro para elección de zonas

Zona	NSE (Personas - Horizontales)	
	A + B	C + D + E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	11,4 %	88,6 %
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	25,7 %	74,3 %
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	19,1 %	80,9 %
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	31,4 %	68,6 %
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	14,4 %	85,6 %
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	71,7 %	28,3 %
Zona 7 (Miraflores, San isidro, San Borja, Surco, La Molina)	79,1 %	20,9%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	30,5 %	69,5 %
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	6,3 %	93,7 %
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	20,9 %	79,1 %

Adaptado de: APEIM (2010)

Tabla B2: Segundo filtro para elección de zonas

Zona	Distrito	Nº promedio de bodegas por manzana	Promedio de la zona
Zona 1	Puente Piedra	0,7	0,53
	Comas	0,6	
	Carabayllo	0,3	
Zona 2	Independencia	1,4	1,3
	Los Olivos	1,5	
	San Martín de Porras	1	
Zona 3	San Juan de Lurigancho	0,7	0,7
Zona 5	Ate	0,6	0,72
	Chaclacayo	0,3	
	Lurigancho	0,2	
	Santa Anita	1,4	
	San Luis	1,2	
	El Agustino	0,6	

Tabla B2: Segundo filtro para elección de zonas (continuación)

Zona	Distrito	Nº promedio de bodegas por manzana	Promedio general de la zona
Zona 6	Jesús María	0,9	1,66
	Lince	1,9	
	Pueblo Libre	1	
	Magdalena	3,7	
	San Miguel	0,8	
Zona 7	Miraflores	0,7	0,46
	San Isidro	0	
	San Borja	0,5	
	Surco	0,8	
	La Molina	0,3	
Zona 9	Villa El Salvador	1,4	0,68
	Villa María del Triunfo	0,6	
	Lurín	0,5	
	Pachacamac	0,2	
Zona 10	Callao	0,8	0,933
	Bellavista	1,2	
	La Perla	0,7	
	La Punta	0,6	
	Carmen de la Legua	1,7	
	Ventanilla	0,6	

Adaptado de: Ipsos APOYO (2007)

Tabla B3: Tercer filtro para elección de zonas

Zona	Distrito	Nº supermercados	Total supermercados
Zona 2	Independencia	2M + 1T + 1P	9
	Los Olivos	1T + 2P	
	San Martín de Porras	1T + 1P	
Zona 6	Jesús María	3M + 2P	14
	Lince	1M + 1P	
	Pueblo Libre	-	
	Magdalena	1V + 1C	
	San Miguel	2M + 1T + 1P + 1W	

Tabla B3: Tercer filtro para elección de zonas (continuación)

Zona	Distrito	Nº supermercados	Total supermercados
Zona 10	Callao	1M + 3T	11
	Bellavista	1M + 2P + 1T	
	La Perla	1P	
	La Punta	-	
	Carmen de la Legua	-	
	Ventanilla	1M + 1P	

M: Metro

T: Tottus

P: Plaza Vea

V: Vivanda

C: Candy

W: Wong



ANEXO C: Guía de entrevistas a expertos

Juan Miguel Galeas Peñaloza

Cargo: Profesor del curso tópicos avanzados de marketing

Organización: PUCP

Fecha: 22 de Junio del 2016

Especialidad: Marketing

Objetivo de la entrevista:

Conocer la percepción del entrevistado respecto al sector minorista en el Perú, principalmente del canal tradicional (bodegas).

Preguntas:

1. ¿Qué nos podría comentar sobre el sector retail peruano? ¿Y sobre las tendencias de este sector?
2. ¿Qué formatos de retail considera dentro de canal moderno? ¿Qué formatos de retail considera dentro de canal tradicional?
3. En el Perú el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿Qué ventajas cree que tiene un canal sobre el otro?
4. ¿Por qué cree que el canal tradicional conoce más al consumidor?
5. ¿Cree que esta ventaja se mantendrá en el tiempo? ¿Por qué?
6. En su opinión, ¿Qué tipo de estrategias de marketing son las más utilizadas por los minimarkets y bodegas?
7. ¿Qué cree que influye en un cliente para elegir entre una u otra tienda familiar?
8. Según un estudio del INEI los pequeños negocios no cuentan con acceso fácil a información del mercado en el que desarrollan sus negocios, ¿Considera que en el caso particular de las bodegas, los dueños tienen fácil acceso a información de nuevas estrategias de marketing? ¿Por qué?

Rolando Arellano Cueva

Cargo: Presidente del directorio

Organización: Arellano Marketing

Fecha: 23 de Febrero del 2017

Especialidad: Marketing

Objetivo de la entrevista:

Conocer la percepción del entrevistado respecto al sector minorista en el Perú, principalmente del canal tradicional (bodegas).

Preguntas:

1. El Perú es uno de los pocos países en Latinoamérica en donde el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿por qué cree que es así?
2. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el canal tradicional? ¿Considera que éstas se mantendrán en el tiempo?
3. En su opinión, ¿Quiénes son los principales competidores de las bodegas? ¿Por qué es así?
4. Con relación a las bodegas que se mantienen en el mercado, algunas pese a tener competencia bastante cerca (supermercado, tienda de conveniencia) ¿Qué cree que han hecho para lograrlo?
5. ¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de un supermercado o tienda de conveniencia? ¿Y por qué cree que alguien prefiere una bodega en vez de otra?
6. ¿Considera que las nuevas tiendas que han aparecido (Tambo+, Listo) pertenecen al canal tradicional o moderno?
7. ¿Cree usted que las tiendas de conveniencia podrían llegar a desplazar a las bodegas?

Kiara Carrera Díaz

Cargo: Analista de *Shopper* y *Trade Marketing*

Organización: Corporación Lindley

Fecha: 24 de Junio del 2016

Especialidad: Retail

Objetivo de la entrevista:

Conocer la opinión del entrevistado respecto del sector minorista en el Perú, tanto del canal tradicional como el canal moderno y sus estrategias de comercialización.

Preguntas:

1. En el Perú el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿Qué ventajas cree que tiene un canal sobre el otro?
2. ¿A qué sector socioeconómico va dirigido Tambo?
3. ¿Cuáles son sus principales objetivos?
4. ¿Qué tipo de formato de tienda es Tambo?
5. ¿Cuáles son las razones que llevaron a crear este tipo de formato de tienda?
6. ¿Cuáles son las estrategias de tambo para posicionarse en el mercado?
7. ¿Qué abarca el concepto de practi-tienda? ¿Existe una diferencia entre Tambo y una bodega, minimarket o tienda por conveniencia?
8. ¿Qué categoría es la que brinda más ingresos a Tambo?

Juan Miguel Chau Alvarado

Cargo: Gerente general

Fecha: 09 de Febrero del 2017

Organización: Visual Impact

Especialidad: Retail tradicional

Diego Dioses Cruz

Cargo: Coordinador de marketing lácteos

Fecha: 22 de Febrero del 2017

Organización: LAIVE

Especialidad: Retail tradicional

Edgard Richter Valdivia

Cargo: Gerente general

Fecha: 24 de Febrero del 2017

Organización: REPSAN

Especialidad: Retail tradicional

Objetivo de la entrevista:

Conocer la opinión del entrevistado respecto del sector minorista en el Perú, principalmente del canal tradicional (bodegas), así como las estrategias de comercialización que emplean.

Preguntas:

1. El Perú es uno de los pocos países en Latinoamérica en donde el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿por qué cree que es así?
2. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el canal tradicional? ¿Cree que estas se mantendrán en el tiempo?
3. En los últimos años han cerrado muchas bodegas, ¿por qué cree usted que eso ha sucedido?
4. Con relación a las bodegas que sí han sobrevivido en el mercado, algunas pese a tener supermercados cerca ¿Qué cree que han hecho para lograrlo?
5. ¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de un supermercado?
6. ¿Qué estrategias considera que funcionan mejor en bodegas (canal tradicional) que en el canal moderno?
7. ¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de otra?

ANEXO D: Guía de entrevistas a bodegueros

Zona 6 (Jesús María, Lince, Magdalena, San Miguel)

Zona 10 (Callao, Bellavista, Ventanilla)

Objetivo de la entrevista:

Obtener información sobre la gestión de las bodegas en las zonas estudiadas, así como de la percepción de los bodegueros sobre su negocio y clientes.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene funcionando su bodega?
2. ¿Siempre ha sido bodega?
3. ¿Por qué abrir una bodega y no otro negocio?
4. ¿Cuántas personas atienden el negocio? ¿Trabajan por turnos?
5. ¿Quiénes atienden: dueños, familiares o personas contratadas?
6. ¿Cuál es su horario de atención? ¿Cierran durante el día?
7. ¿Existían bodegas alrededor que hayan cerrado?
8. ¿Cuál considera usted que son sus principales competidores?
9. ¿Por qué cree que lo prefieren sus clientes?
10. ¿Ofrece algún servicio adicional para atraer clientes? (Delivery, agente, crédito, yapas, recargas de celular)
11. ¿Hace ofertas o promociones?
12. ¿Considera que las ventas han mejorado, mantenido o empeorado con el transcurso de los años? ¿Por qué?
13. Aproximadamente ¿Cuántas clientes atienden durante el día?
14. ¿Qué días y en qué horarios tiene mayor afluencia de público?
15. Finalmente, ¿Podría indicarme un aproximado de ventas semanal?

ANEXO E: Guía de entrevistas a clientes

Zona 6 (Jesús María, Lince, Magdalena, San Miguel)

Zona 10 (Callao, Bellavista, Ventanilla)

Objetivo de la entrevista:

Conocer el perfil y tipo de cliente que acude a las bodegas, así como sus preferencias de compra.

Preguntas:

1. ¿Suele venir a esta bodega?
2. ¿Hace cuánto compra aquí?
3. ¿Cada cuánto tiempo viene? ¿Y en qué momento suele venir?
4. ¿Por qué la prefiere?
5. ¿Qué ofrece esta bodega que otras no?
6. ¿Qué productos compras aquí? ¿Por qué?

ANEXO F: Guía de observación a bodegas

Bodega: Locales independientes donde se venden principalmente abarrotes (productos envasados: alimentos, artículos de aseo personal, limpieza, menestras, gaseosas, golosinas, etc.) (Ipsos Marketing, 2012)

Zona 6

Zona 10

- a. **Tamaño de la bodega (mts²):** _____
- b. **¿Se puede ingresar?:** Si No
- c. **¿Los clientes pueden seleccionar los productos?:** Si No
- d. **Iluminación:** _____
- e. **Ubicación** (Avenida principal, calle principal, calle secundaria, es esquina, a media cuadra, a “n” metros de..., bodegas a 400 metros): _____

- f. **Equipo** (Vitrinas de exhibición, vitrinas refrigeradas horizontales/ verticales, cortadoras de embutidos, microondas): _____

- g. **Productos adicionales** (Pan, alimentos preparados, queques, empanadas, frutas, verduras):

- h. **Limpieza:** 1 2 3 4 5
- Orden:** 1 2 3 4 5

Base de datos

Ver CD adjunto

Tabla F1: Resumen de observaciones

	Zona 6	Zona 10
Tamaño	En promedio las bodegas de la Zona 6 cuentan con 18 m2.	En promedio las bodegas de la Zona 10 cuentan con 28 m2.
¿Se puede ingresar?	En la Zona 6, 9 de las 15 bodegas observadas eran abiertas al público.	En la Zona 10, 12 de las 15 bodegas observadas eran abiertas al público.
¿Los clientes seleccionan los productos?	Igualmente, 9 de las 15 bodegas observadas, al ser abiertas brindaban acceso a que los clientes seleccionen los productos.	Igualmente, 12 de las 15 bodegas observadas, al ser abiertas brindaban acceso a que los clientes seleccionen los productos.
Iluminación	Se les otorgó una puntuación del 1 al 10. En el caso de las bodegas de esta zona el promedio es 7.	En el caso de las bodegas de esta zona el promedio es 8.
Ubicación	Se muestran las direcciones de las bodegas observadas en la base de datos.	Se muestran las direcciones de las bodegas observadas en la base de datos.
Equipo	La mayoría de negocios cuenta con vitrinas, refrigeradoras de marcas de gaseosas o cervezas, o refrigeradoras propias.	La mayoría de negocios cuenta con vitrinas, refrigeradoras de marcas de gaseosas o cervezas, o refrigeradoras propias.
Productos adicionales	En el caso de las bodegas de la Zona 6, 5 de ellas venden productos horneados, y solo 3 venden pan. Una de ellas vende productos de librería, otra vende pollo, frutas y verduras y más.	En el caso de las bodegas de la Zona 10, 10 de ellas cuentan con productos horneados, y solo 4 de ellas venden pan.
Limpieza	Se les otorgó una puntuación del 1 al 10. Las bodegas observadas en la Zona 6, en promedio, tienen de “nota” 7 en cuanto a limpieza.	Se les otorgó una puntuación del 1 al 10. Las bodegas observadas en la Zona 10, en promedio, tienen de “nota” 7 en limpieza.
Orden	Se les otorgó una puntuación del 1 al 10. Las bodegas observadas en la Zona 6, en promedio, tienen de “nota” 7 en cuanto a orden.	Se les otorgó una puntuación del 1 al 10. Las bodegas observadas en la Zona 10, en promedio, tienen de “nota” 7 en orden.

ANEXO G: Encuesta a bodegueros

Tipología: _____

FyV Agente PH

Ubicación: _____

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino		
Nivel de Educación:	<input type="checkbox"/> Primaria incompleta	<input type="checkbox"/> Técnica incompleta		
	<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> Técnica completa		
	<input type="checkbox"/> Secundaria incompleta	<input type="checkbox"/> Universitaria incompleta		
	<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Universitaria completa		
Edad:	<input type="checkbox"/> Menos de 25	<input type="checkbox"/> De 25 a 40	<input type="checkbox"/> De 41 a 55	<input type="checkbox"/> Más de 55
Años del negocio:				
Venta semanal:	<input type="checkbox"/> 0 – 500 soles	<input type="checkbox"/> 501 – 1500 soles	<input type="checkbox"/> 1500 -2500 soles	<input type="checkbox"/> Más de 2500 soles

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas al proceso de toma de decisión para ir a una bodega, de las cuales usted deberá marcar qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra con cada una de ellas. Para ello, se ha elaborado una escala de valoración, en donde 1 significa que está completamente en desacuerdo con la afirmación y 4 significa que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

Se le pide poder **marcar con un aspa (X) aquella casilla que identifique más su parecer con respecto a la afirmación proporcionada**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mis clientes compran aquí porque tengo variedad de productos	1	2	3	4
2	A mis clientes les gusta que venda productos horneados en casa en mi bodega	1	2	3	4
3	Más clientes vienen a mi bodega porque tiene agente bancario	1	2	3	4
4	Mi bodega está ubicada en un lugar al que se llega rápido y con facilidad	1	2	3	4
5	Mis clientes me conocen hace mucho y por eso prefieren mi bodega	1	2	3	4
6	Mis clientes suelen comprar en la bodega solo cosas de emergencia	1	2	3	4
7	Mis clientes prefieren mi bodega porque ofrece productos de calidad	1	2	3	4
8	Mis clientes están satisfechos con la atención que les doy	1	2	3	4
9	Mis clientes me compran frutas y verduras porque son frescas	1	2	3	4

10	Mis clientes son fieles a mi bodega	1	2	3	4
11	Mis clientes compran en mi bodega porque vendo los productos a menos precio	1	2	3	4
12	Mis clientes piensan que soy amable al atenderlos	1	2	3	4
13	Mis clientes vienen a mi bodega porque encuentran distintas marcas de los productos que quieren comprar	1	2	3	4
14	Mis clientes compran en mi bodega porque no hay más negocios por aquí	1	2	3	4
15	Mis clientes vienen a mi bodega porque tengo precios más bajos que un supermercado/mercado	1	2	3	4
16	A mis clientes les gusta comprarme frutas y verduras porque son de calidad	1	2	3	4
17	Mis clientes compran aquí porque está cerca de su casa/lugar de trabajo	1	2	3	4
18	Mis clientes suelen comprar en otras bodegas además de la mía	1	2	3	4
19	Mi bodega vende al precio justo	1	2	3	4
20	Mis clientes prefieren mi bodega porque ya tengo años aquí como negocio	1	2	3	4
21	A mis clientes les gusta que los atienda rápido	1	2	3	4
22	Prefieren mi bodega porque ofrece un amplio horario de atención (todos los días)	1	2	3	4
23	Mis clientes compran en mi bodega lo que les faltó/olvidaron comprar en el mercado/supermercado	1	2	3	4
24	Conozco bien a mis clientes por eso compran aquí	1	2	3	4
25	Mis clientes siempre encuentran lo que necesitan en mi bodega	1	2	3	4
26	De todas las bodegas ubicadas por aquí mis clientes prefieren comprar en la mía	1	2	3	4
27	En mi bodega encuentran productos de marcas reconocidas	1	2	3	4
28	Tengo clientes que solo vienen por el agente bancario	1	2	3	4

ANEXO H: Encuesta a clientes

Tipología: _____

FyV Agente PH

Ubicación: _____

¿Suele comprar en esta bodega? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	
Nivel de Educación:	<input type="checkbox"/> Primaria incompleta	<input type="checkbox"/> Técnica incompleta	
	<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> Técnica completa	
	<input type="checkbox"/> Secundaria incompleta	<input type="checkbox"/> Universitaria incompleta	
	<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Universitaria completa	
Edad:	<input type="checkbox"/> Menos de 25	<input type="checkbox"/> De 25 a 40	<input type="checkbox"/> De 41 a 55 <input type="checkbox"/> Más de 55
Ingreso mensual:	<input type="checkbox"/> 0 – 1000 soles	<input type="checkbox"/> 1001 – 2500 soles	<input type="checkbox"/> Más de 2500 soles

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas al proceso de toma de decisión para ir a una bodega, de las cuales usted deberá marcar qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra con cada una de ellas. Para ello, se ha elaborado una escala de valoración, en donde 1 significa que está completamente en desacuerdo con la afirmación y 4 significa que está completamente de acuerdo con la afirmación. Los valores de la escala vienen dados por:

Se le pide poder **marcar con un aspa (X) aquella casilla que identifique más su parecer con respecto a la afirmación proporcionada**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Prefiero comprar en las bodegas porque venden al precio justo	1	2	3	4
2	El surtido de productos de una bodega es una de las razones por la que la prefiero.	1	2	3	4
3	Para mí es importante que al ir a una bodega me atiendan amablemente y con rapidez	1	2	3	4
4	Considero necesario que una bodega ofrezca frutas y verduras.	1	2	3	4
5	La cercanía de una bodega es lo que muchas veces influye en que prefiera ir ahí a comprar algo.	1	2	3	4
6	Las bodegas deben atender desde temprano y hasta tarde todos los días	1	2	3	4
7	Todas las bodegas ofrecen lo mismo así que es fácil para mí comprar en cualquiera	1	2	3	4
8	Prefiero comprar en la bodega más antigua de por aquí porque me da más confianza	1	2	3	4
9	Preferiría comprar en otro lado, pero muchas veces la necesidad hace que	1	2	3	4

	compre en la bodega				
10	La calidad de los productos es indispensable para elegir una bodega sobre otra	1	2	3	4
11	Considero necesario que una bodega ofrezca productos horneados en casa (kekitos, panes con pollo, etc)	1	2	3	4
12	Ahora es muy importante y necesario que una bodega cuente con agente bancario	1	2	3	4
13	En esta bodega encuentro distintas marcas de los productos que quiero comprar	1	2	3	4
14	Vengo a esta bodega porque me atienden amablemente	1	2	3	4
15	Llegar a este bodega es rápido y fácil	1	2	3	4
16	Suelo comprar en otras bodegas además de esta	1	2	3	4
17	En esta bodega ya me conocen por eso compro aquí	1	2	3	4
18	De todas las bodegas ubicadas por aquí prefiero comprar en esta	1	2	3	4
19	Compro en esta bodega porque vende los productos a menor precio	1	2	3	4
20	Siempre encuentro lo que necesito en esta bodega porque tiene mucha variedad de productos	1	2	3	4
21	Compro en esta bodega porque siempre encuentro frutas y verduras frescas	1	2	3	4
22	Esta bodega se encuentra cerca de mi casa/lugar de trabajo	1	2	3	4
23	Compro en esta bodega solo lo de emergencia	1	2	3	4
24	Me gusta que me atiendan rápido en esta bodega	1	2	3	4
25	Prefiero comprar en esta bodega porque ofrece productos de calidad	1	2	3	4
26	Compro en esta bodega porque es la única por aquí	1	2	3	4
27	Usualmente compro productos horneados en casa en esta bodega que son muy buenos	1	2	3	4
28	Vengo a esta bodega solo por el agente bancario	1	2	3	4
29	Me gusta comprar en esta bodega porque ofrece un amplio horario de atención	1	2	3	4
30	Compro en esta bodega porque tiene precios más bajos que un supermercado/mercado	1	2	3	4
31	Vengo a esta bodega porque conozco al dueño desde hace tiempo	1	2	3	4
32	Vengo a esta bodega porque ofrece frutas y verduras de calidad	1	2	3	4
33	Compro en esta bodega lo que me faltó/olvidé comprar en el mercado/supermercado	1	2	3	4
34	Compro en esta bodega porque vende al precio justo	1	2	3	4
35	Compro en esta bodega porque ya tiene tiempo aquí como negocio	1	2	3	4

36	Estoy a gusto con la atención que me brindan en esta bodega	1	2	3	4
37	En esta bodega encuentro productos de marcas reconocidas	1	2	3	4
38	Compro en esta bodega porque siempre encuentro lo que necesito	1	2	3	4
39	Vengo a esta bodega porque tiene agente bancario	1	2	3	4
40	Solo compro en esta bodega	1	2	3	4



ANEXO I: Resumen de entrevistas a expertos

Tabla II: Resumen de entrevista a Juan Miguel Galeas Peñaloza

Preguntas	Juan Miguel Galeas Peñaloza
¿Qué nos podría comentar sobre el sector retail peruano? ¿Y sobre las tendencias del sector?	El sector retail peruano ha llegado a representar un 25% o 30% del mercado cuando podría haberlo hecho mucho más si es que hubieran profundizado mejor en cómo captar este mercado adicional. Después de muchos años han tomado conciencia de que no solo pueden dirigirse a los segmentos altos si no que tienen que crear formatos específicos para segmentos medios y bajos.
¿Qué formatos de retail considera dentro de canal moderno? ¿Qué formatos de retail considera dentro de canal tradicional?	La diferencia entre canal moderno y tradicional es el entendimiento de la gestión del m ² , es decir, rentabilidad por m ² . Canal moderno: minimarkets, supermercados, hipermercados, tiendas por departamento. Canal tradicional: puestos de mercado, puestos mayoristas, bodegas y algunos minimarkets que aún no se modernizan.
En el Perú el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿Qué ventajas cree que tiene un canal sobre el otro?	La principal ventaja que tiene el canal tradicional es que conoce la psicología del consumidor al cual se dirige y trabaja siempre dentro de esa psicología.
¿Por qué cree que el canal tradicional conoce más al consumidor?	El canal tradicional es muy flexible en la toma de decisiones, puede adaptarse muy rápido a la realidad, mientras que el canal moderno requiere un número de autorizaciones. Además, por lo general la infraestructura del canal moderno está muy amarrada al concepto por el cual se creó por lo que hace difícil y poco flexible generar el cambio.
¿Cree que esta ventaja se mantendrá en el tiempo? ¿Por qué?	No se mantendrá en el tiempo. En la medida que el canal moderno realmente haga un estudio a profundidad de qué es lo que impide que crezca.
En su opinión, ¿Qué tipo de estrategias de marketing son las más utilizadas por los minimarkets y bodegas?	Por lo general, promociones de precio, descuentos, algunas estrategias de exhibición, algunas estrategias de publicidad, de repente volantes y marketing directo. Principalmente acciones de trade internas en el local y la difusión de marketing directo.
¿Qué cree que influye en un cliente para elegir entre una u otra tienda familiar?	Los dos principales factores son: cercanía a la tienda y variedad de productos.
Según un estudio del INEI los pequeños negocios no cuentan con acceso fácil a información del mercado en el que desarrollan sus negocios, ¿Considera que en el caso particular de los minimarkets, los dueños tienen fácil acceso a información de nuevas estrategias de marketing? ¿Por qué?	No, porque la mayoría de minimarkets son bodegas que han crecido, no tanto por su formación profesional si no porque tienen un buen criterio comercial. Han crecido por aprendizaje ensayo-error sobre el mercado que manejan y es difícil que se hayan capacitado.

Tabla I2: Resumen de entrevista a Rolando Arellano Cueva

Preguntas	Rolando Arellano Cueva
<p>El Perú es uno de los pocos países en Latinoamérica en donde el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿por qué cree que es así?</p>	<p>- A pesar de que el canal moderno comenzó en el Perú entre los primeros de América Latina a comienzos de los 60, en los años 80 con la crisis desaparecieron todos los supermercados, lo que significó que empezaran nuevamente recién en los años 90 con Wong, mientras que en todos los otros países el supermercadismo siguió creciendo de manera natural.</p> <p>- Los supermercados se han concentrado en la Lima tradicional o en el centro de las ciudades, y no en las zonas periféricas. Allí se instalaron las bodeguitas.</p> <p>- La mujer (usual encargada de las compras) ya no tiene tiempo de hacerlas. Las familias son más pequeñas y compran menos</p> <p>-La gente ahora comienza a necesitar cercanía y servicio, cuando antes lo que necesitaba era cantidad y precio.</p>
<p>¿Qué ventajas y desventajas tiene el canal tradicional? ¿Considera que éstas se mantendrán en el tiempo?</p>	<p>-Ventajas: delivery, cercanía, conocimiento del cliente, personalización, el fiado, las horas de atención, los nuevos servicios que están apareciendo (agentes BCP, delivery).</p> <p>- Desventajas: condiciones precarias, la calidad del servicio, no es la mejor, la calidad de las instalaciones no es buena, sus precios son mayores.</p>
<p>En los últimos años han cerrado muchas bodegas, ¿por qué cree usted que eso ha sucedido?</p>	<p>Probablemente porque hace unos años se abrieron muchas bodegas como negocio de supervivencia (la ganancia era poder tomar productos del surtido para alimentar a sus familias) y al pasar la crisis y existir de nuevo oferta de empleos deciden cerrarla, pues deja de ser conveniente.</p>
<p>En su opinión, ¿Quiénes son los principales competidores de las bodegas? ¿Por qué es así?</p>	<p>Otras bodegas.</p> <p>El supermercado es otro competidor pero no tan fuerte como parece, le quita un poco de mercado pero no lo hará desaparecer. El mercado tradicional también, aunque atienden en horarios especiales un servicio que es distinto.</p>
<p>¿Por qué una persona prefiere una bodega sobre otra?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía - La oferta de productos - Otras variables: Calidad de servicio, servicios extras (Delivery) - Relación personal: La persona que ya conozco, me da crédito <p>Precio no es una variable de decisión en una bodega.</p>
<p>¿Cuáles son los motivos de compra que llevan a cada uno de los canales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para los supermercados: La compra de almacenaje, son compras más grandes y están sujetas a la capacidad económica. Sólo el 70% de la población, al ser independientes, tienen ganancia diaria y hacen compras diarias también. Esto limita el potencial de crecimiento de estos negocios. - Bodegas y mercados: La compra de reposición, para artículos más puntuales.
<p>¿Cree usted que las tiendas de conveniencia podrían llegar a desplazar a las bodegas? ¿Considera que Tambo pertenece al canal moderno o tradicional?</p>	<p>-Un poco, Tambo y otras tiendas de conveniencia están más orientados al producto final y alimentación rápida. Difícilmente van a vender productos como cebolla y pollo, que puedan encontrarse en bodegas.</p> <p>-Tambo es una mezcla. Del canal moderno implementa: layout, servicio, sistema de administración centralizado. Y del tradicional: que están cerca, son pequeños, y están cerca de la gente.</p>

<p>Saturación de bodegas en el mercado</p>	<p>Hay una relación inversa entre riqueza y número de bodegas. En zonas más adineradas no se encuentran fácilmente las bodegas, mientras que en zonas como San Juan de Lurigancho, existen varias. Razones: primero que es un negocio de supervivencia y segundo la limitante es el crédito que dan; mientras se tengan más capital podrá dar crédito a más personas. Los clientes van a preferir ir a comprar al negocio en el que tengan “cuenta en el cuadernito”</p>
<p>¿Hay alguna categoría que les permita un mayor margen a las bodegas, en comparación con los otros?</p>	<p>-Los líquidos: gaseosas y cerveza, pues no se almacenan en casa. Deben tener variedad de categorías más no necesariamente profundidad de las mismas; mientras un supermercado debe tener cantidad de categorías y profundidad también.</p>
<p>¿Cree que hay estrategias que funcionan mejor en una bodega que en un supermercado o un Tambo? ¿Y estrategias de marketing específicamente?</p>	<p>El concepto de la bodeguita es personalización, cercanía, rapidez y crédito. El concepto de supermercado es de cantidad, variedad, calidad de instalación, su estrategia central es precio y variedad y precio, porque tiene que atraer. Si hablamos de las 4 p's, la p de distribución (plaza), producto y precio son centrales en el supermercado. Plaza en el sentido de lugar bonito, mientras que en el caso de la bodega es ubicación, cercanía, personalización y va mucho más el fiado.</p>
<p>¿Cómo ve el futuro del canal tradicional y de las bodegas en sí?</p>	<p>Disminuyendo el número de bodegas, pero con bodegas mucho más fuerte y mucho mejor servicio y los supermercados creciendo un poco y especializándose en la venta de reposición, porque ya el momento no es, llegaron a crecer en un momento cuando ya las familias tienen otras características. Y más bien en el mundo, los supermercados se están achicando, no es que están apareciendo bodeguitas, sino que el supermercado se está haciendo más chiquito para estar en el barrio.</p>

Tabla I3: Resumen de entrevista a Kiara Carrera Díaz

Preguntas	Kiara Carrera Díaz
En el Perú el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿Qué ventajas cree que tiene un canal sobre el otro?	La bodega es el punto más cercano para hacer compras en general o complementar aquellas que no se hicieron en el canal moderno, porque es una especie de supermercado pequeño. Característica del limeño promedio: economía familiar que hace que su comportamiento de compra de alimentos y de productos personales todavía siga concentrado en bodegas y puestos de mercado.
¿A qué sector socioeconómico va dirigido Tambo?	Principalmente sectores C/D, aunque este año están empezando a aperturar en zonas residenciales A/B.
¿Cuáles son sus principales objetivos?	Aperturar al cierre del año 2016, 100 tiendas, cerrando con un total de 140 tiendas. A largo plazo (6 años) se espera operar con 600 locales.
¿Qué tipo de formato de tienda es Tambo?	Una tienda con un layout moderno (góndolas, punto de caja, lineal de equipos fríos) y precios competitivos como las bodegas.
¿Cuáles son las razones que llevaron a crear este tipo de formato de tienda?	Por el estilo de vida de los peruanos: estar siempre apurados yendo y viendo y buscando en el camino saciar su hambre y sed. Considera que no todas las personas cuentan con un auto para su movilización.
¿Cuáles son las estrategias de tambo para posicionarse en el mercado?	Precios bajos Ubicación en zonas de alto tránsito peatonal Venta de combos familiares
¿Qué abarca el concepto de practi-tienda? ¿Existe una diferencia entre Tambo y una bodega, minimarket o tienda por conveniencia?	Bodega: precios bajos pero con un layout desordenado, solo el dueño sabe dónde están las cosas y en pocas la persona puede coger o seleccionar el producto. Minimarket: busca tener un layout más ordenado colocando góndolas y creando pasillos, no cuenta con el conocimiento de un supermercado para crear una planogramación y orden de los elementos adecuada (según el recorrido de las personas y las razones de decisión). Tienda de conveniencia: cuentan con un layout moderno pero estrategia de precios es alta. Las personas que van a estos establecimientos ya saben que los productos tienen un sobrecosto pero están dispuestos a pagarlo por comodidad y cercanía. Tambo: ha desarrollado un híbrido, un layout moderno con precios competitivos y desarrollo de combos “para el camino” y “para llevar”
¿Qué categoría es la que brinda más ingresos a Tambo?	Bebidas alcohólicas, seguido por bebidas gaseosas y por último, la comida preparada (pollos a la brasa y pizzas)

Tabla I4: Resumen de entrevista a Juan Miguel Chau Alvarado

Preguntas	Juan Miguel Chau Alvarado
<p>El Perú es uno de los pocos países en Latinoamérica en donde el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿por qué cree que es así?</p>	<p>Se pensaba que las bodegas iban a tener una mortandad importante y que los supermercados iban a predominar lo cual era una preocupación social inclusive. Sin embargo, a pesar de la bonanza económica del país los supermercados no aumentaron en número. Todavía estamos acostumbrados a comprar el día a día, ahora los ingresos de las personas de los conos ha aumentado. Pero aún no existe una disponibilidad de efectivo en la casa como para ir al supermercado y comprar para la semana. La gente compra de lunes a jueves en la bodega y los fines de semana compra en los supermercados para aprovechar ofertas. Los empaques se han fraccionado más chiquitos, además que los supermercados ofertan 3x2, pero los que han comprado las ofertas son los mismos bodegueros, entonces el supermercado se convirtió en un canal de distribución. Eso ha hecho que los supermercados facturen pero no toda su venta ha sido a consumidor final.</p>
<p>¿Qué ventajas y desventajas tiene el canal tradicional? ¿Cree que estas se mantendrán en el tiempo?</p>	<p>Ventajas: la densidad en una manzana, porque puedes encontrar 3 o 4 bodegas, pero siempre una de esas 3 o 4 hay una que es la que sobresale, las otras son para salvar de paso. También están la cercanía, confianza, el crédito y el surtido. La otra es el in-transit nosotros somos mucho de comida, entonces estás caminando y te provoca una galleta con tu gaseosa y para eso no vas a ir al supermercado a hacer tu cola, en eso las bodegas cumplen para un rol perfecto.</p> <p>Desventaja: Las no se han profesionalizado son las que creo van a tender a morir, porque la gente podría comprar pollo, carne o un yogurt sin refrigerar pero hoy día ya no, porque son más conscientes y exigentes de la calidad de los productos. Entonces si el bodeguero o el mercado no va por esa línea, entonces va dejar de existir. La experiencia de consumo es básica, en el momento de la verdad tu exiges un producto de calidad, las empresas y los grades proveedores se preocupan por eso y van a tener que ayudar al canal a modernizarse.</p>
<p>En los últimos años han cerrado muchas bodegas, ¿por qué cree usted que eso ha sucedido?</p>	<p>La bodega siempre ha sido una alternativa de ingreso familiar y de emprendedores, pero muchos se meten sin saber y otros no ofrecen el surtido o condiciones de higiene para poder satisfacer las necesidades. Alrededor del 1 a 2% abren y cierran. El problema es el capital. Las bodegas hoy día básicamente compran al contado, entonces si no tienen el capital necesario no tienen el surtido y si no tienen el surtido.</p>
<p>¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de un supermercado? ¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de otra?</p>	<p>La preferencia por las bodegas se puede deber al surtido y orden, servicio y limpieza. El orden es clave, todo debe estar bien exhibido y marcado para que impacte positivamente. Otra razón sería el precio.</p>
<p>¿Hay alguna categoría que les permita un mayor margen a las bodegas, en comparación con los otros?</p>	<p>Gaseosas y golosinas, además son categorías donde los márgenes son importantes por la altísima rotación; sin embargo no puedo dejar de tener detergentes, shampoo, el surtido es clave. Las bodegas compran no retornable y six pack personal, venden todo el surtido desde personal hasta familiar, y básicamente es retornable. Al igual que la cerveza, la caja, latas, etcétera</p>
<p>¿Considera que las tiendas de conveniencia o supermercados</p>	<p>Donde más ha impactado el supermercado a las bodegas ha sido en las zonas residenciales, en las zonas periféricas de Lima todavía</p>

podrían desplazar a las bodegas?	hay mucho pan que regalar.
<p>¿Cree que hay estrategias que funcionan mejor en una bodega que en un supermercado o un Tambo?</p> <p>¿Y estrategias de marketing específicamente?</p>	<p>En el canal moderno, precio. Y ese es un error porque el que se ha beneficiado es el supermercado y el consumidor, mientras que las empresas han perdido los márgenes. Una semana está en oferta una marca específica y la siguiente otra marca, entonces los clientes pasan de una a otra marca.</p> <p>En la bodega el canje. La estrategia que mejor se ha desarrollado es la parte de trade, el hecho de que hayan permitido mercadear su bodega y ordenarla y crear estándares de exhibición, precios ordenados más o menos dentro de los que debería ser, inventarios ordenados y manejo de inventarios manejo de pedidos.</p>



Tabla I5: Resumen de entrevista a Diego Dioses Cruz

Preguntas	Diego Dioses Cruz
<p>El Perú es uno de los pocos países en Latinoamérica en donde el canal tradicional factura más que el canal moderno, ¿por qué cree que es así?</p>	<p>En Latinoamérica, Perú es el primero, segundo es México con los changarros (son las bodegas), tercero es Colombia pero más por su Canal vertical o mayorista.</p> <ul style="list-style-type: none"> - R1: somos un país demasiado tradicionalista, no dejamos nunca la tiendita del barrio, y si nos mudamos buscamos al nuevo casero. - R2: la mayoría en el país vive de salario mínimo y de pagos diarios dentro de un buen grupo de informalidad, y las Bodegas son de compras de ocasión y no planificadas como el Canal Moderno. Ayuda a las compras diarias te salvan de ocasiones y de pequeñas cosas. - R3: Las Bodegas dan Crédito del cuadernito sin intereses. Por ello buscas el casero del barrio.
<p>¿Qué ventajas y desventajas tiene el canal tradicional? ¿Cree que estas se mantendrán en el tiempo?</p>	<p>Ventajas: Cercanía, comprar lo que sea en pequeñas cantidades y vestido como quiera, la amicalidad del casero del barrio. Trato cordial, es punto de reunión, capacidad de servicio y de conocer todo lo que sucede alrededor, crédito del cuadernito, el Kileo el poder comprar unidades de algo, producto considerado directo de la Chacra de sembrado (mayorista).</p> <p>Desventajas: No posee las Ofertas del Canal Moderno, no muestra frescura de algunos alimentos, sólo para compras ocasionales, el surtido es limitado, algunas carecen de frío y por ello no venden productos más frescos, tienes que comprar en grandes volúmenes para tener realmente beneficios (mayorista).</p> <p>Las ventajas se mantienen en el tiempo, aún, las desventajas han sido parte de la modernización del Canal Tradicional para sobrevivir.</p>
<p>Con relación a las bodegas que sí han sobrevivido en el mercado, algunas pese a tener supermercados cerca ¿Qué cree que han hecho para lograrlo?</p>	<p>La Modernización de sus locales.</p> <p>Compite de igual a igual en servicio, tienen cajero, teléfono venden todo de todo, muchos tienen mesas para venta de sándwich.</p> <p>Tienen Góndolas exhibidores, VC Coolers.</p> <p>Los temas On the Go ayudan más a las bodegas que a los demás. Por ejemplo, venden menestras precocidas, verduras precocidas, para el ama de casa que trabaja y llega a su casa luego de trabajar para cocinar para el día siguiente.</p>
<p>¿Cuáles consideras que son las razones para que una bodega cierre?</p>	<p>La carencia de Servicio, el pase a la formalización, la mala administración de los créditos que les otorgan los proveedores. El uso del cajón para sus gastos.</p>
<p>¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de un supermercado? ¿Por qué cree que una persona prefiere una bodega en vez de otra?</p>	<p>Por la calidez del trato, el servicio, la venta ocasional, la cercanía a los hogares, la conversación. El crédito que te pueden dar.</p> <p>Una bodega es preferida por otra, por el servicio que brindan, y por el mix de productos a vender.</p>
<p>¿Considera que las tiendas de conveniencia o supermercados podrían desplazar a las bodegas?</p>	<p>No creo que las tiendas por conveniencia lo hagan, porque la impresión que se da es de locales caros, si bien mucha luz, pero que trabajan toda la noche, quizás ciertos productos pueda ser pero el grueso no.</p> <p>Hay algunas compañías que manejan precios al igual que las bodegas para las Tiendas de Conveniencia, pero allí creo que los factores más blanditos de amicalidad y crédito del cuadernito venden a cualquiera, además la cercanía a tu hogar, la tiendas de conveniencia se están colocando en Avenidas o Centros de Venta. Y la Bodega está en tu barrio.</p>

Tabla I6: Resumen de entrevista a Edgard Richter Valdivia

Preguntas	Edgard Richter Valdivia
Respecto a estas bodegas que usted tiene empadronadas ¿Ha visto algún aumento o disminución en el número?	El 60% de bodegas que abren cierran al primer año. Pero mi cartera de clientes crece 5%, sobretodo en distritos donde está el boom inmobiliario como San Miguel.
¿Hay alguna razón específica por la que se haya especializado en el producto de golosinas? ¿Para las bodegas se replica ese margen?	Sí, tiene mayor rotación. En verano se vende casi 40% de lo que vendería en invierno, sobretodo chocolates. Dan más margen 15%, en abarrotes 10% ya es muy bueno. La estructura es 15 y 20/25, 15 para el distribuidor, bodegas entre 20 y 25. Y ese es el precio final que llega a los consumidores. El proveedor viene con una lista de precios estructurado
¿Sus proveedores les brindan algo de marketing para el punto de venta?	No, las empresas tercerizan con Manpower o punto visual.
¿Quiénes cree que son los principales competidores para una bodega?	Tambo, aunque estos están golpeando más a los supermercados y minimarket de los grifos. SI se compara precios finales, la bodega siempre será un poco más cara. La competencia de una bodega es la cercanía de otra bodega, no te podría decir que no.
¿Por qué cree que la gente prefiere una bodega sobre la otra?	Cercanía. Cuando entras a una bodega ya tienes una idea de lo que quieres, muy pocas veces piensas en la marca.
¿Qué perfil de bodeguero tienen?	Madre de familia, ella inicia un negocio. Se apoya en la atención con algún familiar trabajando o dos (en la bodega), si crece contrata a una persona.
¿La temporada alta de una bodega es en invierno?	No, cada estación tiene un producto estrella, por ejemplo en verano son líquidos. Gaseosas y cerveza, aunque en realidad la cerveza es pareja todo el año. Los chocolates si son más en invierno.
Las bodegas que tienen competencia cerca (Otras bodegas, Tambo o supermercados) ¿Cree que hayan hecho algo en especial para mantenerse en el mercado?	El consumidor va siempre a la bodega a hacer algo rápido, entrar a un supermercado implica unos minutos más. Estas tienen capacidad de respuesta de lo básico (productos de primera necesidad a granel Tienen ahí un nicho. Ir al supermercado ya es algo más estudiado, más detallado, llevas una lista de cosas que necesitas y además puedes comprar las ofertas.

ANEXO J: Resumen de entrevistas a bodegueros y clientes

Base de datos

Ver CD adjunto

Tabla J1: Resumen de entrevistas a bodegueros

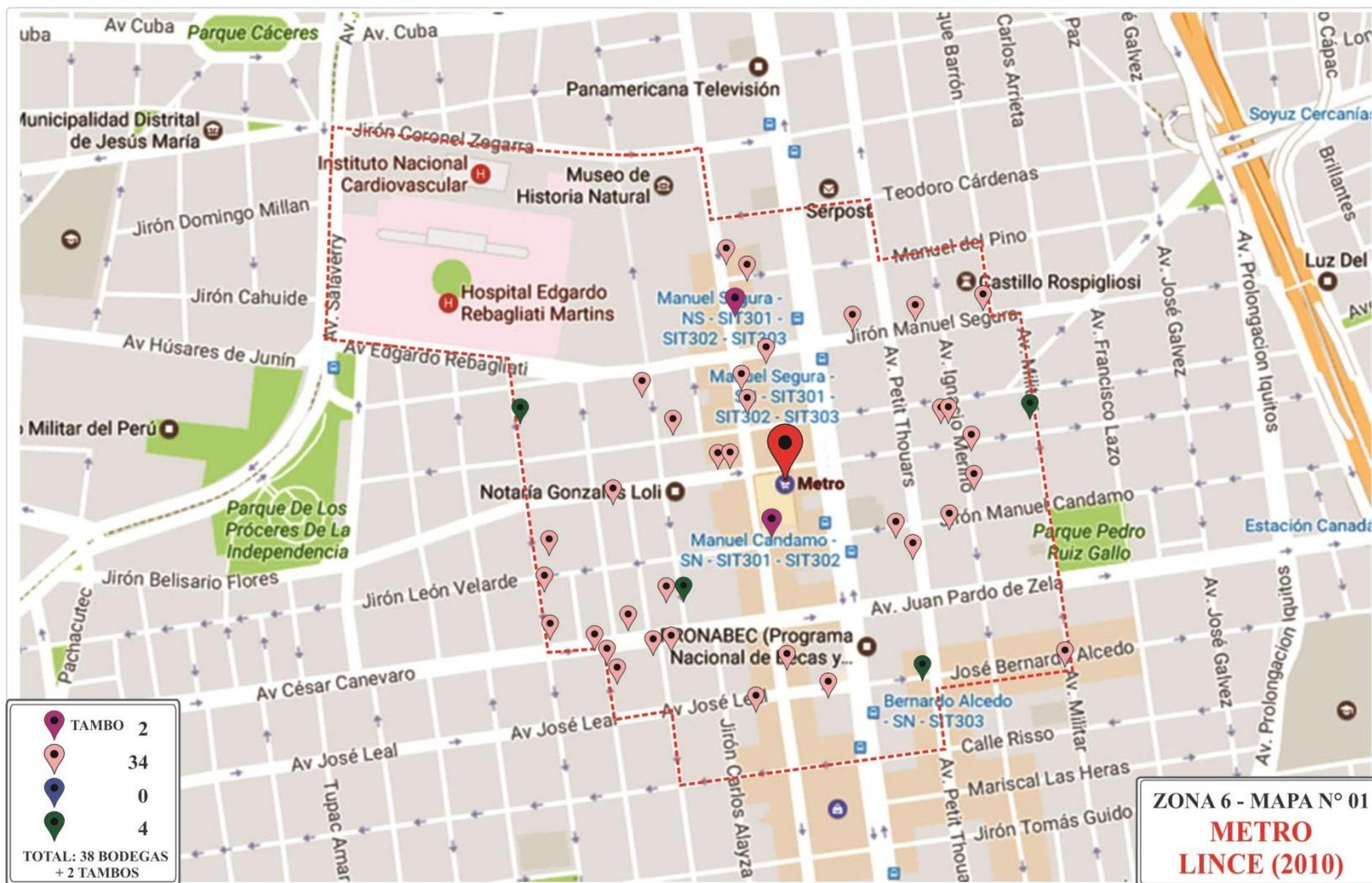
Pregunta	Zona 6	Zona 10
¿Cuántos años tiene funcionando su bodega?	La mayoría de bodegas tenían un tiempo considerable atendiendo en esas zonas. Tenían en promedio 9 - 10 años.	La mayoría de bodegas tenían un tiempo considerable atendiendo al público. Tenían en promedio más de 10 años.
¿Siempre ha sido bodega?	Casi todas las bodegas habían nacido como tal, sólo hubo un caso en el que tenían otro giro de negocio antes de convertirse en bodega.	Prácticamente todas indican que iniciaron sus negocios como bodegas y no cambiaron de rubro.
¿Por qué abrir una bodega y no otro negocio?	Buscaban independencia, ya tenían conocimiento de cómo funcionaba el negocio o lo heredaron de sus padres.	Vieron en la bodega un negocio rentable, fue heredado de sus padres (negocio familiar).
¿Cuántas personas atienden el negocio? ¿Trabajan por turnos?	Todos contestaron que 2 personas estaban a cargo de la atención del público. La mayoría trabajaba en turnos y solo algunos lo hacían de manera simultánea.	Entre 2 y 3 personas suelen atender las bodegas. En turnos rotativos.
¿Quiénes atienden: dueños, familiares o personas contratadas?	Casi en su totalidad, la atención estaba a cargo de los dueños o sus familiares. Fueron muy pocos los casos en donde estaba a cargo de una tercera persona contratada, y era en bodegas bastante grandes.	Los dueños atienden sus propias bodegas en la mayoría de los casos, pero existen casos en los que contratan a personal adicional para que los ayude, usualmente se da en las que tienen mayor afluencia de público y son antiguas.
¿Cuál es su horario de atención? ¿Cierran durante el día?	El horario de atención es bastante amplio. Casi todas abrían desde las 7am y permanecían abiertas hasta las 10 - 11 pm. Usualmente tenían un horario corrido, sólo una indicó que cerraba a la hora de almuerzo.	Horario de atención corrido desde las 6:30 am - 7 am hasta las 10:30 - 11 pm.
¿Existían bodegas alrededor que hayan cerrado?	Casi todos indicaban que habían cerrado bodegas alrededor.	La mayoría de entrevistados indicó que existían bodegas que funcionaban en los alrededores, sin embargo ya no funcionaban más. Pocas indicaron ser las únicas de su zona.
¿Cuál considera usted que son sus principales competidores?	La mayoría mencionó a otras bodegas como competencia principal, solo uno indicó que consideraba como su competencia al supermercado, un par mencionó al mercado y otro bodeguero indicó que no tenía competencia.	Bodegas y supermercados cercanos.

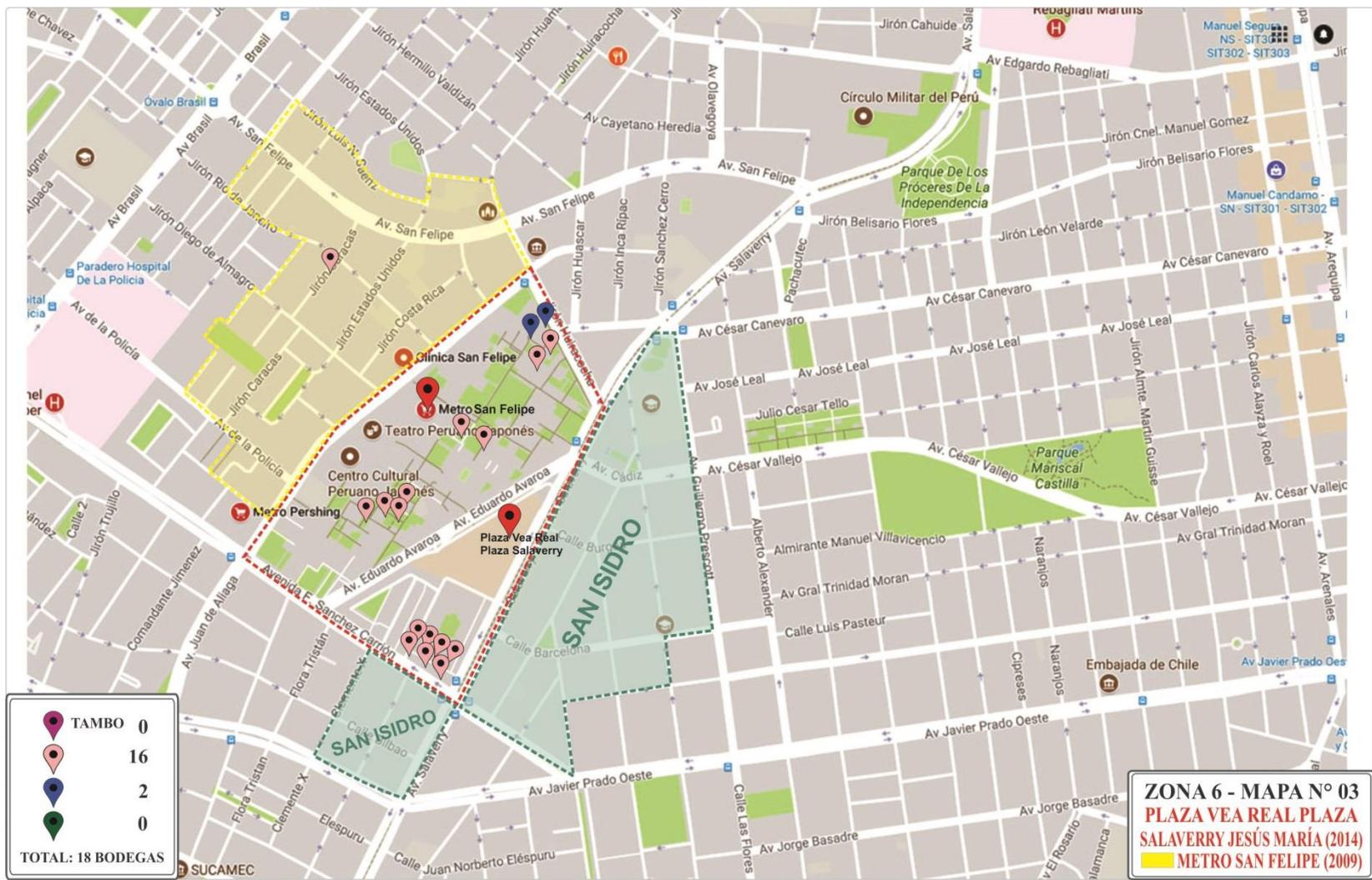
Pregunta	Zona 6	Zona 10
¿Por qué cree que lo prefieren sus clientes?	Mencionaron los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> - Variedad - Productos horneados - Surtido - Antigüedad - Cercanía - Costumbre - Necesidad - Trato (Atención) 	Mencionaron los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece fruta - Variedad de productos - Necesidad - Costumbre - Atención - Precios - Surtido - Antigüedad - Cercanía
¿Ofrece algún producto o servicio adicional para atraer clientes? (Delivery, agente, crédito, yapas, recargas de celular)	Mencionaron los siguientes producto/ servicios: <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono público (casi todas) - Agentes bancarios (Interbank, BCP) - Recargas de celulares Menos mencionadas: <ul style="list-style-type: none"> - Intralot - Delivery 	La mayoría solo cuenta con teléfonos públicos como servicio adicional, algunos ofrecen también recarga de celulares y agente bancario (BCP). Una bodega contaba con televisor y transmitía partidos de fútbol, era bastante grande.
¿Hace ofertas o promociones?	Muy pocas bodegas ofrecen ofertas o promociones para atraer clientes.	Ninguna bodega hacía ofertas o promociones.
¿Considera que las ventas han mejorado, mantenido o empeorado con el transcurso de los años? ¿Por qué?	La mayoría de bodegueros indica que sus ventas se han mantenido, muy pocos son los que afirman que han aumentado o decaído. Indican que la situación económica obliga a las personas a comprar lo justo y ya no “gustitos.”	La mayoría indica que se han mantenido. Unos pocos bodegueros comentaron haber sufrido bajas en sus ventas, debido a que era época de colegio o por la apertura de un supermercado según lo que especulaban. 3 personas respondieron que su situación había mejorado.
Aproximadamente ¿Cuántos clientes atienden durante el día?	En promedio indicaban atender unas 40 personas diariamente. Las bodegas más grandes atendían un número mayor, mencionaron hasta 100 personas.	En promedio las bodegas de esta zona atienden 150 personas al día.
¿Qué días y en qué horarios tiene mayor afluencia de público?	Casi todos los entrevistados indicaron que los fines de semana son los días que realizan mayores ventas. Y los horarios más concurridos por los clientes son en la mañana (antes de ir a trabajar o estudiar) y en las noches (al regresar a sus casas para alistarse para el día siguiente)	Casi todos coinciden en que los fines de semana son los días con mayor afluencia de público. La mañana y la noche son los horarios más mencionados, algunos mencionan la tarde o durante todo el día.
Finalmente, ¿Podría indicarme un aproximado de ventas semanal? (OPCIONAL)	En promedio, los entrevistados indicaron que los ingresos mensuales fluctúan alrededor de los 4000 soles. Un bodeguero indicó que percibía 30 mil soles.	El promedio de las bodegas excluyendo a uno demasiado alto que afirmaba facturar 60 mil soles, es de 3000 soles.

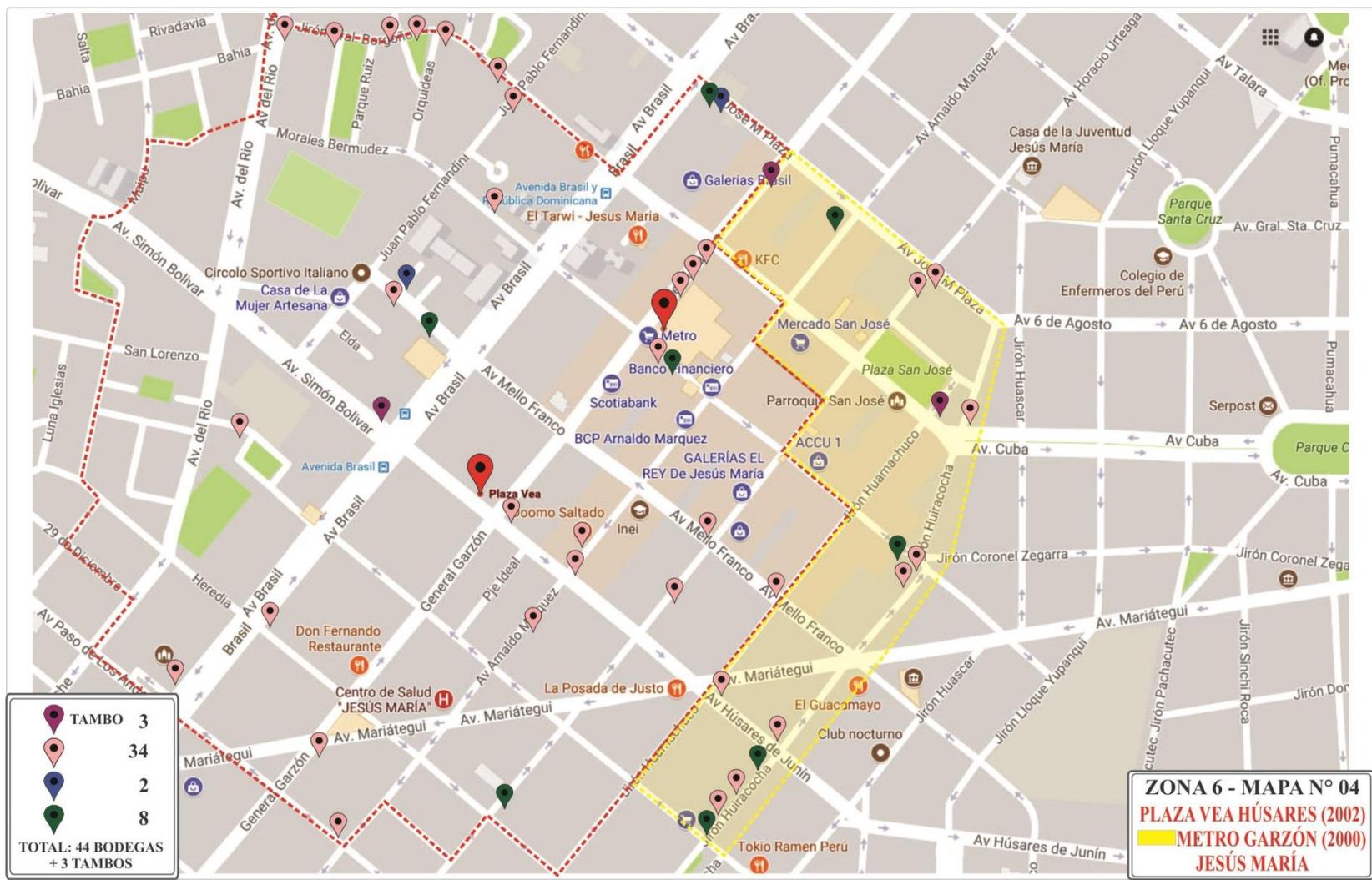
Tabla J2: Resumen de entrevistas a clientes

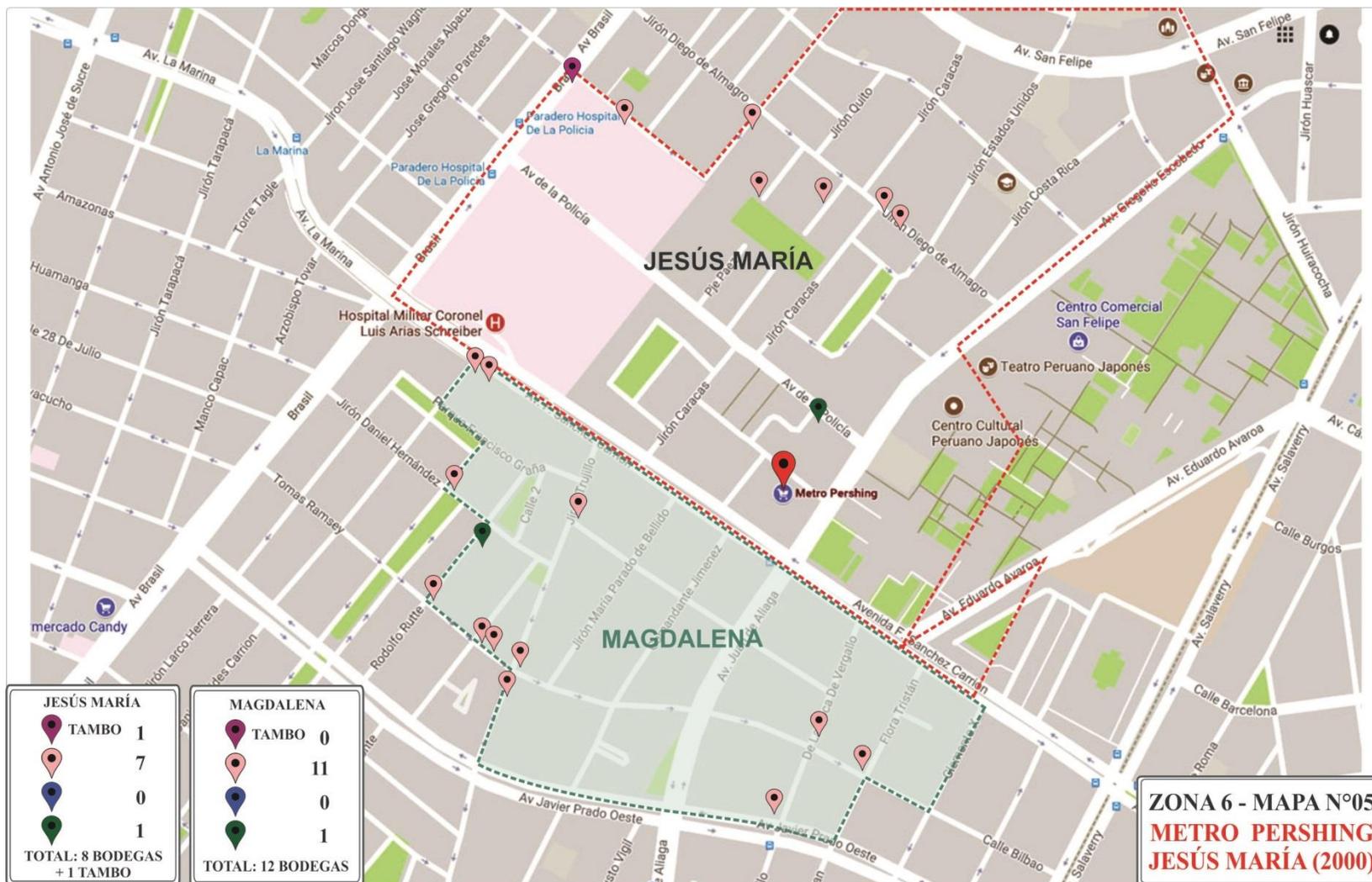
Pregunta	Zona 6	Zona 10
¿Suele venir a esta bodega?	Todos los entrevistados acudían con frecuencia a la bodega donde se le ubicó.	Todas las personas que colaboraron con la entrevista solían ir a comprar a la bodega donde se le encuestó.
¿Hace cuánto compra aquí?	Los clientes entrevistados indicaron que acudían a las bodegas hace un tiempo aproximado de 6 años en promedio.	Casi todos los entrevistados acudían hacía bastante tiempo a su bodega de confianza. En promedio iban hace 8 años.
¿Cada cuánto tiempo viene? ¿Y en qué momento suele venir?	Todos tenían una frecuencia bastante alta de visita a la bodega. Muchos indicaron incluso que iban diariamente.	Los clientes eran bastante asiduos, vario comentaron que iban a diario.
¿Por qué la prefiere?	Entre los factores que mencionaron se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> - Surtido de productos - Amabilidad - Frutas y verduras - Pasteles - Cercanía - Servicio - Precios bajos - Agente bancario - Buen servicio / atención 	Los entrevistados mencionaron: <ul style="list-style-type: none"> - Frutas y verduras - Productos baratos - Buen trato - Variedad de productos - Surtido - Calidad de los productos
¿Qué ofrece esta bodega que otras no?	Resaltaba que la bodega a la que iba se diferenciaba por: <ul style="list-style-type: none"> -Surtido - Amabilidad - Buen servicio - Pan - Frutas y verduras - Agente bancario - Cercanía - Precios bajos 	Destacaban: <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Precios bajos - Buen trato - Variedad de productos - Accesibilidad (Lugar) - Frutas y verduras de calidad - Surtido - Kekes y pan (En la mañana y la noche) - Agente bancario
¿Qué productos compras aquí? ¿Por qué?	Los productos que compraban era: <ul style="list-style-type: none"> - Bebidas (Agua, jugos, gaseosas) - Helados - Pan, embutidos, leche, huevos - Verduras - Golosinas - Abarrotes varios 	Principalmente: <ul style="list-style-type: none"> - Frutas - Lo que falta para cocinar - Detergente, papel - Arroz, leche, especias, aceite - Bebidas (Gaseosas,) - Abarrotes - “Antojos” - Kekes y pasteles al paso

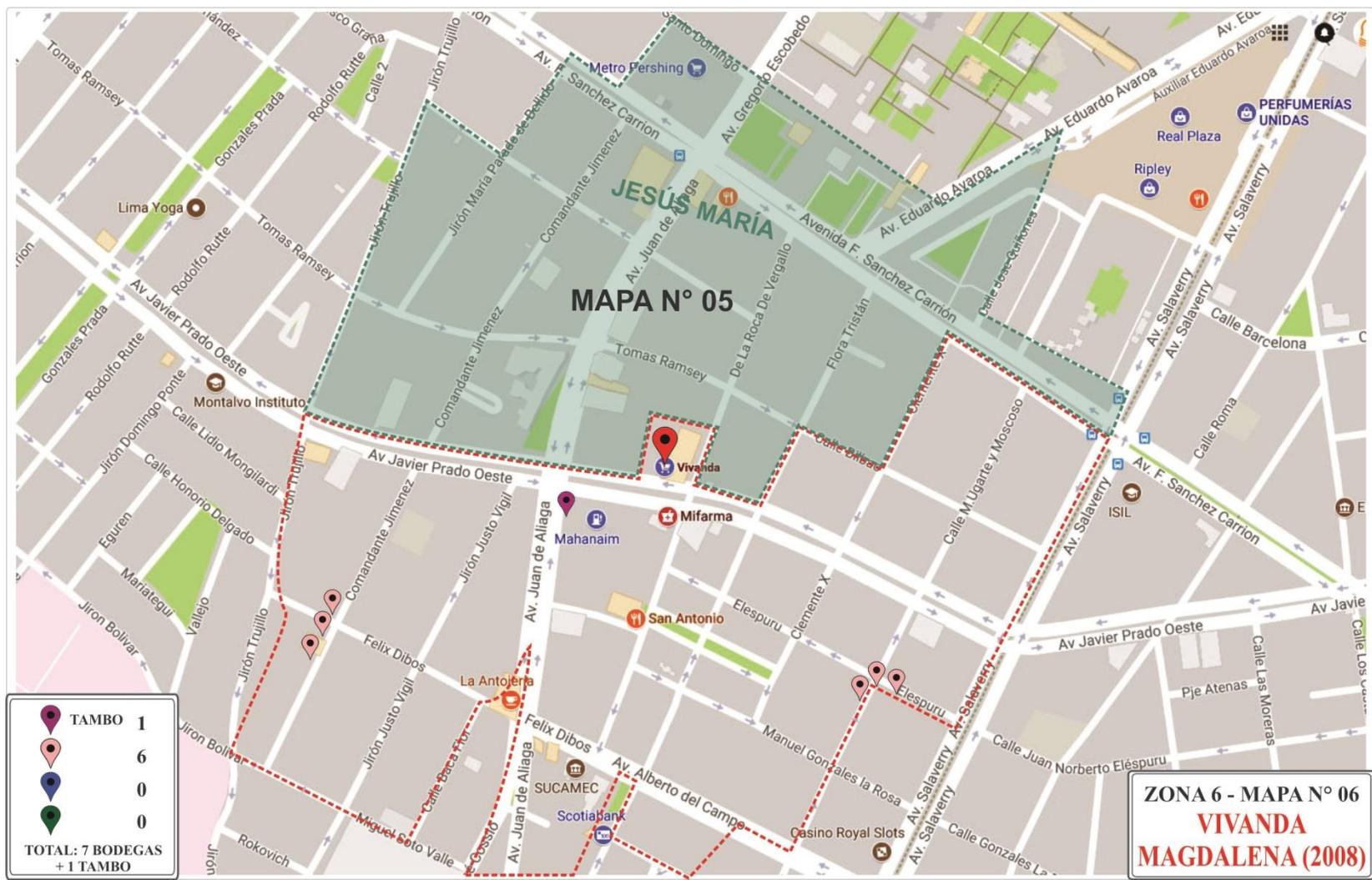
ANEXO K: Mapas de bodegas en zona de influencia según censo

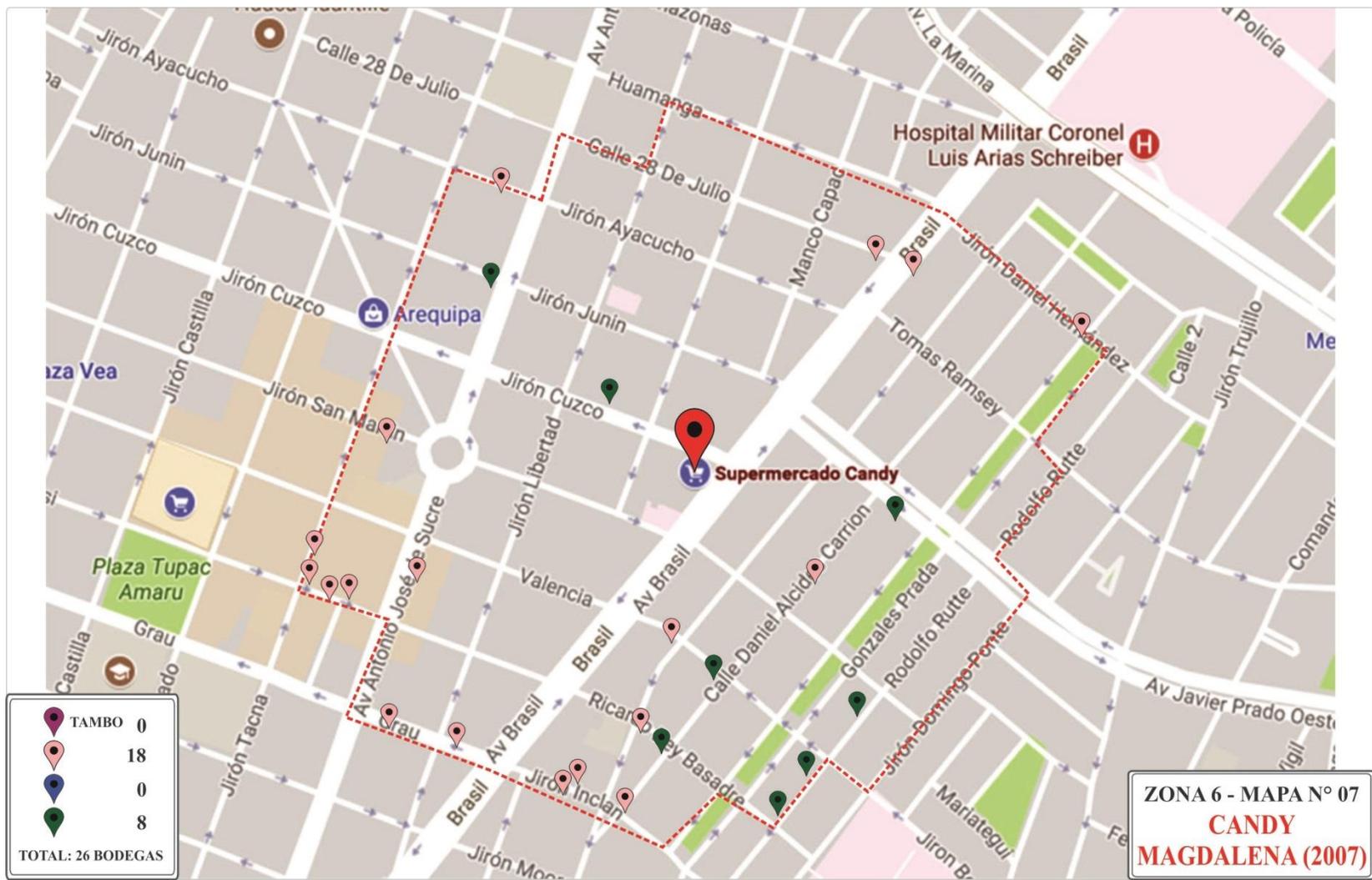


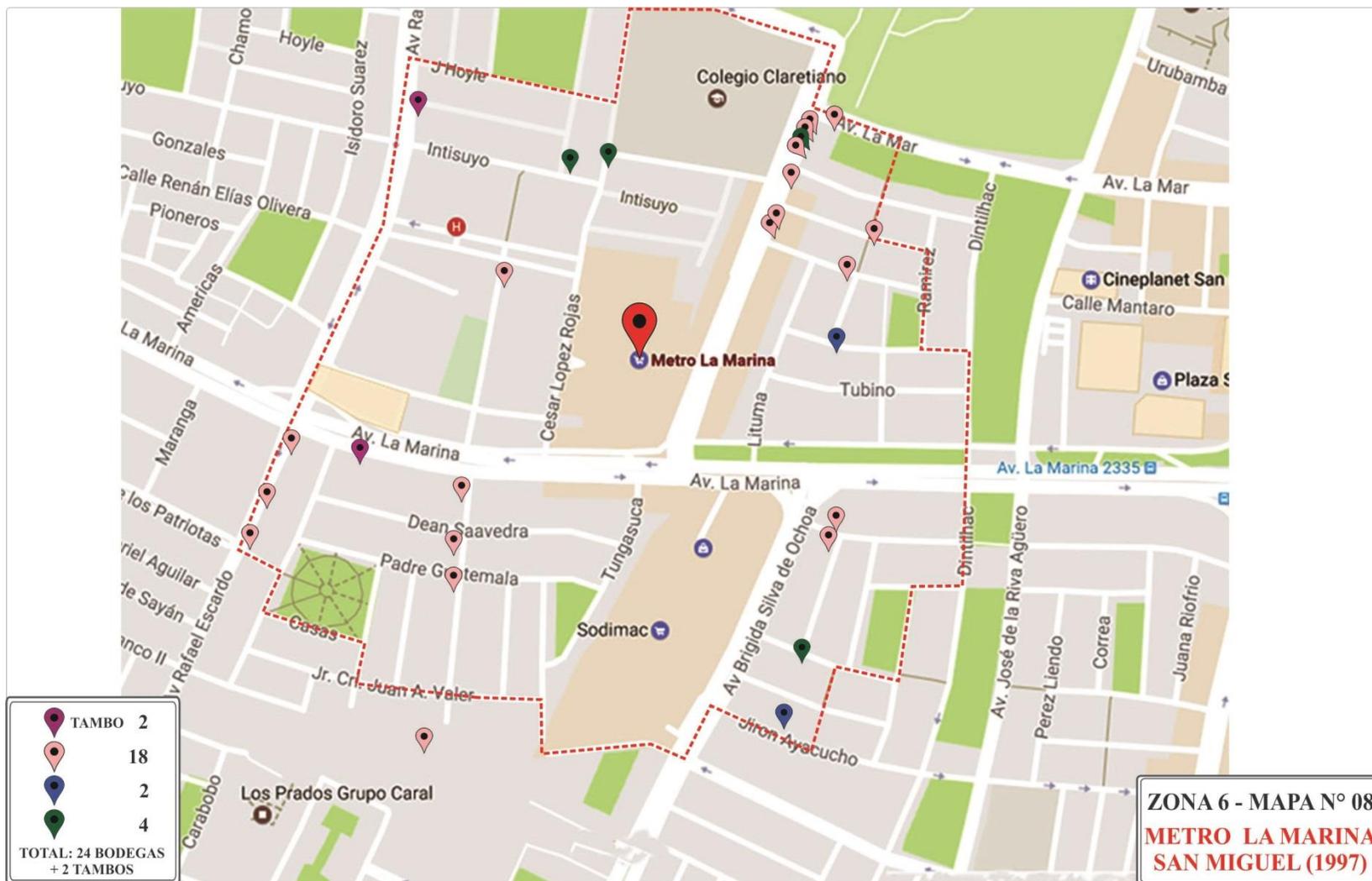


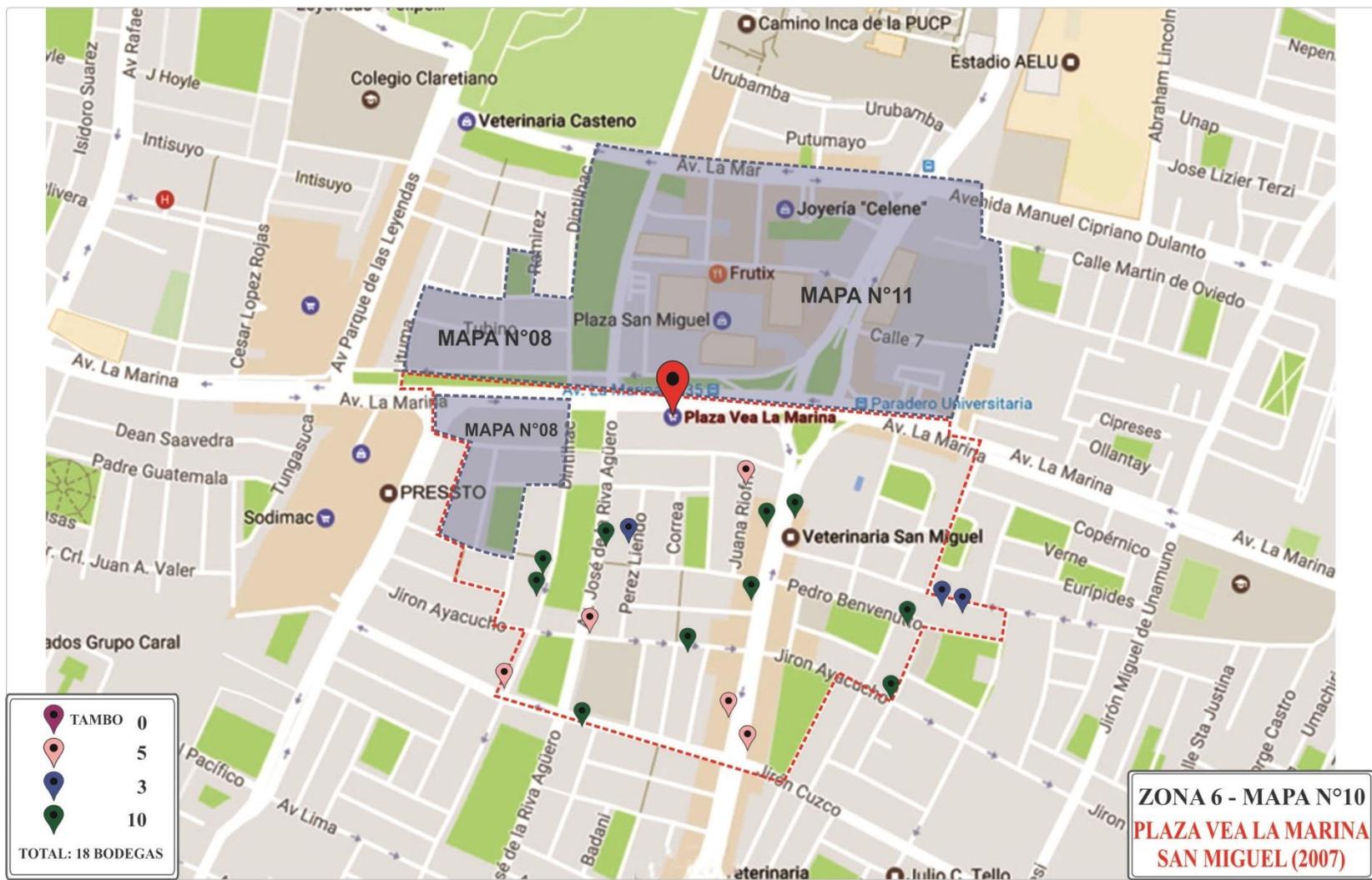


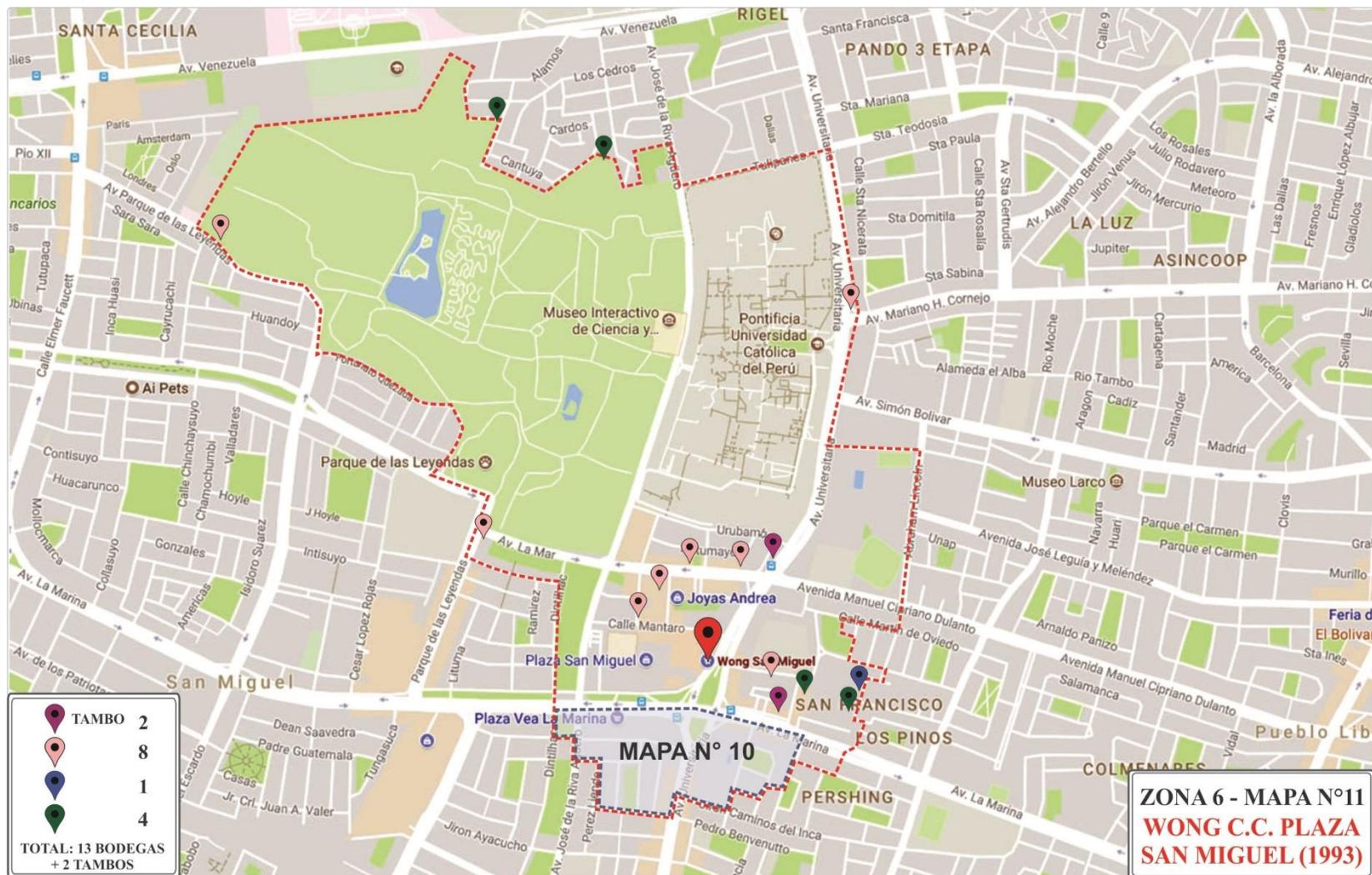




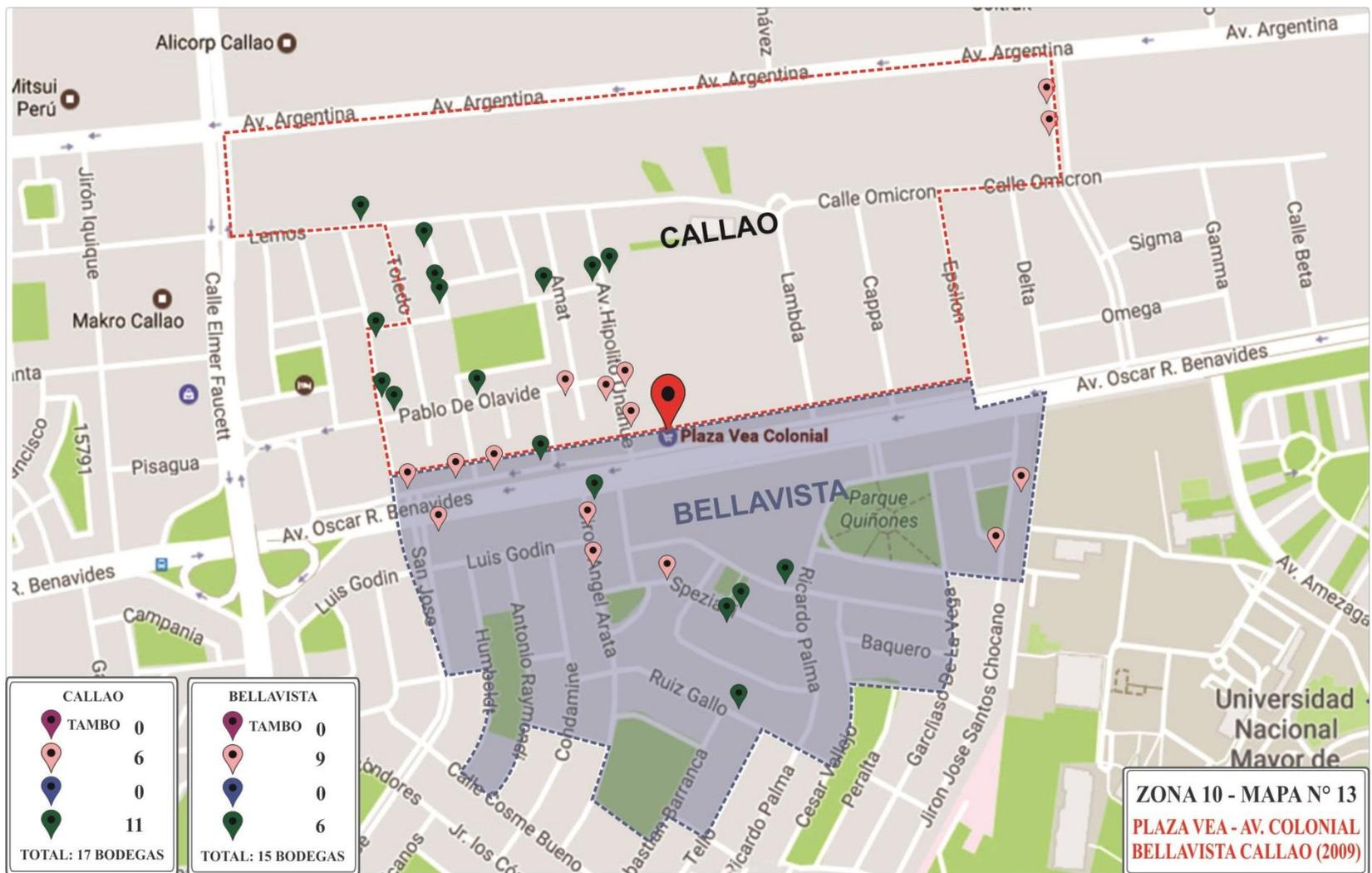


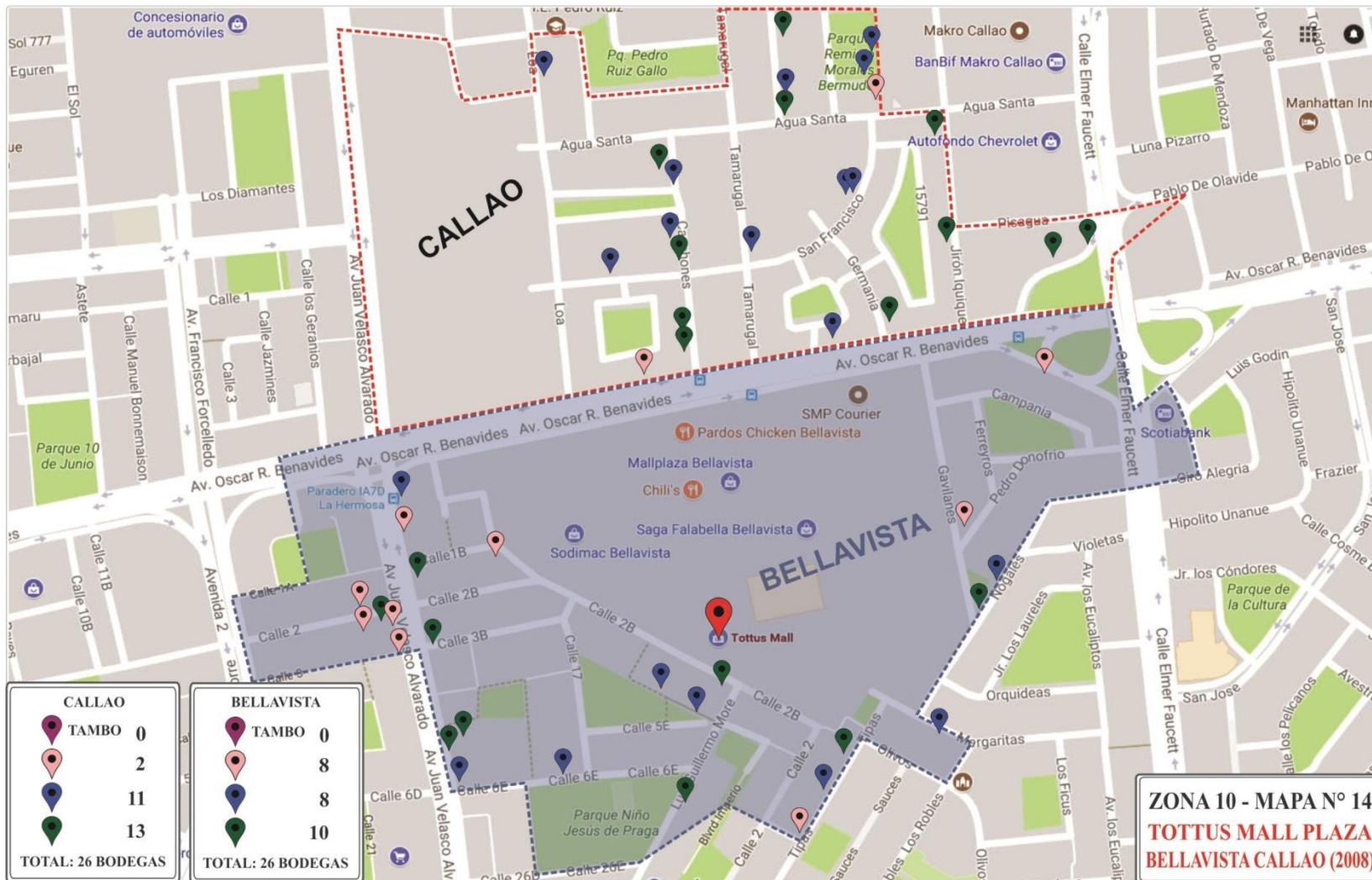


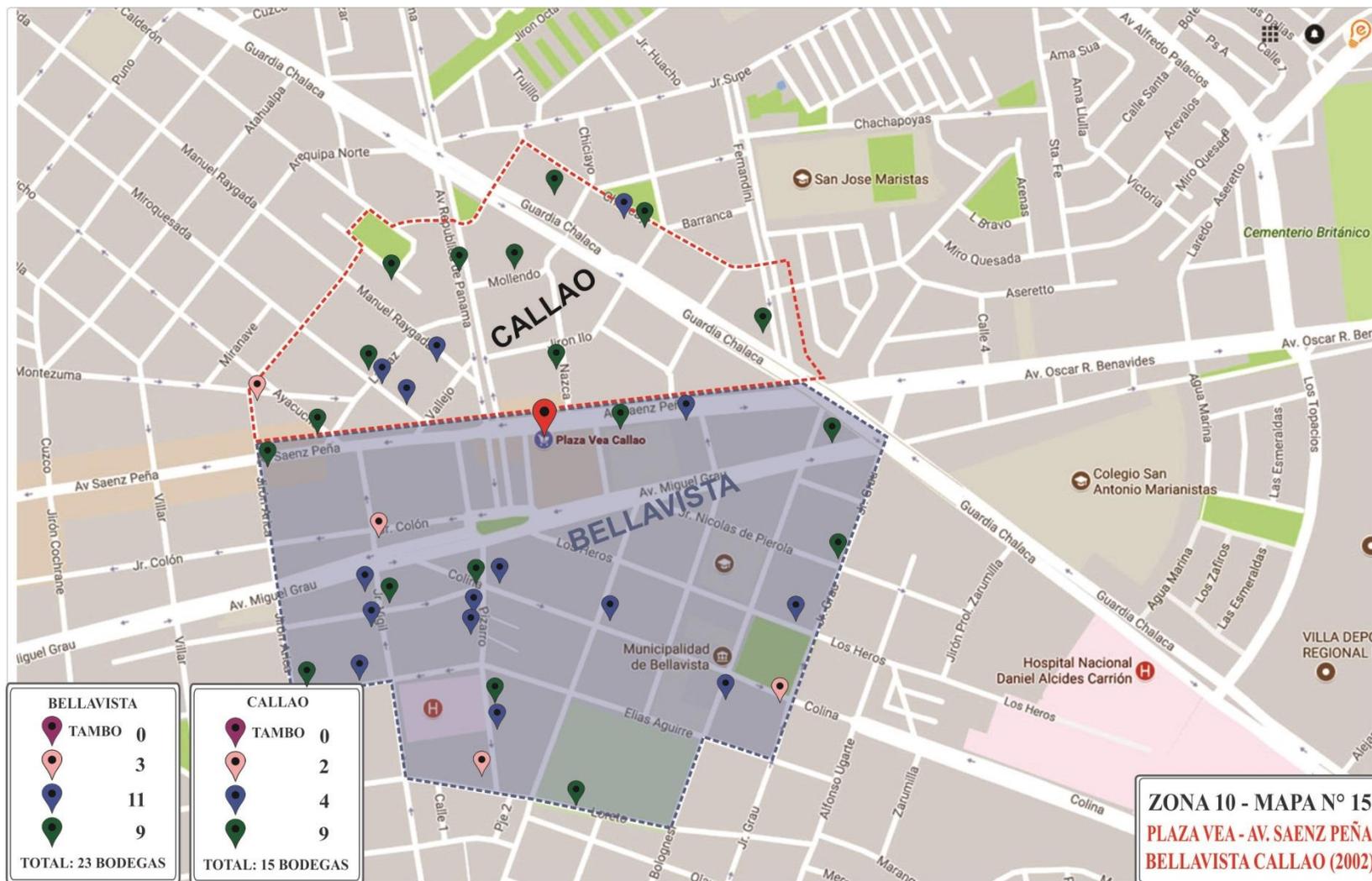


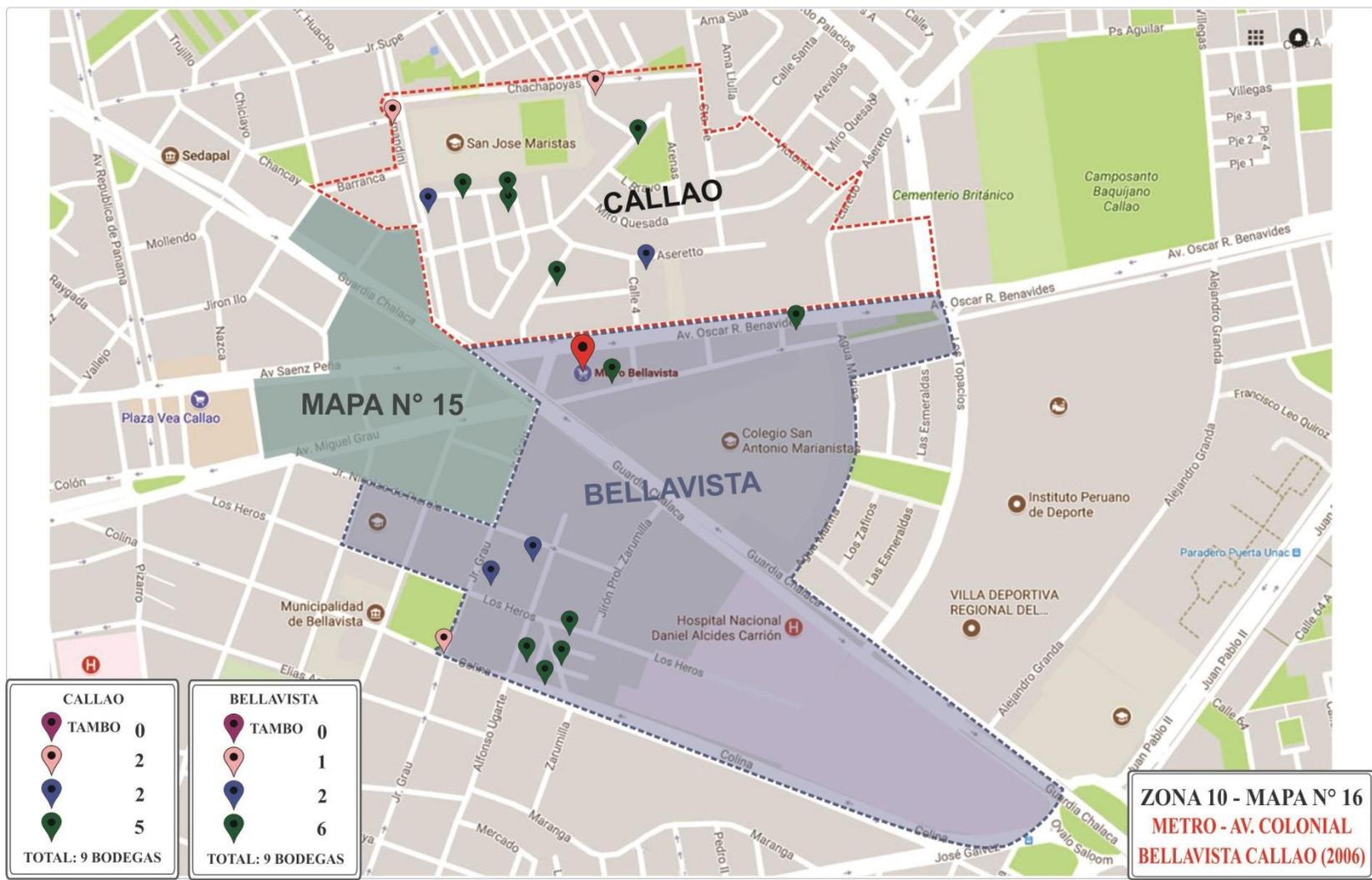


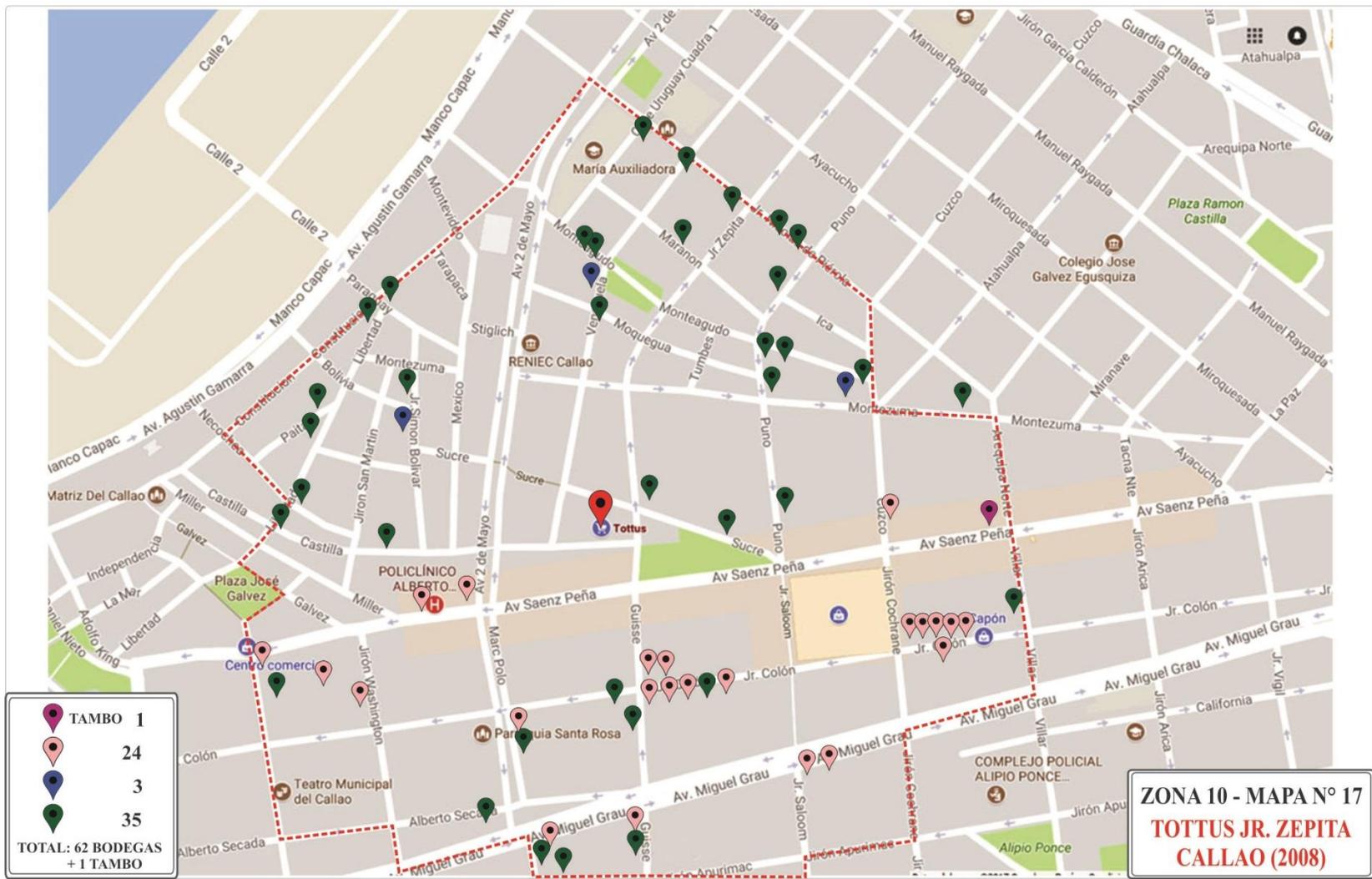


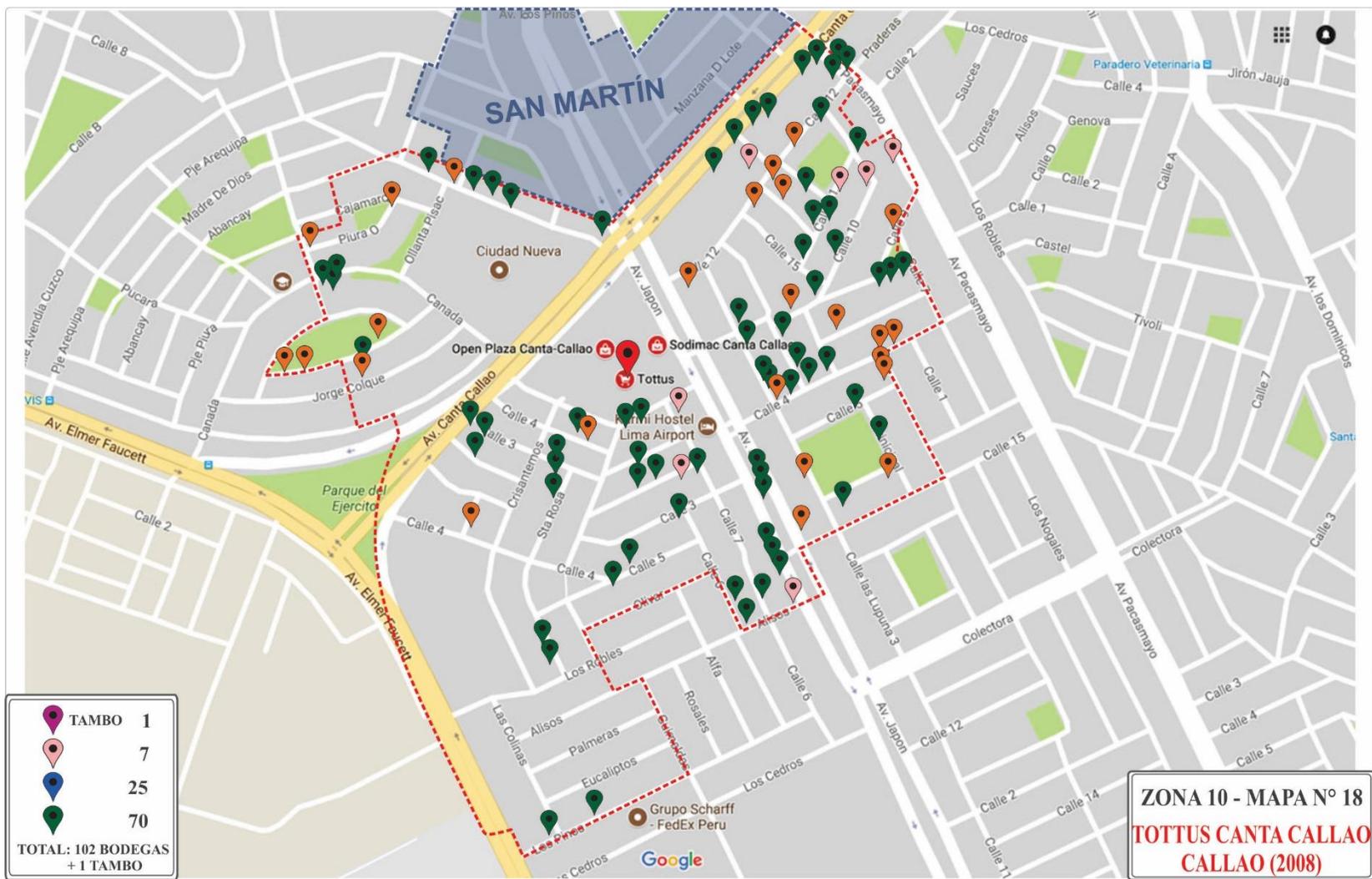


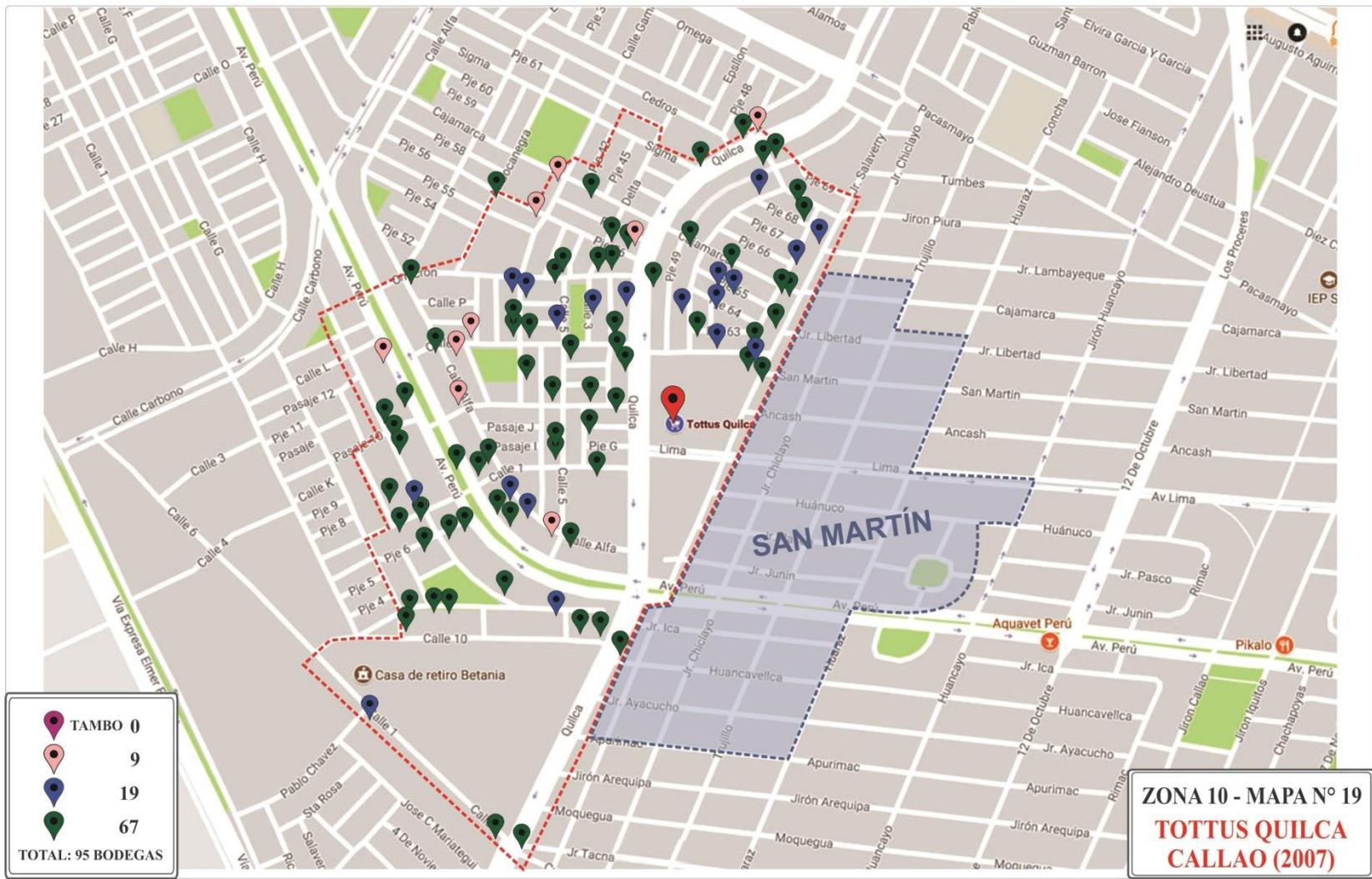


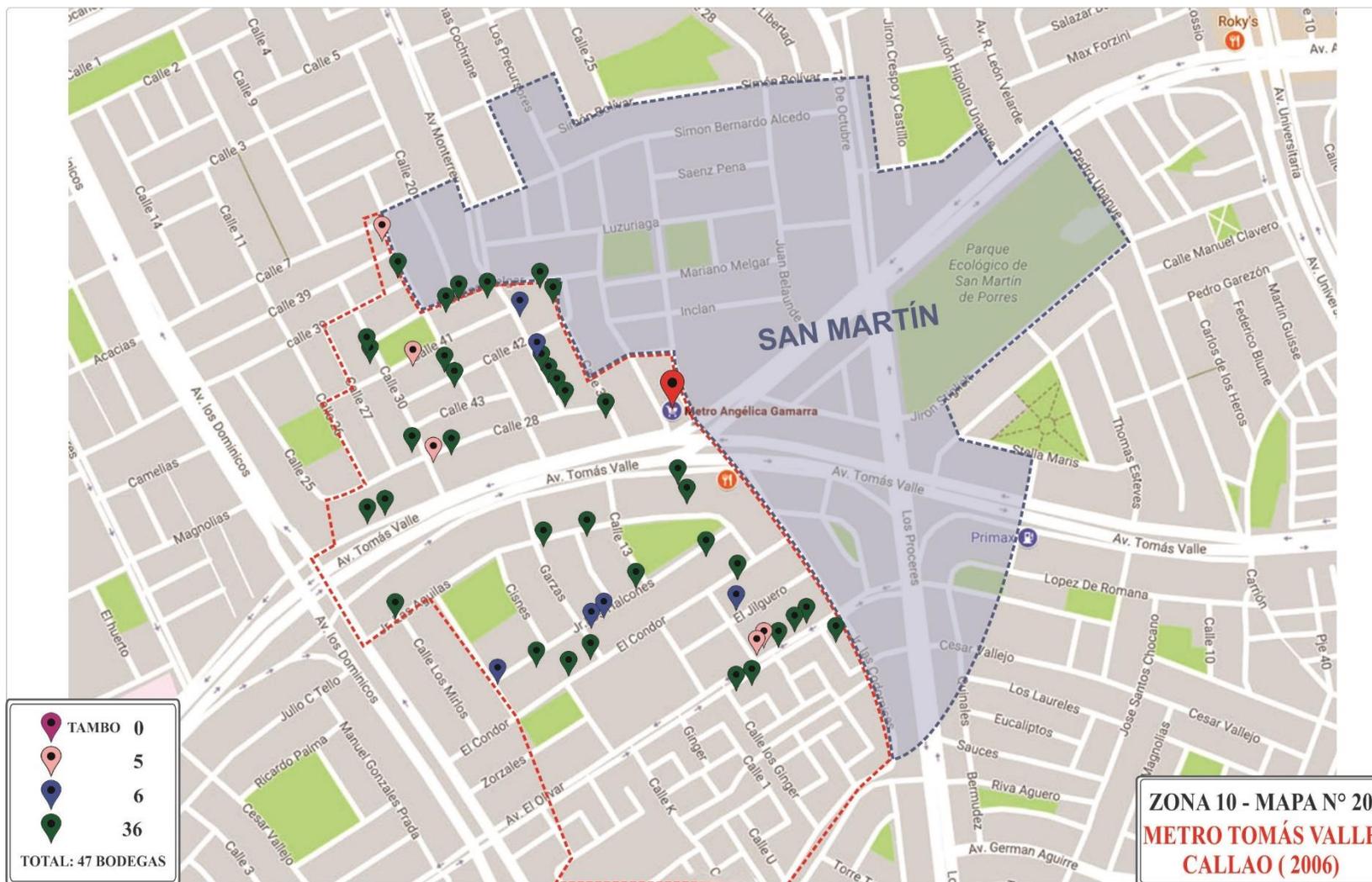
















ANEXO L: Listado de bodegas encuestadas

Tabla L1: Bodegas encuestadas en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince)

N° de bodega	Zona 6				
	Tipología	Distrito	Dirección	Mapa	
B1	Bodegas abiertas	San Miguel	Av. La Mar 2220	11	
B2			Av. La Mar 2593	11	
B3			Av. Universitaria 1797	11	
B4			Av. Brígida Silva de Ochoa 114	9	
B5			Av. Parque de las leyendas 374	11	
B6			Av. Ayacucho 1038	10	
B7			Calle Padre Urraca	8	
B8			Jesús María	Jr. Arnaldo Marquez 2465	4 - B
B9		Tomas Ramsey 650		5	
B10		Tomas Ramsey 611		5	
B11		Jr. Diego Almagro 406		5	
B12		Daniel Hernandez 405		5	
B13		Jeronimo de Aliaga 119		5	
B14		Jr. Caracas 406		3 - B	
B15		Jr. Diego Almagro 510		3 - B	
B16		Jr. Diego Almagro 532	3 - B		
B17		Magdalena	Av. La Mar 501	6	
B18			Inclan 227	7	
B19			Calle Daniel Alcides Carrión 390	7	
B20			Jr. Jose Valencia 997	7	
B21			Av. Sucre con Bolognesi s/n	7	
B22			Jr. San Martin 224	7	
B23			Lince	Mariscal Miller 1878	1
B24				Av. Guisse 1801	1
B25		Av. Guisse 1898		1	
B26		General Córdoba 1901		1	
B27		Av. Guisse 1759		1	
B28		Merino 1798		1	
B29		General Córdoba 1900		2	
B30		General Córdoba 280		1	
B31		Av. Jose Leal 143		1	
B32		Av. Canevaro 144		1	
B33		Av. Merino 1611		1	
B34		Bodegas cerradas	San Miguel	Av. Escardó 324	8
B35				Calle Pedro Benvenuto 210	10
B36				Calle Intisuyo 200	8
B37				Av. Parque de las leyendas 502	11
B38				Av. Brígida Silva de Ochoa 218	9
B39			Jesús María	Mariscal Luzuriaga 203	4 - B

Tabla L1: Bodegas encuestadas en la Zona 6 (San Miguel, Jesús María, Magdalena y Lince) (continuación)

N° de bodega	Zona 6			
	Tipología	Distrito	Dirección	Mapa
B40		Magdalena	Jr. Rodolfo Rutte 210	7
B41			Jr. Rey Basadre 199	7
B42		Lince	Av. Militar 1625	1
B43	Bodegas de ventana	San Miguel	Calle Caminos del Inca 439	10
B44			Avenida Pio XXII 223	12 - A
B45		Jesús María	Coraceros 128	4 - A

Tabla L2: Bodegas encuestadas en la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla)

N° de bodega	Zona 10				
	Tipología	Distrito	Dirección	Mapa	
B46	Bodegas abiertas	Bellavista	Hipólito Unanue 114	13 - A	
B47			Amancaes 120B	12 - B	
B48			Jr. Speziani 151	13 - A	
B49			Av. Oscar Benavides esq con Garcilazo de la Vega	13 - A	
B50		Callao Cercado	Mz. B Lt. 5. Jr. Pisac	18	
B51			Mz. D Lt. 7. Alisos	18	
B52			Calle 28 Mz. S Lt. 20	20	
B53			Fernandini Mz. A Lt. 4	13 - B	
B54			Pablo de Olavide 459	13 - B	
B55			Mz. R Lt. 12	19	
B56			Mz. L-1 Lt. 15	20	
B57			Chachapoyas 562	16 - B	
B58			Calle Gamma - Mz. A Lt. 6	19	
B59			Ventanilla	Calle 11 Urb. Pedro Cueva. Mz. L Lt. 5A	21
B60		Bodegas cerradas	Bellavista	Eucaliptos 208	12 - B
B61				Venezuela 2239	12 - B
B62				Jr. Ruiz Gallo 379	13 - A
B63				Jr. Colina 211	15 - A
B64				Jr. Speziani 257	13 - A
B65	Jr. Pizarro 431			15 - A	
B66	Jr. Colina 596			15 - A	
B67	Callao Cercado			Sáenz Peña 966	17
B68				Tacna norte 115	17
B69			Mz. I Lote 9 A-Coop 7 de agosto	18	
B70			Bertello 1410	18	
B71			Mz. I Lt. 1 Urb. Las Fresas	18	
B72			Mz. G Lt4 Urb. Las Fresas	18	
B73			Mz. I Lt. 9B- Begonias	18	
B74			Mz. H Lt. 4-Cooperativa Albina	20	
B75			Mz. A Lt. 22	18	
B76			Av. Hipólito Unanue 322	13 - B	
B77	Jr. Pablo de Olavide 316		13 - B		
B78	Av. Garcilaso de la Vega 393		13 - B		

Tabla L2: Bodegas encuestadas en la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla) (continuación)

N° de bodega	Zona 10				
	Tipología	Distrito	Dirección	Mapa	
B78	Bodegas cerradas	Callao Cercado	Av. Garcilaso de la Vega 393	13 - B	
B79			Jr. Juan Tello 110	13 - B	
B80			Jr. Garcilazo de la Vega 215	13 - B	
B81			Fernandini 121	15 - B	
B82			Nazca 189	15 - B	
B83			Tamarugal 132	14 - B	
B84			Calle Canchones 137	14 - B	
B85			Calle Canchones 132	14 - B	
B86			Jr. Germania 131	14 - B	
B87			Jr. Iquique 119	14 - B	
B88			Mz. A Lt. 25 - Urb. Fundo la Chalaca	16 - B	
B89			Av. Quilca 861	19	
B90			Calle 1 - 116 Mz. A Lt. 2 - Urb. Aeropuerto	19	
B91			Av. Perú 4508	19	
B92			Av. Perú 4574	19	
B93			Av. Perú 4623	19	
B94			Av. Tomás Valle 3244	20	
B95			Calle El Cóndor 344	20	
B96			Calle El Cóndor 350	20	
B97			El Olivar 134	20	
B98			El Olivar -Mz. R Lt. 9	20	
B99			Calle Mollendo 149	15 - B	
B100			Marco Polo 233 - Continuación de 2 de Mayo	17	
B101			Jr. Puno 132	17	
B102			Jr. Sucre 519	17	
B103			Jr. Zepita 356	17	
B104			Curva Elmer Faucett 4245	14 - B	
B105			Av. República de Panamá 307	15 - B	
B106			Mz. A1 Lt. 12	18	
B107			Ventanilla	Calle 4 Mz. C Lt7	21
B108				Dalias Mz. L2 Lt27	21
B109				Eucaliptos Mz5 Lt18	22
B110				Mz. 22 Lt. 27	21
B111			Bellavista	Jr. Pizarro 519	15 - A
B112	Jr. Pizarro 318	15 - A			
B113	Heros 4114	15 - A			
B114	Amancaes 295	12 - B			
B115	Bodegas de ventana	Callao Cercado	Colon 869	17	
B116			Miguel Grau 1028	17	
B117			Fernandini 228	16 - B	
B118			Miroquesada 1351	15 - B	
B119			Manuel Raygada 1210	15 - B	
B120			Calle San Francisco 223	14 - B	
B121			Calle Canchones 238	14 - B	
B122			La Paz 191	15 - B	

**Tabla L2: Bodegas encuestadas en la Zona 10 (Bellavista, Callao Cercado y Ventanilla)
(continuación)**

N° de bodega	Zona 10			
	Tipología	Distrito	Dirección	Mapa
B123	Bodegas de ventana	Callao Cercado	Miroquesada 1311	15 - B
B124			Jr. Jorge Colque 268	18
B125			Mz. B-1 Lt. 15	18
B126		Ventanilla	Mz. 22 Lt. 27	21



ANEXO M: Censo y Muestreo

Ver CD adjunto



ANEXO N: Encuestas iniciales

ENCUESTA BODEGUEROS

¿Qué cree usted que los clientes valoran más en una bodega?

Ordene del 1 al 6 donde 1 es lo que cree que más valoran y 6 lo que menos valoran

- () Precios bajos
- () Surtido
- () Cercanía
- () Necesidad
- () Buena atención
- () Venta de frutas/ verduras

ENCUESTA CLIENTES

¿Qué valora más en una bodega?

Ordene del 1 al 11 donde 1 es lo que más valora y 11 lo que menos valora

- () Precios bajos
- () Surtido
- () Cercanía
- () Horario extendido
- () Atención
- () Venta fruta / Verdura
- () Calidad
- () Pocas bodegas alrededor

ANEXO O: Base de datos - Encuestas

Ver CD adjunto



ANEXO P: Brechas de percepción

Ver CD adjunto



ANEXO Q: Consentimientos informados

Ver CD adjunto

