

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis de las estrategias comerciales de bodegas, frente a la
expansión de las tiendas de descuento en el 2018: Estudio de casos
múltiple en el distrito de Los Olivos**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ACOSTA ANDRADE, Leslie Estefani

GARCÍA RAMOS, Mery Angélica

ÑAHUINCOPA MAYTA, Elizabeth

Asesoradas por: Dra. Marta Tostes Vieira

Lima, agosto de 2019

La tesis

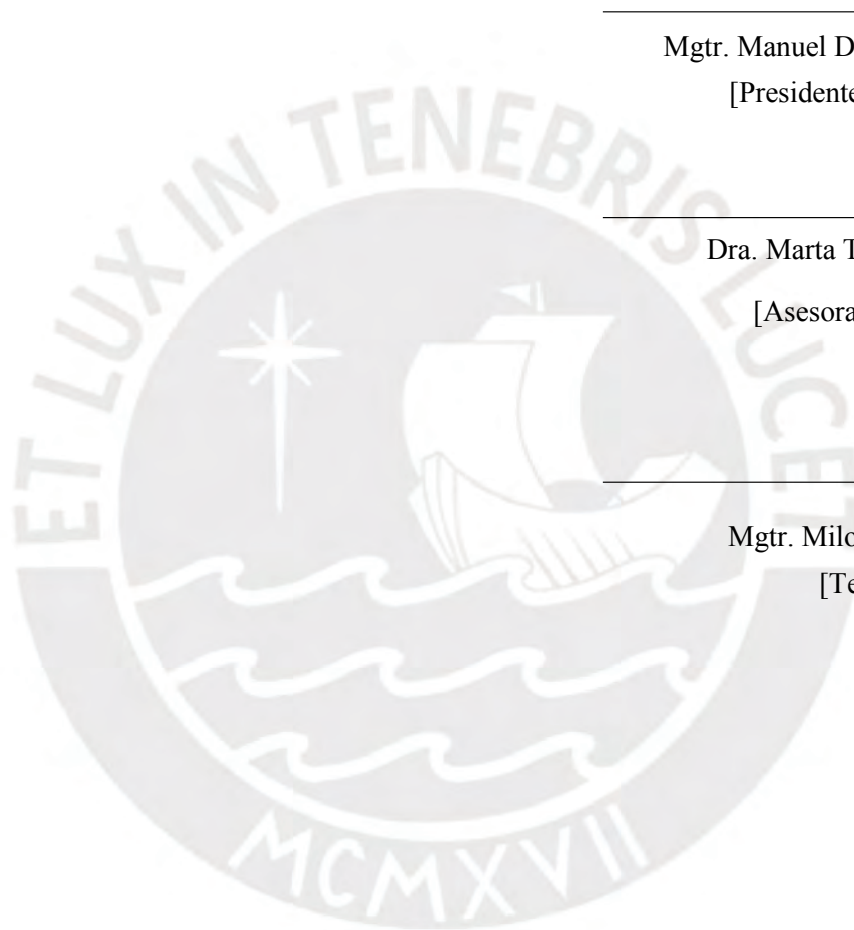
Análisis de las estrategias comerciales de bodegas, frente a la expansión de las tiendas de descuento en el 2018: Estudio de casos múltiple en el distrito de Los Olivos

ha sido aprobada por:

Mgtr. Manuel Díaz Gamarra
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Tostes Vieira
[Asesora de la Tesis]

Mgtr. Milos Lau Barba
[Tercer jurado]



Gracias a mi madre Irma, a su amor tierno y cuidados constantes; a mi padre Luis, por su carisma y siempre estar para mí; a mi hermana Chio, que es también mejor amiga y confidente. Juntos, han celebrado conmigo los mejores momentos y nunca me han dejado caer. Este momento es gracias a ustedes. Gracias por su amor, los amo.

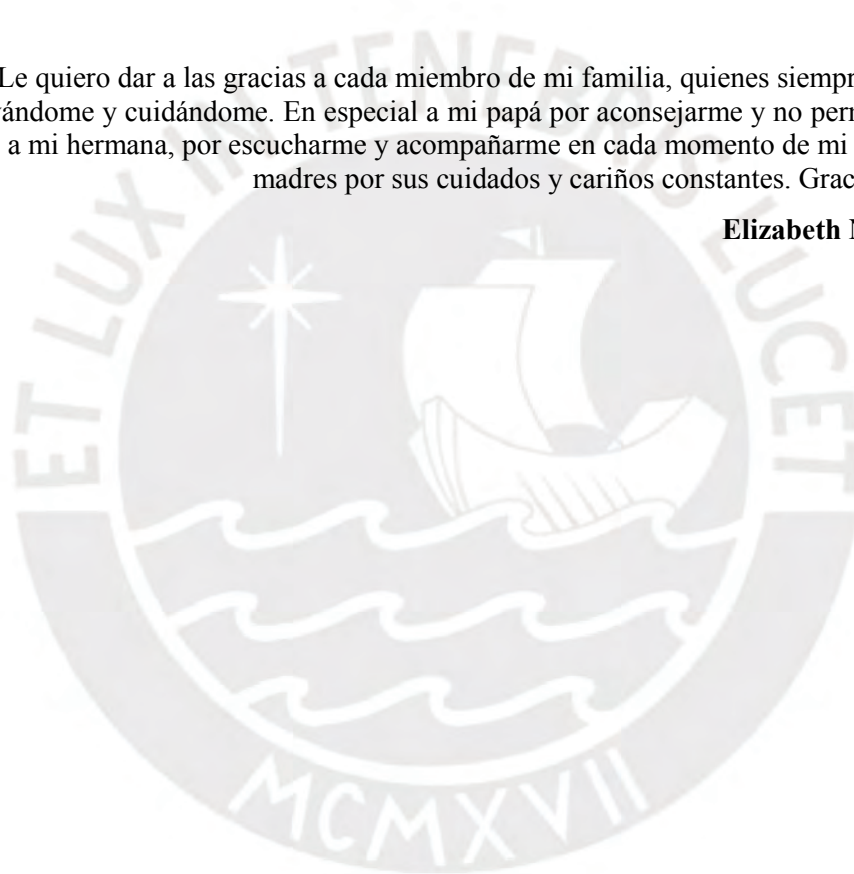
Leslie Acosta

A Wigberto y Angélica, mis padres, que con su amor y esfuerzo fueron y seguirán siendo mis guías en la vida y mi mejor enseñanza de que los sueños siempre se consiguen; a Xio, mi hermana y amiga, por su amor, confianza y soporte desde que vivimos fuera de casa; a Luciana, mi hermanita, porque a pesar de la distancia y de su corta edad siempre fue mi apoyo y mi gran motivación para seguir adelante. ¡Esto es para ustedes, los amo muchísimo!

Angélica García

Le quiero dar las gracias a cada miembro de mi familia, quienes siempre estuvieron ahí apoyándome y cuidándome. En especial a mi papá por aconsejarme y no permitir que me detenga; a mi hermana, por escucharme y acompañarme en cada momento de mi vida y a mis madres por sus cuidados y cariños constantes. Gracias por todo.

Elizabeth Ñahuincopa



Agradecemos a nuestra asesora, Marta Tostes, por su apoyo constante y exigencia.
Agradecemos a todas las personas que formaron parte de la investigación.
Un agradecimiento especial a los dueños de las bodegas investigadas, quienes nos
brindaron su tiempo para conocer sus negocios.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación:	2
2. Justificación.....	3
3. Preguntas	5
3.1. Pregunta general.....	5
3.2. Preguntas específicas	5
4. Objetivos	5
4.1. Objetivo general.....	5
4.2. Objetivos específicos	5
5. Hipótesis.....	6
6. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO	8
1. Mercado tradicional y moderno	8
1.1. Mercado tradicional	8
1.2. Mercado moderno	10
2. Modelos De Negocio En El Mercado Actual.....	12
2.1. Bodegas.....	13
2.2. Las tiendas de descuento.....	15
3. Gestión del crecimiento empresarial.....	17
4. Gestión de estrategias.....	21
4.1. Definición de gestión de estrategias	21
4.2. Estrategias en un mercado competitivo	24
4.3. Marketing Mix de servicios	29
4.4. Definición de la Teoría de Juegos en la Gestión Empresarial	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	37
1. Situación actual del mercado Latinoamericano.	37
1.1. Mercado moderno Latinoamericano	37
1.2. Mercado tradicional en Latinoamérica	42

2.	Situación actual del mercado en el Perú	45
2.1.	Mercado moderno en el Perú	48
2.2.	Mercado tradicional en el Perú	56
3.	Descripción de los sujetos de estudios	61
3.1.	Mercado del Pollo y el Huevo en el Perú:	62
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....		65
1.	Selección Muestral	65
2.	Tipo de diseño metodológico	66
3.	Alcance de la investigación.....	67
4.	Secuencia metodológica	68
5.	Herramientas de investigación	71
5.1.	Acercamiento previo cualitativo	71
5.2.	Recojo de información cualitativa	72
5.3.	Recojo de información cuantitativa	74
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....		78
1.	Análisis Externo e Interno.....	78
1.1.	Análisis Externo	78
1.2.	Análisis Interno	80
2.	Triangulación de información de variables según los ejes temáticos	89
2.1.	Mercado tradicional y moderno	89
2.2.	Modelos de Negocio:	95
2.3.	Gestión de las estrategias	105
3.	Análisis de variables en el proceso de acción – reacción de la Red de Valor.....	108
3.1.	Red de valor de Brandenburger & Nalebuff	108
3.2.	Proceso de acción-reacción y evolución de las estrategias comerciales	112
LÍNEAS DE ACCIÓN PROPOSITIVAS		117
CONCLUSIONES.....		123
RECOMENDACIONES		127
REFERENCIAS		129
ANEXO A: Elección de distritos de lima metropolitana		139

ANEXO B: The Business Model Canvas.....	141
ANEXO C: Matriz de consistencia	142
ANEXO D: Matriz de levantamiento de información.....	147
ANEXO E: Cuota de mercado (en valor) por canal, sector consumo masivo.....	153
ANEXO F: Gasto por canal en Latinoamérica.....	153
ANEXO G: Guía de entrevistas a bodeguero – bodega “teresa”	156
ANEXO H: Guía de entrevistas a bodeguero – bodega “Cudeña”.....	158
ANEXO I: Guia de entrevistas a clientes	160
ANEXO J: Guia de entrevistas a gerente general del formato Mass.....	161
ANEXO K: Guía de entrevistas a experta	164
ANEXO L: Guía de observación a la bodega Teresa.....	165
ANEXO M: Guía de observación a la bodega Cudeña	166
ANEXO N: Guía de observación a la tienda de descuento	167
ANEXO O: Guía de encuestas a clientes	168
ANEXO P: Consentimientos informados.....	170
ANEXO Q: Evidencias.....	172

LISTA DE TABLAS

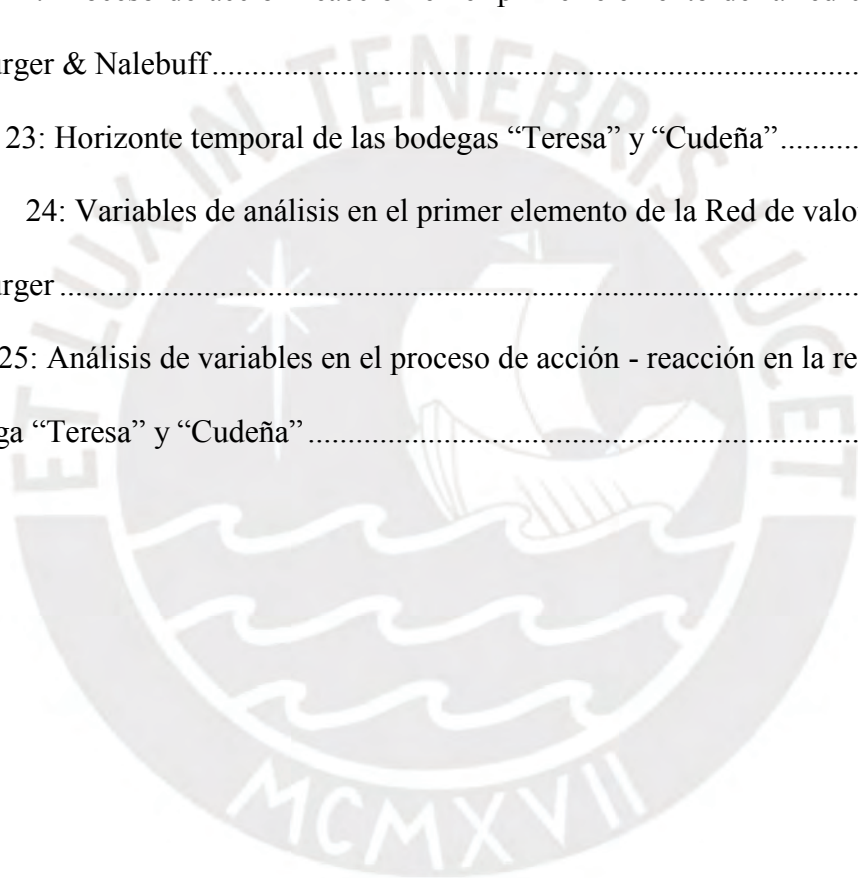
Tabla 1: Índice Global de Desarrollo de ventas al por menor 2016	45
Tabla 2: Índice Global de Desarrollo de ventas al por menor 2017	46
Tabla 3: Cálculo numérico por colores del mapa	77
Tabla 4: Calificación de la bodega “Teresa”	117
Tabla 5: Calificación de la bodega “Cudeña”	118
Tabla 6: Líneas de acción de la bodega Teresa	120
Tabla 7: Líneas de acción de la bodega Cudeña	121



LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de Crecimiento de las compañías	18
Figura N° 2: Las cinco fases de crecimiento	20
Figura N° 3: Modelo de Brandenburger, A. M., & Nalebuff	34
Figura N° 4: Participación del mercado tradicional y moderno	47
Figura N° 5: Ventas al por mayor de los principales rubros 2016-2017 en millones S/ 49	
Figura N° 6: Principales operadores de supermercados 2010-2017 en número de locales (al tercer trimestre 2017)	50
Figura N° 7: Participación de mercados de los principales supermercados al 1er trimestre 2017	50
Figura N° 8: Número de locales de los participantes del mercado al 2018	52
Figura N° 9: Penetración, gasto por acto (S/), Frecuencia	53
Figura N° 10: Número de locales de los Participantes del mercado	54
Figura N° 11: Mapeo de tiendas Mass en Los Olivos	55
Figura N° 12: Mapeo de los sujetos de estudio	61
Figura N° 13: Precio mayorista del huevo de gallina en el mercado de productores de Santa Anita, según el mes de enero 2017 – diciembre 2018 (soles por kilogramo).....	64
Figura N° 14 : Secuencia Metodológica.....	70
Figura N° 15 Área de influencia de las bodegas	76
Figura N° 16: ¿La cercanía de una bodega es un factor importante para decidir dónde comprar?.....	91
Figura N° 17: ¿Las bodegas deben atender todo el día (mañana- tarde – noche)?.....	93

Figura N° 18: ¿Es muy importante que una bodega cuenta con agente bancario o pago con tarjeta?.....	95
Figura N° 19: ¿Es importante que una bodega ofrezca frutas y verduras?.....	100
Figura N° 20: ¿El grado de antigüedad de una bodega es un indicativo de más confianza?	102
Figura N° 21: Red de valor de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” – Primer elemento	110
Figura N° 22: Proceso de acción-reacción en el primer elemento de la red de valor de Brandenburger & Nalebuff.....	112
Figura N° 23: Horizonte temporal de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”	112
Figura N° 24: Variables de análisis en el primer elemento de la Red de valor de Brandenburger	113
Figura N° 25: Análisis de variables en el proceso de acción - reacción en la red de valor de la bodega “Teresa” y “Cudeña”	114



LISTA DE ACRÓNIMOS

ABP	Asociación de Bodegueros del Perú
CAME	Conferencia argentina de empresas medianas
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CENAMA	Censo Nacional de Mercado de abastos
GRDI	Global Retail Development Index
IEDEP	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MYPE	Mediana y pequeña empresa
NSE	Nivel socioeconómico
ONP	Oficina de normalización previsional
RUS	Régimen Único Simplificado
SIGE	Sistema Integral de Gestión Empresarial
SPSA	Supermercados Peruanos
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
UIT	Unidad Impositiva Tributaria

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de casos múltiples busca describir y analizar las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicadas en el distrito de Los Olivos, ante el contexto de expansión de las tiendas de descuento en el periodo del 2018. Para alcanzar el objetivo de la investigación se desarrollarán cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta y delimita el tema a investigar. En referencia a eso se definen las preguntas, objetivos e hipótesis que guiarán la investigación. Finalmente, se detalla la relevancia del tema investigado.

En el segundo capítulo se elabora el marco teórico, el cual busca profundizar la teoría referente al mercado, tanto tradicional, como moderno y cómo están divididos. Además, hace referencia a los distintos modelos de negocio que existen en el mercado actual, en los que se mencionan a las bodegas y las tiendas de descuento. Por último, se cierra el capítulo explicando la gestión de estrategias y la definición de la teoría de juegos en la gestión empresarial.

En el siguiente capítulo se describe la situación actual del mercado tradicional y moderno, desde una perspectiva macro centrándose en Latinoamérica, para continuar la descripción del mercado en el Perú. Posteriormente, se realiza la descripción de los sujetos de estudios y además se analizó el mercado actual del pollo y el huevo, que servirá de soporte al análisis.

En el cuarto capítulo se realiza una descripción detallada de la metodología que se siguió para realizar la presente investigación. Iniciando con la selección muestral, el tipo de diseño metodológico, y el alcance del estudio. Luego se procede a explicar la secuencia metodológica y las herramientas de investigación usadas.

En el último capítulo, con la información obtenida del trabajo de campo, se presenta de manera más detallada a los sujetos de estudio, a través un análisis interno y externo de ambas bodegas, para después, realizar la triangulación de variables y por último plasmarlas en el proceso de acción y reacción de las bodegas frente al surgimiento del formato de tiendas de descuento.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la situación del mercado del sector *retail* se encuentra en un estado de competencia muy fuerte, por la entrada de diversos formatos como las tiendas de conveniencia y las tiendas de descuento que se suman al mercado moderno. Sin embargo, se tiene poca información con respecto a si ha afectado o no al mercado tradicional, en específico las bodegas.

La presente investigación tiene como objetivo hacer una descripción de las estrategias comerciales de dos bodegas y análisis de sus reacciones frente al contexto de expansión de las tiendas de descuento, sustentado con el marco contextual y teórico pertinente. Para ello, se realizarán estudios de caso, en las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, que tienen dentro de su radio de influencia a la tienda de descuento Mass, en el distrito de los Olivos. El análisis de la reacción de los sujetos de estudio a la entrada de la tienda de descuento se realizará con la teoría de juegos enfocado en Gestión de Brandenburger & Nalebuff (2009).

A su vez, este estudio tiene un alcance exploratorio, por el poco estudio que se tiene de las bodegas y su impacto con el surgimiento de los nuevos formatos, y descriptivo porque busca describir las reacciones a través de estrategias comerciales de ambas bodegas frente a la apertura de la tienda de descuento Mass.

Y tiene un enfoque de investigación mixto, pues se usarán herramientas de recojo de información cualitativas, como entrevistas y observaciones, y cuantitativas como encuestas. Así también es de tipo transversal, pues se analizará en un momento específico dentro de un contexto determinado

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentará en primer lugar, el problema de investigación, el cual hace referencia a la situación actual de competencia del sector *retail* entre el mercado tradicional y el moderno. En segundo lugar, se explica la justificación de la investigación, refiriéndose tanto a la relevancia social como económica de las bodegas. En tercer lugar, se enuncian la pregunta general y las específicas, así como el objetivo general y los específicos; y las hipótesis, a través de las cuales girarán los capítulos de la investigación. Por último, se presenta la viabilidad para la realización de la presente investigación, en cuanto a recursos teóricos, acceso a información y facilidad de cambio del sujeto de estudio.

1. Problema de investigación:

Según estimaciones de la Asociación de Bodegueros del Perú citado en Gestión (2017), existen más de 414 mil bodegas a nivel nacional, de las cuales 113 mil se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana; sin embargo, su expansión se ha desacelerado, debido a la creciente presencia y propuesta de otros canales, como lo es el caso del canal moderno (Ipsos, 2016).

Asimismo, según Ipsos (2014), para el 40% de los dueños, las bodegas representan el único sustento económico familiar. Es decir, que, para la economía de nuestro país, la importancia de estas es realmente significativa. Además, según Ipsos (2016) los canales de venta, tanto tradicionales como modernos, han ido evolucionado a nivel global, así como también lo han hecho los consumidores y *shoppers*, quienes cada vez cuentan con más información, de manera que estos son omnicanales y están más conectados. En el contexto peruano, la presencia de los canales tradicionales como bodegas y puestos de mercado seguirán manteniendo su relevancia y su evolución, por lo que no se seguirán los patrones de cambio de países vecinos. Sin embargo, en la entrevista *Bodega: El futuro está en sus manos*, se menciona que “la profesionalización de las bodegas aún es incipiente” (Gómez, 2010, p. 29) y no es consciente de sus prácticas de investigación de mercados (García y Paramo, 2009)

En este marco, en el año 2017, las tiendas de descuento “Mass”, de la compañía Supermercados Peruanos, han contado con un plan de crecimiento acelerado, explicado en el incremento de sus tiendas: de 59 locales, en el 2016 (Supermercados Peruanos SA, 2017) a 208 locales, en el 2018 (BBVA Research, 2018). Este modelo de negocio está dirigido a un público emergente y, por su estrategia comercial, compite directamente con las bodegas (BBVA Research, 2018), debido a que “se caracteriza por estar enfocado hacia compras puntuales, de bajo precio y rápidas, de un número reducido de ítems” (Supermercados Peruanos SA, 2018, p.10). Asimismo, las estrategias de marketing de las tiendas de descuento se basan en la segmentación de sus

clientes por nivel socioeconómico, como por ejemplo la marca Mass y Economax, se encuentran orientadas a los niveles socioeconómicos C y D (Alania et al., 2016).

Las bodegas, como comercio minorista poseen estrategias comerciales, las cuales son la combinación de todas las decisiones que el comerciante toma con respecto a su establecimiento y se reflejan en la ubicación del local, los tipos de productos o servicios que ofrecen, la elección de precios y los medios de promoción que usa (Burruezo, 1999), pero no cuentan con un conocimiento estratégico de su negocio por su falta de profesionalización (Gómez, 2010). Además, tienen como principales clientes a las amas de casa, pertenecientes a los NSE C, D y E (Ipsos, 2010).

Entonces, si bien, tanto la bodega como “Mass” apuntan hacia un mismo tipo de consumidor (NSE C y D), la diferencia se halla en que la bodega no se encuentra profesionalizada y emplea estrategias comerciales, mientras que “Mass” cuenta con estrategias de mercado definidas, por ello esta investigación se centrará en realizar un análisis acerca de las estrategias comerciales de dos bodegas, ubicadas en el distrito de Los Olivos, entendiendo el contexto de competencia, focalizado en el crecimiento de las tiendas de descuento Mass. Además, el análisis de las estrategias se plasmará en la teoría de juegos, situando al objeto de estudio en tres hitos temporales: antes, durante y después de la apertura de la tienda de descuento Mass. Por último, se formularán líneas propositivas para estos dos sujetos de estudio.

2. Justificación

Como se mencionó anteriormente, las bodegas representan una significativa relevancia económica en la realidad nacional, por su magnitud, escenificada en la cantidad existente de estas, y en el volumen de ventas anuales generadas por los bodegueros; asimismo, por la significativa importancia que poseen en la generación de empleo a nivel nacional. Del mismo modo, este formato tradicional de venta es socialmente relevante, pues genera valor hacia el cliente, representa el canal de comercialización más potente de consumo masivo, y genera un equilibrio de poder frente a las grandes empresas.

La relevancia de las bodegas, en la economía, se debe a la existencia 414 mil bodegas, a nivel nacional, y de la concentración de alrededor de 113 mil de estas, en Lima Metropolitana. Además, el tamaño de las bodegas es medido según el número de trabajadores, y en el Perú el 70.1% de las mismas son unipersonales, por lo que, casi todas son microempresas (Gestión, 2016). En esta misma línea, según la Ley MYPE, se establece que el tamaño es considerado según el rango de ventas, y que las bodegas son microempresas, considerando que el 99.68% de estas tienen ventas anuales inferiores a S/ 525,000. Cabe señalar que la gran mayoría de estas bodegas (91.5%) factura, anualmente, menos de S/. 277,500, y que el 54.7% se encuentra por debajo de

S/. 48,100 de ventas anuales (MDAPERU, 2016). Es así que, para el 40% de bodegueros de Lima, estos ingresos representan el único sustento económico familiar que poseen (Ipsos, 2014). En cuanto a la generación de empleos, según el estudio "Impacto económico en bodegas" de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) citado en Gestión, el cual considera la proyección de crecimiento de las bodegas en el Perú y en Lima, así como los coeficientes de empleo por bodega, se estima que las bodegas generan 448 mil empleos, en Perú, y, aproximadamente, 129,700 en Lima (2016).

Además, la relevancia de las bodegas, en la sociedad, radica en la generación de valor que estas producen hacia el cliente, pues se adecúan y atienden sus necesidades, con un trato personalizado, de manera que esto genera un impacto positivo, ya que, para los clientes, la amabilidad es considerada de mayor importancia, anteponiéndose a aspectos como la limpieza o el tener bien surtida la bodega (Ipsos, 2010). A su vez, se disponen a mejorar el servicio y emular a los supermercados en algunos sentidos (ajustando sus propuestas de productos, servicios y formato de negocios), pero sobre todo conectan con las costumbres y las identidades culturales de la gente (Ipsos, 2016). Asimismo, el 91% de los gastos de los peruanos son destinados a alimentos y bebidas, sobre todo en Lima, y el 22% de este se efectúa en las bodegas (MDAPERU, 2016); es por ello que las bodegas

gozan de un alto índice de frecuencia de visitas del consumidor, especialmente del ama de casa para quién es esencial, debido a las limitaciones en la disposición de efectivo que maneja la mayoría, y a la eficiencia en el gasto que suelen buscar, siendo esta periodicidad de la visita incluso mayor en los niveles socioeconómicos más bajos (Ipsos, 2016, p. 75).

En consecuencia, las bodegas son el canal de comercialización más potente de productos masivos y alimentos en Lima, considerando que mueven el 70% de productos masivos, mientras que el 30% lo hace el canal moderno (Ipsos, 2010).

La investigación al presentar relevancia, tanto económica como social, contribuirá al bodeguero, pues le permitirá conocer su propuesta de valor; asimismo, contribuirá a futuros investigadores del canal tradicional (bodega), pues al ser un tema que surge del contexto actual, no se han realizado estudios locales previos, y a la vez, se deja un hito en el proceso evolutivo de canales tradicionales, ante el moderno (tiendas de descuento). Finalmente, generará un aporte multidisciplinario a las ciencias de la sociología y marketing.

3. Preguntas

3.1. Pregunta general

¿Las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicadas en el distrito de Los Olivos, tuvieron estrategias comerciales ante el contexto de expansión de las tiendas de descuento durante el 2018?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Existen teorías referentes a los modelos de negocio del canal *retail* (bodega y tienda de descuento), y a las herramientas de análisis de las estrategias en ese mercado?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado tradicional de Lima, frente a los nuevos modelos de negocio en el sector *retail*, que se han venido desarrollando durante el 2018?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicados en el distrito de Los Olivos que faciliten la comprensión de su entorno y modelo de negocio en el 2018?
- ¿Cuáles fueron las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” durante el 2018, como una reacción ante la expansión de las tiendas de descuento?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Realizar una descripción y análisis de las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” en el contexto de expansión de las tiendas de descuento Mass en Los Olivos durante el 2018

4.2. Objetivos específicos

- Investigar y describir las teorías referentes a los modelos de negocio del canal *retail* (bodega y tienda de descuento) y a las herramientas de análisis de las estrategias en ese mercado
- Analizar el contexto del mercado tradicional de Lima, frente a los nuevos modelos de negocio en el sector *retail* en Los Olivos durante el 2018
- Describir los factores internos y externos de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicados en Los Olivos que faciliten la comprensión de su entorno y su modelo de negocio en el 2018
- Describir y analizar las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” durante el periodo 2018, como reacción ante la expansión de las tiendas de descuento.

5. Hipótesis

- Las bodegas “Teresa” y “Cudeña” tuvieron estrategias comerciales durante el periodo 2018, que fueron resultado de un proceso de acción y reacción, debido al contexto de expansión de las tiendas de descuento.
- Existe teoría referente a los modelos de negocio del canal *retail* (bodega y tienda de descuento), que se complementan a las herramientas de análisis de las estrategias
- La penetración de las tiendas de descuento en el Perú ha incrementado en el 2018, impactando al formato tradicional.
- Los factores externos que facilitan la comprensión del entorno de las bodegas son: las regulaciones políticas, la economía en el sector, las costumbres socioculturales de los clientes y el marco legal. Y los factores internos que facilitan la comprensión del modelo de negocio de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” son sus segmentos de cliente, sus propuestas de valor, sus canales, la relación con sus clientes, sus fuentes de ingresos, sus actividades, recursos y socios clave y la estructura de costos
- Durante el periodo 2018 las bodegas “Teresa” y “Cudeña” reaccionaron a la entrada de la tienda de descuento Mass con estrategias comerciales que les generó una mejor propuesta de valor hacia sus clientes

6. Viabilidad

Con respecto a la viabilidad de la investigación, existen recursos teóricos, artículos, estudios, y datos estadísticos acerca del sector *retail* en general, lo que ha facilitado la comprensión del contexto actual. Así como también, se han realizado diversas investigaciones acerca de bodegas o tiendas de barrio, en contextos internacionales, que han permitido el entendimiento de otras realidades. Sin embargo, existe una minoría de estudios de caso realizados, que se centren en el contexto local. Es por ello que, surge el interés de realizar la presente investigación, pues se trata de una problemática que forma parte de nuestra realidad actual y que, además, como se mencionó, cuenta con estudios limitados.

En cuanto a la disposición de la información, debido a que los sujetos de estudio son de libre acceso al público en general, se tiene como fuente primaria a los encargados de las bodegas al señor Dimas Salazar dueño de la bodega “Teresa” y al señor Werlyn Cudeña, dueño de la bodega “Cudeña”, quienes nos brindaron el permiso necesario para realizar el recojo de información a través de las diferentes herramientas, de tipo cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de responder a los objetivos de investigación. Asimismo, se tiene disponibilidad para contactar a los clientes del sujeto de investigación, pues se trata de personas comunes y de fácil acceso. Por otro lado, en caso ocurriese algún tipo de contingencia con las bodegas en mención

durante el periodo de investigación, y no se pueda concluir el recojo de información prevista, existen otras opciones de objetos de estudios que poseen el mismo perfil. Por ello, no habría ninguna complicación en realizar el cambio sin que afecte significativamente la investigación.



CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se expondrá el marco teórico que sustenta esta investigación. Para ello, se han identificado cuatro ejes temáticos, los cuales constituirán la base para el trabajo de campo. En primer lugar, se abordarán los temas del mercado tradicional y moderno. En segundo lugar, se examinará el modelo de negocio, en el mercado actual, focalizando en las bodegas y tiendas de descuento. En tercer lugar, se analizarán los modelos de crecimiento empresarial. Y, finalmente, se abordará la gestión estratégica, en base a la teoría de juegos, por lo cual se definirá la gestión de estrategias, la estrategia en un mercado competitivo, el marketing mix de servicios, para luego definir la teoría de juegos en la gestión empresarial.

1. Mercado tradicional y moderno

En el siguiente apartado se presentará la conformación del mercado tradicional y moderno, con el fin de conocer y saber a qué división pertenecen nuestros sujetos de estudio.

En el mercado actual, existen diversos actores que interactúan y que hacen posible el proceso de compra del *shopper*. Así, el contexto de América Latina está conformado principalmente por dos canales: el tradicional y el no tradicional. Según Rolando Arellano (2003) “los intermediarios en América Latina son de muy diversos tipos. Algunos corresponden a estructuras que existen en esta región desde tiempos inmemoriales, mientras que otros son instituciones modernas, algunas de las cuales son importadas de los países más avanzados” (p.364).

1.1. Mercado tradicional

A continuación, se estudiará la división del mercado tradicional y se describirá cada uno de sus actores. Además, se complementarán las opiniones de los diversos autores con el fin de tener información más sólida que describa este mercado.

El mercado tradicional es uno de los canales más visitados por los clientes y consumidores, pues para los latinoamericanos este representa una buena opción de compra y mantiene vivas las tradiciones y costumbres (Kantar Worldpanel, 2013). Además, aproximadamente el 42% de los consumidores valoran la relación con sus vendedores (Kantar Wordpanel, 2014)

Según Rolando Arellano (2003), el mercado tradicional en América Latina se clasifica en Mercados Itinerantes, puestos de mercado, comerciantes ambulantes, almacenes de barrio y tiendas especializadas.

Los mercados itinerantes son establecimientos tradicionales de las zonas rurales, en las cuales los agricultores intercambian sus productos por otros; también, dentro de este tipo de comercio, se encuentran aquellas personas especializadas en un solo producto no agrícola (telas, relojes, ollas, herramientas, utensilios de trabajo, etc.). Estos son llamados también ferias semanales o pequeños mercados. Sin embargo, conforme aumenta la urbanización en los países se observa una tendencia a la desaparición de este formato.

Así mismo, los puestos de mercado conforman un espacio geográfico estable, en el cual se ubican comerciantes que se caracterizan por poseer un lugar limitado para sus actividades, de manera que son especializados. De esta forma, existen los negociantes de verduras y productos perecederos, de abarrotes y productos de consumo alimenticio de mayor duración, otros especializados en carnes, etc. Muchas veces, los grandes puestos de mercado funcionan como mayoristas, es por ello que, para las compañías que manejan marcas de consumo masivo, es de vital importancia encontrarse presentes en este canal.

Siguiendo la línea de la clasificación de Arellano (2003), se encuentran los comerciantes ambulantes, los cuales son estructuras que existen desde los tiempos coloniales de América Latina, y que han tenido una multiplicación impresionante en los últimos 30 años. En su mayoría, estos son comerciantes informales que comercializan diversas categorías de productos. Una característica esencial de ellos es que no disponen de capital para su trabajo; sin embargo, dada la inmensa cantidad de personas que participan en este sector comercial, las sumas globales movilizadas por ellos son significativas.

Arellano también comenta sobre los almacenes de barrio, que son los famosos comerciantes generalistas, llamados “tenderos”, “bodegueros”, “pulperos”, “almaceneros,” entre otros, en los diferentes países. Estas denominaciones pretenden referirse a comerciantes instalados en zonas residenciales, que surten de todo tipo de productos a las familias de la zona. La variedad de artículos que estos ofrecen es muy amplia, y va desde alimentos, más o menos perecederos (leche, mantequilla), hasta artículos varios de uso corriente (hilo de coser, focos). Muchas veces, estos comerciantes emplean la venta a crédito a sus clientes más conocidos.

Finalmente, la contribución de Arellano engloba, dentro del canal tradicional, a las tiendas especializadas; estas existen en una gran cantidad, y sus tipos de comercio se encuentran especializados en artículos diversos. En su mayoría son pequeños y están ubicados en los barrios, tales como carnicerías, panaderías, librerías, y hasta muy grandes almacenes especializados en muebles telas, artículos eléctricos, etc. En muchos casos, estos formatos están relacionados directamente con un centro productor (panadería, carnicería); en otras, estos se surten de proveedores muy diversos (tiendas de artículos escolares) (pp. 364-366).

Por añadidura, un estudio de Proexport Colombia (2004) sugiere que las bodegas cuentan con una clasificación adicional, éstas se dividen en “tres clases; las tradicionales que atienden al público detrás del mostrador y tienen una variedad de productos suntuarios; los *minimarket* que utilizan el mismo sistema de los supermercados, sus productos están en góndolas y las bodegas de tipo ventana que son las que no tienen un lugar de exhibición pero la gente sabe que en dicha casa expenden producto” (p.4).

Por último, Cisneros (2017) sustenta que, por la naturaleza operativa de las bodegas y los mercados en nuestro medio, no se tienen muchos estudios y registros estadísticos.

Por lo tanto, después de haber presentado la composición del canal tradicional según Arellano (2003) y haber ahondado en la división de bodegas. La presente investigación se centrará en la integración de los aportes de los distintos autores, por el alcance de la bibliografía.

1.2. Mercado moderno

En el siguiente apartado se describirá el mercado moderno y se especificará cómo está conformado. Finalmente, se describirá cada uno de sus componentes.

En lo que respecta al mercado moderno, durante los últimos 30 años, los supermercados han cambiado el panorama del *retail*, en muchos países, presentando formatos de tiendas más grandes, a través de más espacio en los anaqueles, una mayor variedad de productos y servicios, y variadas estrategias de marketing (Reardon & Hopkins, 2006). Además, según Vergara (2012), el *retailer* con sus tiendas que todo lo venden, y con la universalización del crédito a los sectores cada vez más amplios y diversos, ha provocado cambios profundos en la economía, en el comercio, en el trabajo y, sobre todo, en la vida cotidiana de los segmentos más grandes de la sociedad.

Por otro lado, según explica Rolando Arellano (2003), el canal moderno se clasifica en supermercados, tiendas de departamentos y centros y galerías comerciales.

En ese sentido, los supermercados son comercios de superficie bastante amplia que venden artículos de consumo masivo de alimentación y cuidado del hogar, así como algún producto de uso corriente de pequeño valor unitario. Los primeros formatos de estos abrieron en América Latina, en los años cincuenta, siguiendo el modelo de América del Norte, aunque en el primer continente estos presentaron un crecimiento lento.

Mientras que, las tiendas por departamento son almacenes de gran superficie que venden artículos diversos, de precios unitarios bajos a medianos. A diferencia de los supermercados, estas no venden productos perecederos. Una característica importante de estos negocios en América

Latina, al igual que lo que se observa con los supermercados, es el uso intensivo de personal para la atención del público, lo que va contra la intención original del sistema.

Finalmente, Arellano (2003) menciona a los centros y galerías comerciales, que son zonas comerciales construidas especialmente para albergar, bajo un mismo techo, a diversos tipos de negocios. Estos centros comerciales son de dos tipos: los centros comerciales de clase media y alta, en los cuales se ubican diversas tiendas, juntamente con servicios distintos (bancos, peluquerías, restaurantes) con el fin de que los consumidores encuentren todo lo que buscan bajo un mismo techo; y, los centros o galerías comerciales, que son una versión latina, en pequeño, de los otros; estos son establecimientos más modestos que albergan varios pequeños comerciantes. En ellos, se pueden encontrar comerciantes especializados en juguetes, artículos eléctricos y, muy comúnmente, ropa.

Desde otro punto de vista, McCarthy & Perreault (1996) agregan a la clasificación del mercado moderno, a las tiendas de conveniencia, a las tiendas de comparación, y a las de especialidades.

Las tiendas de conveniencia son un lugar cómodo para realizar las compras, bien porque se encuentran situadas estratégicamente cerca de otro establecimiento, o porque se encuentran en “el vecindario”. Por ser locales de fácil acceso, atraen a numerosos clientes. Por lo que, entre otras cosas, la facilidad para estacionar, la posibilidad de un pago rápido, así como tener la mercancía en lugares muy accesibles son factores que aumentan la comodidad del público.

Así mismo, las tiendas de comparación atraen a los clientes, desde grandes distancias, por la variedad y profundidad de sus selecciones, y por sus exhibiciones, demostraciones e información, así como por sus expertos dependientes.

Siguiendo la línea, McCarthy & Perreault (1996) sostienen que las tiendas de especialización son aquellas por las que los consumidores sienten una fuerte atracción. Por lo que, por razones de lo más heterogéneo (servicio, surtido o reputación), algunos compran, de manera sistemática, en ellas.

Por lo tanto, después de haber explicado la composición del mercado moderno según Arellano (2003) y haber complementado esta división con la contribución de McCarthy & Perreault (1996). La presente investigación considerará los autores nombrados, para el análisis de los sujetos de estudio.

2. Modelos De Negocio En El Mercado Actual

En este apartado se presentarán apreciaciones de distintos autores acerca de los modelos de negocio en general, en donde se resalta la importancia de su estudio. Posteriormente, se procederá a explicar en qué consisten los modelos de negocio del sector *retail*: las bodegas y las tiendas de descuento

Para Amitt y Zott (2001), un modelo de negocio se centra en el contenido, la estructura y en el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor, a través del aprovechamiento de oportunidades comerciales. Por ello, es importante el estudio del modelo de negocio de una empresa, de manera que permita desarrollar una investigación de gestión de estrategias, pues es este modelo sobre el cual funciona la organización, la creación y captura de valor o la falta de esta.

La propuesta de Baden-Fuller & Morgan (2010) en *Business Models as Business*, es que se los puede comparar con una receta, pues necesita de ciertos ingredientes, que en el caso de los modelos de negocios son los siguientes: variedades de estrategias y elementos, como recursos, capacidades, mercados, tecnologías, cliente, entre otros. Sin embargo, un modelo de negocio no puede ser visto simplemente como un conjunto de elementos que forman parte de la empresa, sino que se debe tomar en cuenta, también, su combinación y organización de distintas maneras, existentes (de otras organizaciones) o nuevas. Este último, se refiere a la innovación en los modelos de negocios, considerando innovación como una variación para adaptarse a los modelos cambiantes.

En relación con esto, Osterwalder (2010), en *Business Model Generation*, dice que “el modelo de negocio es como un plan para una estrategia, para ser implementado a través de estructuras organizacionales, procesos y sistemas” (p.15). Y que puede ser representado, a través de un modelo de nueve bloques denominado “Canvas” (ver anexo B) que muestra la lógica acerca de cómo una empresa tiene la intención de ganar dinero, siendo estos bloques de construcción las actividades clave, socios clave, recursos clave, estructura de costos, relación con los clientes, segmentación de los clientes, proposición de valor, canales y flujo de ingresos. Con respecto al bloque de segmentos de cliente, define los “diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa tiene como objetivo llegar y servir”. El bloque de proposiciones de valor “describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico”. Los canales describen “cómo la compañía se comunica con sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor”. El bloque de construcción de relaciones con los clientes “describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos”. El bloque de flujo de ingresos representa “el efectivo que genera una empresa por cada segmento de cliente”,

para hallar el total de ganancias, se deben restar los costos de los ingresos. “El Módulo de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione”. Para el bloque de actividades clave se describen “las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione”. Los socios clave como bloque describen la red o conjunto de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio pueda funcionar. Y, por último, el bloque de estructura de costos describe todos los costos que la empresa incurre para el funcionamiento del modelo de negocio (pp. 20-40).

Como se puede observar, en la literatura administrativa, existe una diversidad de conceptos sobre modelos de negocio, y diversos modelos que intentan dar a conocer estructuras compuestas por distintos componentes, que pretenden explicar la razón de ser de un negocio. Sin embargo, para fines de esta investigación se usará el último modelo mencionado: el de los bloques de construcción Canvas, para poder analizar los modelos de negocio de los sujetos de estudio; por un lado, a las bodegas, y, por el otro, a las tiendas de descuento.

2.1. Bodegas

En las siguientes líneas, se procede a explicar el modelo de negocio que es sujeto de esta investigación, la bodega. En donde se detalla su definición, importancia, el valor que aportan a la sociedad y sus factores de éxito.

Como menciona Arellano (2003), las bodegas se encuentran dentro del sector *retail* tradicional y son llamadas también almacenes de barrio; estos son atendidos por comerciantes conocidos como “tenderos”, “pulperos”, “almaceneros”, entre otros (dependiendo de los diferentes países a los que se haga referencia). Estos comerciantes se instalan en zonas residenciales y surten de todo tipo de productos a las familias de la zona. Dichos productos ofrecidos van, desde alimentos más o menos perecederos hasta artículos de uso corriente.

Mientras que García y Páramo (2009) en *Etnomarketing Territorial: una propuesta desde la identidad cultural regional* se refiere al tema, desde su contexto en Colombia, respecto al caso de las tiendas de Manizales, y describen a la tienda como una pequeña empresa familiar, en donde se realizan las prácticas comerciales en el que se “intercambian todo tipo de productos de consumo masivo en pequeñísimas cantidades, en un claro proceso de miniaturización de la presentación de los productos”. El tendero “vive en la parte superior de la tienda o en la parte de atrás. En la fachada o en el garaje se encuentra la tienda como una forma de facilitar la vida de quien trabaja en ella, su propietario, su esposa, sus hijos, o sus familiares más cercanos” (p. 188). Además, consideran que “el tendero, aunque no es consciente de sus prácticas de investigación de mercados, de desarrollo de productos y de ubicación en el espacio, desarrolla estrategias y programas de marketing (...) bastante acertados” (p. 187). En este sentido, como menciona

Dannhaeuser (1980) “la tienda del vecindario funciona como un dispositivo que absorbe mano de obra y como institución a través de la cual pueden adquirirse habilidades empresariales y éxito” (p. 158). Entonces, el tendero o dueño de la tienda, posee conocimientos de gestión y estrategias acerca del funcionamiento de su negocio, sin embargo, estos son de tipo informal, pues “todavía luchan con el clásico problemas de manejo no profesional” (Poesoro, 2007, p. 3).

Adicionalmente, Alberto Haito afirma que “las bodegas existían por dos razones básicas, la conveniencia, es decir, el hecho de poder hacer compras pequeñas cerca a la casa (...). Y, el crédito “de cuaderno”, que es un crédito pequeño, de corto plazo y sin intereses” (2012). Asimismo, para García y Páramo (2009) la ubicación geográfica, la proximidad y la cercanía (no solo en el barrio sino también en las relaciones de vecindad) son los principales factores de éxito de las tiendas.

Así también, Pisani y Yoskowitz afirman (2012) que “la tiendita o la tienda de abarrotes y supermercados del vecindario no solo es una parte esencial e integral de la vida cotidiana, sino que también forma parte del omnipresente panorama comercial” (p. 116). Mientras que, Chang y Paredes (2016) consideran que “las tiendas, son concebidas desde una dimensión social que refuerza la idiosincrasia, cultura y formas de comercio” a la vez que impulsan la economía mediante la diversificación de mercados, por lo que se requiere “una mayor integración de esfuerzos y alianzas en el contexto (...) con acciones que permiten responder ante posibles situaciones de inestabilidad que pueden vulnerar el quehacer de las tiendas de barrio” (p. 230-231). Por su lado, García y Páramo (2009) afirman que, por el hecho de que una bodega es una forma de autoempleo y es parte de la economía familiar o de famiempresa, se refuerza tanto su valor económico como social, además del cultural, pues forma parte de la cotidianidad. Lo que se refleja en la siguiente cita:

Si yo voy caminando por una calle en Manizales y no encuentro una tienda, me siento desesperada porque en la tienda puedo encontrar de todo, desde una aguja hasta un cd, (...) en porciones que responden no a las exigencias lucrativas y a las grandes prácticas comerciales, sino en porciones pequeñas que agilizan las relaciones y que llegan directamente a satisfacer al consumidor (p. 188).

En ese sentido, se observa que el sentido de la cotidianidad es tan fuerte que ya se tiene la idea de que, sí o sí, se tiene que encontrar una bodega, mientras se camina por la calle, pues esta forma parte de la identidad cultural de las ciudades.

Con respecto a los hallazgos encontrados por estos mismos autores (García y Páramo, 2009), en un estudio realizado en la ciudad de Manizales - Colombia, encontraron que los factores que los consumidores consideran importantes, a la hora de elegir la preferencia de la bodega, son

los siguientes: la comodidad, la inmediatez y la familiaridad. En cuanto al primero, se refiere al hecho de que es más cómodo y “está arraigada en su cultura: «Queremos comprar, pero no desplazarnos ni hacer fila en frente de una caja, ni abordar grandes mostradores»”. En relación con la inmediatez, se menciona la facilidad de realizar la compra ya (en el momento), y se puede “suplir una necesidad a tiempo, en tiempo real”. Por último, la familiaridad, “reflejada en el hecho de que el tendero me llame por mi nombre, que me conozca, el hecho de yo poder mandar el niño a la tienda” (p. 190).

Como se puede notar, los autores proponen diversas características, en la mayoría de los casos similares, de las bodegas o tiendas de barrio, los cuales serán tomados en cuenta al momento de analizar al sujeto de estudio de la presente investigación. Así también se explica el valor económico y social que aportan, pues por un lado son fuentes de trabajo y autoempleo y por el otro, forman parte de la cultura de un lugar. Y, por último, los principales factores de éxito que tienen son la cercanía, conveniencia y crédito de “cuaderno”. Lo mencionado da a conocer la importancia que tienen las bodegas como modelo de negocio dentro de una sociedad, lo que justifica la realización de esta investigación.

2.2. Las tiendas de descuento

A continuación, se presentará el modelo de negocio de las tiendas de descuento, donde se empieza por mencionar de manera general cómo evolucionaron a lo largo de los años después de su creación. Así también se explican las diversas características que poseen y las que son consideradas clave para su funcionamiento. Y al final se describen las tipologías de tienda de descuento que son más conocidas.

Desde 1940, ya se mencionaba que en la literatura sobre los mercados se documentaba el surgimiento y la maduración de la tienda de descuentos como una importante innovación institucional dentro del contexto del comercio minorista (Davidson, Foody y Lowry, 1970).

Por ello, mencionan que el término "tienda de descuentos" ha representado al menos tres tipos diferentes de organizaciones que evolucionaron en respuesta a las cambiantes condiciones socioeconómicas posteriores a la Segunda Guerra Mundial” (Davidson, et al., 1970, p. 40). En primer lugar, la tienda de descuento "a puertas cerradas", en el cual se debía presentar una tarjeta de membresía para poder ingresar, tenía como principales clientes a los empleados del gobierno, y eran establecidos, principalmente, por personas con experiencia en finanzas, derecho, contabilidad o bienes raíces. En segundo lugar, está la llamada tienda de descuentos “tradicional”, cuyo nombre era aplicado a las tiendas de puerta abierta y con precios reducidos que surgieron en la década de 1940 en Nueva York, las cuales, debido a su naturaleza, se diversificaron, por lo que ahora se les conoce como “tiendas de descuento promocional” o *merchandising* masivo”. Por

último, el tercer tipo de tienda de descuentos se desarrolló en el área de Nueva Inglaterra, a mediados de la década de 1950, cuando los comerciantes convirtieron fábricas vacías de lana y algodón en supermercados de productos blandos.

Por otro lado, Cerdeño (2001) considera que la clave en el funcionamiento de este tipo de negocios es la búsqueda de la maximización, a través de la minimización. Es decir, se minimizan los costos, inversiones, precios, márgenes, servicios prestados a los clientes, entre otros; y, con ello, se busca la maximización en la rotación de los inventarios, lo que significa que los productos ofrecidos se vendan en el menor tiempo posible para que puedan ser repuestos nuevamente. Además, menciona que “las principales características de los establecimientos de descuento quedan determinadas en función de su orientación hacia un conjunto de variables: precio, marca, surtido, superficie de venta y almacén, equipamiento, publicidad y localización” (2001, p. 17). Con respecto a la variable precio, se considera como fundamental, pues es este el que se traslada a sus consumidores, siendo esta su ventaja competitiva a diferencia de otros formatos. Para el análisis de este punto, se consideran las siguientes cuatro circunstancias: la primera, es que se busca una reducción o minimización de los gastos del personal, por lo que se contrata a pocos trabajadores de los cuales se espera que realicen diversas funciones. La segunda, es que existe una fuerte reducción de gastos de decoración, publicidad en el punto de venta o zonas lúdicas. En tercer lugar, no se le ofrece al cliente asistencia personalizada sobre los productos ofrecidos e incluso, en algunos establecimientos, se cobra por las bolsas de plástico. Y, por último, se compran grandes volúmenes de productos a los proveedores para alcanzar menores precios.

En cuanto a la segunda variable, se ofertan muchas veces marcas del distribuidor, como ejemplo, se menciona que Aldi (cadenas de supermercado de descuentos) ofrece un 99% de productos bajo su marca propia; y esto, muchas veces, facilita la posibilidad de ofrecer descuentos bajo esta única marca. El surtido, por su parte, se compone por alimentación y no alimentación. Siendo destinado usualmente un 60% para alimentación seca; un 20% para productos perecederos, y el otro 20% para droguería, higiene y perfumería. Cabe resaltar que la característica común de los productos antes mencionados es que son de gran consumo, con lo que busca alcanzar una máxima rotación. En cuanto a la superficie de venta de las tiendas de descuento, esta va a variar de acuerdo con los países y a la capacidad de inversión de la cadena, pero suele destinarse un 45% para el mobiliario o pallets, en donde se da la exposición de los artículos; y el otro 55% a los pasillos con el objetivo de hacer más fácil la comodidad de compra y la reposición. Con respecto a los almacenes, estos representan entre el 13 y 15% de la sala de ventas aproximadamente. Y la distribución es un 80% para cargas completas, 10% para promociones y el resto queda libre, lo que repercute en una simplificación de los procesos. Por otro lado, el equipamiento de este

formato es sencillo, se puede decir hasta rudimentario. Como menciona el autor, “los artículos suelen exponerse apilados, con escasa decoración, en los pallets, cajas o embalajes en que han sido transportados desde el lugar de su fabricación y sin carteles anunciadores llamativos ni demostraciones o degustaciones” (Cerdeño, 2001, p.172). La publicidad es mínima y es similar para todos los establecimientos, a nivel nacional o internacional. Y por el lado de la localización, buscan ubicarse en centros urbanos, con un tamaño no inferior a 10000 habitantes y con gran densidad poblacional. Además, que pueden ubicarse en zonas cercanas a otros formatos comerciales, más nunca en centros comerciales, por los altos costos que implicaría.

Por otra parte, la usual clasificación o tipología que suele hacerse con respecto a las tiendas de descuento, como formato comercial, es la de descuento blando y duro. Como menciona Cerdeño (2001), el primero, compone su oferta comercial en un 50% de marcas de fabricantes con precios similares a los de otros formatos, y el otro 50% por marcas propias en la que es más fácil usar políticas de precios bajos. Mientras que el descuento duro se desarrolló, a partir del primero en la década de los noventa, el cual presenta un surtido corto, gran relevancia de marcas propias, y precios muy bajos.

Por su lado, McCarthy & Perreault (1996) clasifican a las tiendas de descuento dentro de ofertas ordinarias que ofrecen mayor variedad y/o reducción de márgenes brutos y servicio, junto a los supermercados y comercios masivos.

Como se mencionó anteriormente, las tiendas de descuento presentan ciertos factores de gran importancia, que son precio, marca, surtido, publicidad, entre otras. Estos serán analizados en la tienda de descuento Mass que forma parte del contexto de competencia de la bodega del sujeto de estudio de la presente investigación. También se presenta la tipología de tiendas de descuento: duro y blando, cuyas características son clave para saber en cuál de las dos se encuentran las tiendas de descuento Mass.

3. Gestión del crecimiento empresarial

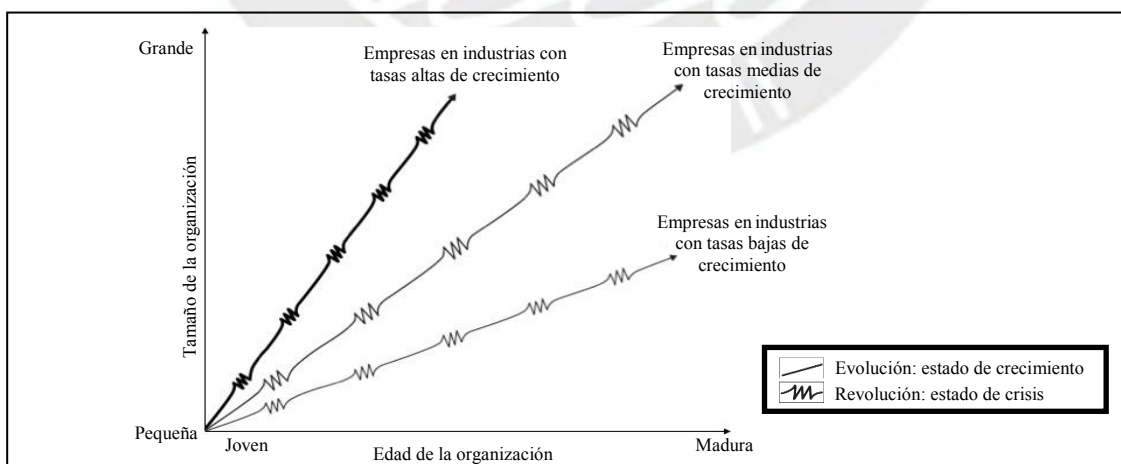
En el siguiente apartado se analizarán los conceptos de emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial y se expondrán los modelos de crecimiento empresarial según Greinner (1998) y Churchill & Lewis (1983).

Según Duarte “son emprendedores quienes individual o grupalmente crean ideas de negocio” (2007, p.46). A su vez, para Kantis (2004), las principales motivaciones para emprender son lograr la realización personal, poner en práctica sus conocimientos, mejorar su nivel de ingresos, contribuir a la sociedad, ser su propio jefe, ser adinerado, ser como un empresario que admira, obtener estatus social, seguir la tradición familiar de estar en los negocios, estar desempleado o no poder estudiar. “En el caso peruano, el principal motivo para iniciar un negocio

es mejorar su nivel de ingresos” (Duarte, 2007, p. 47). El estudio realizado por *Global Entrepreneurship Monitor*, citado por Duarte (2007), señala que los factores que limitan el emprendimiento en el Perú son principalmente el clima económico, la capacidad para emprender, los programas del gobierno, las características de la fuerza del trabajo, el apoyo financiero, la poca apertura del mercado y la falta de acceso a la infraestructura física.

Además, según Greinner (1998) hay cinco dimensiones en el desarrollo de una organización: la edad de la organización, el tamaño, la etapa de evolución, la etapa de revolución y la tasa de crecimiento de la industria. La edad de la organización contribuye a la institucionalización de la gestión; aunque, también puede generar procesos más rígidos y desactualizados dando como resultado actividades operativas que son más predecible, pero más difícil de cambiar. El tamaño de la organización influye en los problemas de coordinación, la comunicación, la emergencia de nuevas funciones, haciendo el trabajo más interrelacionado. Las etapas de evolución de una empresa se dividen en fases, estas no duran más de dos años sin interrupción, a menos que hayan sobrevivido a una crisis con lo que lograrían desde cuatro a ocho años de crecimiento ininterrumpido. Cuando las empresas se encuentran en la etapa de evolución tienen un crecimiento estable y sostenido. Las etapas de revolución son aquellos periodos de turbulencia inevitables, en los que hay problemas de gestión, el reto es encontrar el nivel de gestión adecuado para poder continuar hacia el siguiente periodo de crecimiento. Por último, el crecimiento de la industria influye en las fases de evolución y revolución de la empresa. Un ejemplo de ello ocurre cuando una empresa crece más rápido que otra, por encontrarse en un mercado con una mayor tasa de crecimiento.

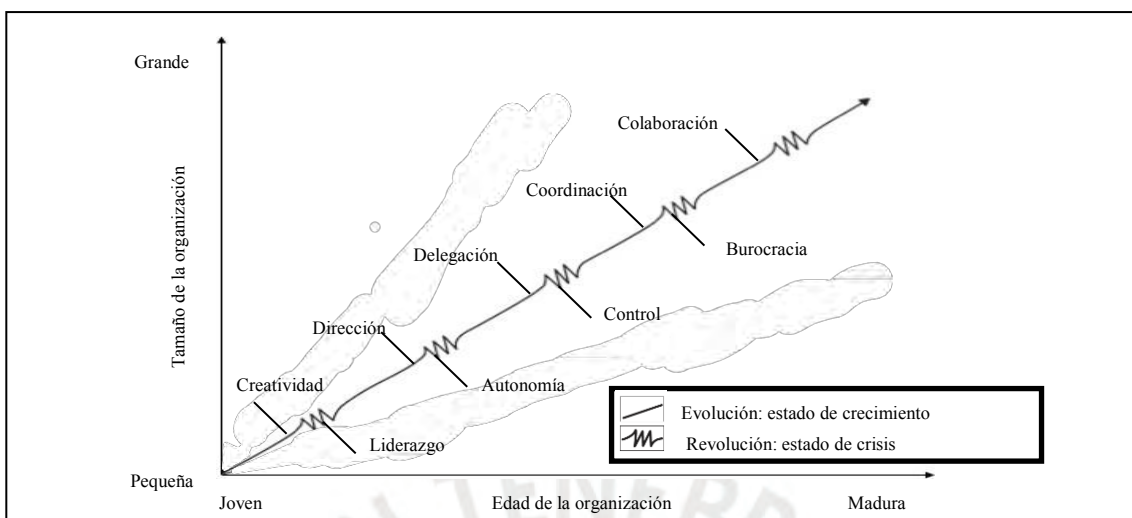
Figura N° 1: Modelo de Crecimiento de las compañías



Adaptado de: Greinner (1998)

Tomando como base las dimensiones explicadas, Greinner (1998) plantea cinco fases de evolución y revolución. Las fases de evolución se caracterizan por un tipo de gestión que permite el crecimiento de la empresa, mientras que cada fase de revolución está caracterizada por un tipo de gestión que debe ser modificada para continuar con el crecimiento. En el informe de la EOI Escuela de Negocios Industrial (2005) se caracterizan las cinco fases del modelo de crecimiento de Greinner (1998), en la primera fase la empresa es resultado de la creatividad, tras la búsqueda de oportunidades en el mercado para ofrecer un producto, el potencial emprendedor en esta fase rechaza la profesionalización, pues prima una comunicación informal entre los trabajadores y un sobre esfuerzo para sus partes teniendo como retorno una ganancia modesta. Las características principales de esta primera etapa son la creatividad y flexibilidad; sin embargo, a medida que el emprendimiento va creciendo, se hace necesario un mayor control financiero y una comunicación más formal, en suma, un mejor control de gestión que requiere un nuevo tipo de liderazgo para hacerle frente a los problemas. La segunda fase es la etapa de dirección en la que la organización toma una estructura funcional, dirigida por un líder que introduce controles a nivel estratégico, los empleados toman un mayor entendimiento del cliente y de la empresa, pero la delegación se vuelve necesaria, ante empleados que no están acostumbrados a tomar decisiones autónomamente. La tercera fase es la de delegación, en la que se genera una estructura descentralizada, que motiva a los empleadores por la autonomía brindada, lo cual resulta en una mejor atención a los clientes y una mayor creación de productos; no obstante, esta delegación puede generar una pérdida de control y se deberán ejecutar nuevos mecanismos de control y coordinación para solventar el problema. La etapa de coordinación es la cuarta fase, en la que la estructura de la empresa se basa en grupos de productos, en el que cada grupo se trata de manera independiente con una constante revisión de los directivos, el incremento de procesos y la toma de decisiones se toma en mandos altos, en una posición muy alejada al cliente, generando un problema burocrático que impide la innovación y la resolución rápida de los problemas. La etapa de colaboración (quinta fase) propone el trabajo en equipos multifuncionales para poder resolver tareas específicas, bajo una estructura matricial, el desgaste físico y mental de esta fase genera el paso a la última fase que se resuelve tomando como foco al empleado, revitalizándolo.

Figura N° 2: Las cinco fases de crecimiento



Adaptado de: Greinner (1998)

Para Churchill y Lewis (1983) las investigaciones que se basan principalmente en las dimensiones de tamaño y cantidad de tiempo de la empresa en el mercado son inapropiadas para las empresas pequeñas, pues asumen que una empresa debe crecer y pasar por todos los estados planteados o de otro modo morirá. Según este autor, los modelos fallan al no considerar adecuadamente el origen y el crecimiento de las empresas y solo centrar el análisis en una medición en términos de ventas anuales, ignorando factores importantes como el valor agregado, la producción en línea, la producción con tecnología, etc.

En el informe de la EOI Escuela de Negocios Industrial (2005) se caracterizan las seis etapas del modelo de Churchill & Lewis (1983). El modelo propone que la empresa atraviesa por las fases de existencia, supervivencia y éxito, siendo esta última la que involucra una desvinculación a los dueños y un crecimiento sostenido que la llevará al despegue y madurez. En la primera etapa (existencia) la organización se centra en el dueño y el objetivo principal es la obtención de clientes para entregar el producto o servicio, no hay un sistema de planificación formal y si no se llega a alcanzar una cuota de clientes mínima, la empresa corre el riesgo de cerrar. En la segunda etapa (supervivencia) la organización cuenta con un mínimo de clientes que recompra, en esta fase la empresa tiene como objetivo principal llegar a un margen mínimo para no encontrarse en pérdida y por los pocos beneficios que se obtienen se cuenta con un número limitado de personal. En la tercera etapa (éxito) el propietario debe elegir si crecer o formar una mayor base, al optar por el crecimiento es necesario el financiamiento para generar un mayor beneficio de retorno, estas acciones hacen necesarias la introducción de sistemas de control estratégico y una mayor planificación, los resultados llevarán a la empresa a la siguiente fase o a un retroceso. La cuarta fase (despegue) se caracteriza por la necesidad de una mayor delegación,

con una gestión correcta la empresa podrá crecer. En la quinta etapa (madurez de recursos) se busca mantener la flexibilidad característica del inicio de la empresa, pero con una mayor profesionalización, necesaria por la cantidad de empleados y recursos, adicionalmente deberá contar con una planificación estratégica. Las empresas que no logran mantener el espíritu emprendedor pasarán a la última fase llamada osificación, en la que la empresa tiene aversión al riesgo.

En conclusión, el modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983) es el óptimo para ser aplicado en pequeñas empresas por considerar su origen, crecimiento paulatino y su valor agregado. Es por ello, que se usara este modelo para analizar los sujetos de estudio de la presente investigación.

4. Gestión de estrategias

En el siguiente capítulo el primer punto consta de la definición de la gestión de estrategias con los principales referentes bibliográficos, como segundo punto se analizan como las pequeñas empresas aplican estrategias ante un mercado competitivo, en el tercer punto se define el marketing mix de servicios y como punto final se explica la estrategia en la teoría de juegos en la gestión empresarial.

4.1. Definición de gestión de estrategias

En el siguiente apartado se definirá la gestión de estrategias con los mayores referentes de la bibliografía encontrada en el tema.

En *Strategy Safari a guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998), se plantea a la estrategia como un plan, una guía o rumbo de acción hacia el futuro; asimismo, como un patrón con una coherencia en la conducta del tiempo; es decir, mira al pasado para seguir su patrón de comportamiento, pero mira al futuro con intenciones que pueden ser premeditadas, no realizadas y emergentes; la estrategia, en ese sentido, es una posición que ve hacia dónde el producto se encuentra con el cliente, y también hacia el mercado externo; además, como perspectiva, mira hacia adentro, al interior de la organización y hacia arriba, a la visión principal de la empresa; la estrategia también es entendida, de acuerdo a la perspectiva en la que se encuentre, ya sea entrando a un nuevo mercado o manteniéndose en el que se encuentre; finalmente, la estrategia es una estratagema, en otras palabras, una maniobra para burlar a un oponente.

Asimismo, Porter (1980) define las cinco fuerzas de Porter, las cuales deben ser desarrolladas para poder plantear estrategias. La primera fuerza se da, a partir de la amenaza de nuevos competidores que perjudica la rentabilidad de una empresa, pues una nueva empresa en la industria significa tener menos clientes, y, por ende, un menor margen de mercado. La segunda

fuerza se rige, a partir de los productos sustitutos, de manera que, mientras exista una mayor proporción de estos, tanto en cantidad como en calidad, se disminuirá la cantidad vendida y el margen precio-costo del producto. La tercera fuerza se evalúa por el poder de negociación de los proveedores; un proveedor, con alto poder puede afectar el desempeño de una empresa que requiera un producto, pues el incremento de precio o la disminución de la calidad le afectarán. La cuarta fuerza se da en función al poder de negociación de los compradores, en tanto más poder tengan, menor es el atractivo de la industria para una empresa. La quinta fuerza se mide por la rivalidad de los competidores. “Considerando las fuerzas de la industria en la que una empresa se encuentra se plantean las estrategias genéricas de Porter, las cuales son de diferenciación, liderazgo en costos y segmentación” (Tarzijan, 2013, p. 101).

Por otro lado, en *¿Qué es la estrategia?* de Porter (2011), se cuestiona una de las partes más importantes de la estrategia: el posicionamiento. El posicionamiento se considera “demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal” (Porter, 1996, p. 100). Por otro lado, la estrategia descansa sobre tres actividades. La primera es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades, por lo que la esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a la de los rivales. Si un mismo conjunto de actividades fuera el mejor para satisfacer todas las necesidades y proveer el acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y solo la eficacia operacional determinaría el desempeño. La segunda actividad sustenta que una posición estratégica requiere *trade-offs* (un *trade-off* significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa). Los *trade-offs* agregan una nueva dimensión a la definición; puesto que, sin estos no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. Toda buena idea podría ser y sería imitada rápidamente. La tercera actividad es el calce que impulsa la ventaja competitiva y la sustentabilidad, crear un calce entre las actividades de una empresa consiste en realizar correctamente las actividades e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no será posible una estrategia distintiva ni la sustentabilidad. Además de los temas explicados anteriormente, según Porter (2011) se debe tener principal cuidado con la trampa del crecimiento, la cual incita a olvidar la estrategia planteada y a tomar el camino más fácil, buscando crecer sin la planeación previa. Por ende, es importante el liderazgo en la organización, pues este ayuda a que se respete y se acoja la estrategia planificada.

Según Porter (1996) la gestión estratégica se da en torno a la industria en la que opera. “Si las cinco fuerzas competitivas y sus determinantes estructurales fueran únicamente una función de las características intrínsecas del sector industrial, entonces la estrategia competitiva

descansaría fuertemente en la elección del sector industrial correcto” (Porter, 1996, p. 23), pero como no nos encontramos en un contexto de industrias con características exclusivas y propias, se debe conocer la industria para influir en las cinco fuerzas, a través de las estrategias. En efecto, “si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal” (Porter, 1996, p. 23); en otras palabras, podría cambiar las reglas de la competencia. Estas cinco fuerzas generan un marco para dirigir las “energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes a largo plazo. El marco intenta en el proceso levantar la probabilidad de describir una innovación estratégica deseable” (Porter, 1996, p. 25). El ubicar a la empresa en este marco determinará si la utilidad de una empresa se encuentra por arriba o por debajo del promedio del sector.

Una empresa puede poseer millones de fuerzas y debilidades, en comparación con sus competidores, pero hay dos tipos de ventajas competitivas básicas: costos bajos o diferenciación, que son el resultado de que una empresa puede pelear mejor con sus rivales. “El liderazgo de costos es tal vez la más clara de las estrategias genéricas [...] Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial” (Porter, 1996, p. 30). Si una empresa logra tener el liderazgo en costos, generará el promedio de costos en su sector industrial, y deberá lograr la paridad o proximidad; sin embargo, un líder en costos no puede ignorar las bases de la diferenciación. La diferenciación, que es la segunda estrategia genérica, busca generar un producto o servicio único en su sector, satisfaciendo una dimensión altamente valorada por los compradores; asimismo, los medios para que una empresa se diferencie dependerá del sector en el que se encuentre; en contraste con la estrategia genérica de liderazgo en costos, la diferenciación puede surgir en un sector por más de un atributo, en tanto sea ampliamente valorado por los compradores. En esta línea la diferenciación por calidad se basa en entregarle al cliente un producto o servicio que se diferencie de la oferta de sus competidores; esta diferenciación debería de aumentar la disposición a pagar de los clientes. Por otro lado, una empresa también se puede diferenciar no solo por lo que ofrece, sino por cómo lo ofrece, a través del valor agregado que añade como, por ejemplo, “las tiendas por departamento intentan otorgar un servicio distinto al entregado por las tiendas de especialidad incluyendo un conjunto más amplio de productos y mayores facilidades para el financiamiento de la compra a los consumidores” (Tarziján, 2013, p. 100). Finalmente,

las estrategias de segmentación se refieren a la aplicación de las estrategias de costo o diferenciación, pero en un segmento específico de mercado que se caracterice por tener necesidades particulares y homogéneas. En general, una estrategia de enfoque o de alta segmentación tiende a ser más compatible con una estrategia de diferenciación en

calidad que en costos, ya que la principal justificación para que una empresa se oriente a segmentos de mercado más pequeños y específicos es la búsqueda de una mayor disposición a pagar (Tarziján, 2013, p. 173).

En conclusión, lo propuesto por Porter (2011) complementa a lo dicho por el mismo autor (Porter, 1996), ya que le brinda una perspectiva contextualizada en la modernidad, pues propone que

Durante al menos la última década, los ejecutivos se han dedicado a mejorar la eficacia operacional. Mediante programas como la gestión de calidad total, la competitividad basada en el tiempo y el benchmarking, modificando su manera de realizar las actividades para eliminar las ineficiencias, mejorar la satisfacción del cliente y lograr la mejor práctica (Porter, 2011, p. 102).

Dedicando sus esfuerzos a estar en la frontera de la productividad, “los ejecutivos adoptaron el mejoramiento continuo, el empoderamiento, la gestión del cambio y la así denominada organización de aprendizaje” (Porter, 2011, p. 102). Sin embargo, la estrategia no se logra teniendo una eficacia operativa, sino diferenciando tu producto, entregando un conjunto de actividades que generen una mezcla única de valor, y que, a la vez, presenten un adecuado calce y segmentación de tu público objetivo (*trade off*).

4.2. Estrategias en un mercado competitivo

En este apartado se describirá los tipos de estrategias existen en un escenario competitivo para las empresas según Kotler y Keller (2012). Además, se sustentará que las pequeñas empresas o minoristas poseen estrategias.

En *Dirección de Marketing* de Kotler y Keller (2012) el objetivo de una empresa es tener éxito a largo plazo en el mercado en un contexto cambiante. Lo cual es el reflejo de la siguiente cita:

Convertir su marca en líder del mercado es el objetivo de cualquier especialista en marketing en el largo plazo. Sin embargo, en numerosas ocasiones las difíciles circunstancias que enfrenta el marketing actual obligan a las empresas a reformular sus estrategias y sus ofertas. Las condiciones económicas cambian, los competidores lanzan nuevos ataques, y los intereses y necesidades de los compradores evolucionan. Las diferentes posiciones que ocupan las organizaciones en el mercado pueden sugerir distintas estrategias (Kotler & Keller, 2012, p. 299).

Tal como lo sustentan Kotler y Keller, debido a este escenario competitivo surgen estrategias por parte de los competidores, pudiéndose dividir a las empresas del mercado de la

siguiente manera: Líder de mercado, retador, seguidor y especialistas en nichos. Los líderes, son los que suelen dirigir al resto de empresas en lo que respecta a precios, tipos de distribución, etc. y los que tienen mayor participación en el mercado. Por su parte, una empresa seguidora es la que está luchando en el mercado para mantener su posición y no desaparecer. Finalmente, una especialista en nichos se enfoca en mercados no atendidos por empresas grandes, en segmentos pequeños. Una empresa líder tiene que defender su posición en el mercado, por ello intentará ser la precursora en muchas acciones, teniendo como base de su estrategia la innovación. Para tal sentido, se mostrará la división del marketing en un escenario competitivo.

Según los mismos autores las estrategias de marketing se dividen en Marketing Proactivo y Defensivo. Dentro del marketing proactivo se encuentra el marketing reactivo, el anticipativo y el creativo. El especialista en marketing reactivo detecta una necesidad y acciona; por otro lado, el marketing anticipativo se adelanta a lo que en un futuro podría ser una necesidad del consumidor; finalmente, el marketing creativo, descubre y crea soluciones que el consumidor aún no sabe que necesita, esas necesidades creadas muchas veces tienen éxito. Por otra parte, muchas empresas solo se adaptan a los cambios de las necesidades de los clientes; es decir, se muestran reactivas, porque son demasiado fieles al paradigma de la orientación al cliente. En cambio, las empresas de éxito implantan sus propios intereses moldeando al mercado, en lugar de buscar ser el mejor jugador, lo que hacen es cambiar las reglas de juego.

Desde la otra perspectiva se encuentra el marketing defensivo, el objetivo de esta estrategia es reducir las consecuencias del ataque, pues la velocidad que tengan para responder definirá las consecuencias de éste. Existen seis estrategias de defensa; la primera, defensa de la posición, consiste en ocupar el lugar más deseado del mercado en la mente del consumidor; en la segunda, llamada defensa de flancos, el líder del mercado busca construir puestos para proteger un frente débil o para apoyar un posible contraataque; la tercera, es la defensa preventiva, que busca, por un lado, atacar primero y tal vez agredir a un competidor, y por otro lado, capaz de detener sus estrategia o direccionarlas, para que no exista competencia directa; la cuarta, es la defensa de contraofensiva que se trata de enfrentarse directamente con el competidor y atacar a sus principales estrategias; la quinta, es la defensa móvil en la que el líder de mercado puede extender su dominio de nuevos terrenos a través de la ampliación o diversificación de mercado, la ampliación de mercado requiere que la empresa deje de concentrar sus esfuerzos en sus actividades actuales para enfocarse en las necesidades genéricas, así como también, la diversificación de mercado que dirige el enfoque de la empresa a sectores no relacionados; la última estrategia es la defensa de contracción en la que muchas empresas a veces no pueden defender todo su territorio, por ello la contracción planificada o retirada estratégica trata de

abandonar la porción de su trabajo más débil para concentrar todos sus esfuerzos en el giro de negocio (Kotler & Keller, 2012, pp. 302-304).

Por su lado Burruezo en *La gestión Moderna del Comercio Minorista* (1999), propone que una tienda o comercio minorista posee una estrategia comercial, la cual es “la combinación de las decisiones que el comerciante asume respecto a su establecimiento, tales como la localización de la tienda, la gama de bienes/servicios ofrecidos, la política de precios, los procedimientos de gestión y los medios de promoción a utilizar” (Burruezo, 1999, p. 23).

A continuación, se describirán las decisiones que conforman parte de la estrategia comercial según Burruezo. La primera, es la localización del punto de venta que se refiere a la existencia o no del local comercial, a la ubicación exacta del punto de venta y al tipo de emplazamiento elegido; la segunda, es la gama de bienes/servicios, incluye el número de artículos que el comerciante ofrece, el nivel de calidad y precios de cada uno; la tercera es la política de precios, según la estrategia elegida por el comerciante para tener los precios por debajo, por encima o al nivel de la competencia; los procedimientos de gestión, que se refieren a los procesos internos que se desarrollan para el excelente funcionamiento del negocio, estos procedimientos incluyen actividades como el pedido, recepción, almacenamiento, inventario, etiquetado, facturación, etc.; la quinta, es la promoción que se refiere a todas las actividades y promociones enfocados a desarrollar publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas (Burruezo, 1999, p. 23-24).

Además, Lamb, Hair y McDaniel (1998) en *Marketing*, definen qué tipos de estrategias de marketing siguen los comerciantes pequeños. Ya que este segmento no cuenta con presupuesto por todos los gastos en los que incurren, como el pago del alquiler, pago a los proveedores, pago de préstamos y en algunos casos, pago a los trabajadores, el resultado es que uno de los objetivos perennes de este tipo de negocios está enfocado a reducir los costos. En el caso específico de la estrategia de promoción, a pesar de que el objetivo es reducir los costos, existe la necesidad de hacer publicidad que vaya más allá de la verbal, es por lo que este segmento emplea tácticas de guerrilla, que abarcan muchas actividades económicas, para promover sus productos o servicios, la inversión del empresario involucra tiempo, energía e imaginación con poco o ningún presupuesto. Por ejemplo, las promociones de bajo costo como repartir volantes, hablar con sus potenciales clientes acerca de lo que ofrecen, etc. (Lamb, Hair, & McDaniel, 1998).

Por otro lado, Longenecker, Petty, Palich y Moore (2010) en *Administración de Pequeñas Empresas* proponen el marketing de la pequeña empresa como una secuencia de actividades que se ejecutan incluso desde antes que se brinde el producto o servicio:

Algunos emprendedores visualizan el marketing simplemente como la venta de un producto o servicio. Otros lo ven como aquellas actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. En realidad, el marketing de la pequeña empresa es mucho más amplio. Consta de muchas actividades, algunas de las cuales se realizan incluso antes de que el producto esté fabricado y listo para su distribución y venta (Longenecker et al., 2010, p. 182).

En palabras exactas, el “marketing de la pequeña empresa consta de aquellas actividades que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un paquete de satisfactores preparado por el creador para satisfacer las necesidades del usuario meta” (Longenecker et al., 2010, p. 182). Adicionalmente a ello, se mencionan las filosofías del marketing para la pequeña empresa, las cuales guían el cómo se desarrollan las actividades del propio negocio, además se muestran en su plan de negocios y se utilizan para alcanzar los objetivos de la organización. Existen tres filosofías; la primera, es la que está orientada a la producción, la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo del producto o servicio; la segunda, es la que está orientada a las ventas y resta importancia a la producción y a la satisfacción del cliente, pues se concentra en el incremento de las ventas; la última es la que está orientada al consumidor, sustenta que tanto la producción y las ventas se centran en el consumidor y lo que necesita. Es por ello por lo que todo el esfuerzo de marketing comienza y termina en el consumidor (Longenecker et al., 2010).

El contexto de competencia afecta siempre la orientación de marketing de una empresa, pues si hay poca competencia, o ninguna, y la demanda excede a la oferta, una empresa se verá tentada a darle más importancia a la producción; sin embargo, ésta suele ser una situación que dura poco y a menudo conduce al desastre. Por otro lado, un emprendedor puede tener sólidas habilidades en producción, pero no tener una estrategia definida de marketing. Desde luego, esos propietarios se concentrarán en los aspectos de producción. Asimismo, algunos emprendedores simplemente no están enfocados en el presente y esperan que los esfuerzos de marketing de la empresa generen dividendos inmediatos y, en consecuencia, favorecen una filosofía orientada a las ventas. No obstante, poner demasiado énfasis en las ventas del producto o servicio con frecuencia crea insatisfacción en el cliente, en especial si se le presiona mucho y no se respetan sus necesidades (Longenecker et al., 2010, p. 183).

Después de haber examinado la definición de marketing en las pequeñas empresas y sus diferentes filosofías es importante saber cómo es que el emprendedor formula un plan formal de marketing que será diferente dependiendo de cada empresa, pero estará formado en primera instancia por un análisis de mercado, el cual servirá para describir a sus clientes potenciales en su mercado meta; segundo, es necesario analizar la competencia, pues se tiene que describir a los

competidores cercanos o sustitutos, indicando las fortalezas y debilidades de cada uno (Longenecker et al., 2010). Ambos puntos son necesarios para el desarrollo de un plan formal de marketing para un emprendimiento, el cual se divide en “decisiones de producto que transformarán la idea del producto o servicio básico en un cúmulo de satisfacción; actividades de distribución relacionadas con la entrega del producto a los clientes; actividades de fijación de precios que asignen un valor aceptable de intercambio sobre el producto o servicio total y actividades de promoción que transmitan la información necesaria a los mercados meta” (Longenecker et al., 2010, p. 186).

Según Tarziján y Paredes. (2006) se analiza como una empresa pequeña puede tener éxito al ingresar en mercados dominados por empresas más grandes, y no necesariamente tenga que fracasar. La estrategia del judo puede favorecer a una empresa pequeña, aprovechando la inflexibilidad de las empresas más grandes a su favor. Otra estrategia que puede adoptar una empresa pequeña es la estrategia tipo “nicho”, especializándose en un segmento de consumidores específico o en una zona geográfica específica.

La estrategia de judo consiste en que no es el más grande el que será exitoso, sino el más ágil y tiene las mejores acciones, las empresas pequeñas toman como ventaja principal el peso, fortaleza e inflexibilidad de las empresas más grandes en beneficio propio, pues a diferencia de ellas, una empresa pequeña tiene como características flexibilidad, la facilidad de moverse en diversos mercados, responder con acciones no esperada y retirarse oportunamente. Como la estrategia de judo no tiene como objetivo “derrotar” al oponente, sino evitar una posible competencia, la posible acción de la pequeña empresa es incentivar que la grande se adapte a su entrada, la empresa grande para aceptar la situación es que la estrategia del entrante apunte a capturar una “pequeña” participación de mercado. Sin embargo, una empresa grande podría elegir reaccionar ante una situación de competencia, siendo una desventaja tener un precio único hacia todos sus clientes, pues facilitaría la aparición de competidores, por la falta de posibilidad de que reaccione de manera agresiva. Si la empresa grande pudiera bajar sus precios para ciertos nichos y no de manera global; sus ingresos no se verían tan afectados a la hora de competir en precios.

Otra acción que pueden tomar las empresas pequeñas en la estrategia de judo, es comprometerse con las empresas grandes a permanecer pequeñas, el éxito de la estrategia dependerá de la credibilidad del compromiso de la empresa pequeña. Las herramientas que podría tomar la empresa pequeña para hacer verosímil sus acciones son tener el “diseño estratégico de productos, la adopción de tecnologías que aumenten los costos marginales al incrementar la producción, la construcción de un nivel de capacidad muy limitado y la ubicación de la empresa

en una zona geográfica muy específica destinada a satisfacer solo a los consumidores de esa zona” (Tarjizan & Paredes, 2006, p. 218).

Si no se cumplen las condiciones acordadas entre la empresa pequeña y grande, pueden ocurrir dos escenarios: de disciplina o castigo. El castigo se desarrolla con la empresa grande reaccionando de manera agresiva. Por otro lado, la disciplina “vendría dada por los compromisos de la empresas grandes y pequeñas a acomodarse, dado un determinado mercado objetivo para cada una de ellas. Si el pequeño incrementa su capacidad, el establecido de gran tamaño disminuiría sus precios pudiendo llevar las ventas del pequeño a cero” (Tarjizan & Paredes, 2006, p. 222).

A partir de lo analizado, en un mercado, si el entrante es pequeño, tiene un producto diferenciado y compromisos estratégicos para permanecer pequeño, convendrá acomodarse a la entrada. Sin embargo, si la entrada de una empresa pequeña se puede traducir en una invitación a que más empresas ingresen, se deberá ser más frontal en detener el ingreso, pues el riesgo de acomodarse puede ser muy alto.

En conclusión, para la presente investigación se tendrán en cuenta todos los autores mencionados en esta sección, pues sus contribuciones sustentan que una empresa pequeña cuenta con estrategias.

4.3. Marketing Mix de servicios

En el siguiente apartado se explican dos formas de dividir la mezcla de productos y servicios con el objetivo de ayudar a diferenciar un bien, servicio o una combinación de ambos. Así también, se procede a explicar algunos pasos a aplicar para mejorar la calidad de un servicio. Y al final se describe cada P de la mezcla del marketing de servicios propuesta por Kotler y Armstrong.

Según Kotler y Keller (2012) existen categorías de mezcla de productos y servicios. Este último puede ser el ingrediente principal o una parte menor de la oferta entregada al cliente. Por este motivo, se clasifican en cinco categorías. La primera de ellas es el bien puro tangible que se refiere a un bien como la sal o el jabón que no cuentan con servicios adicionales. La segunda es el bien tangible con servicios adicionales referido a bienes como una computadora, celular o carro que se acompaña de uno o más servicios. En este sentido mientras más tecnológico sea el producto, más necesidad de servicios adicionales tendrá. Como tercera categoría se tiene a los híbridos, que se trata de una oferta que incluye bienes y servicios en la misma proporción, ejemplo de esto son los restaurantes en donde la comida y el servicio que se ofrece son importantes. El cuarto punto son los servicios principales con bienes y servicios secundarios como un viaje por avión, que funciona como servicio principal y los refrescos o bebidas ofrecidos

durante el vuelo serían los servicios adicionales. Y la última categoría está formada por los servicios puros, que son servicios intangibles como una sesión de masajes o el cuidado de un niño.

Así también, Lynn citado en Lovelock y Wirtz (2009) encontró un método útil para diferenciar a un bien de un servicio y consiste en ubicarlos en una recta continua que va desde lo más predominantemente tangible a lo más predominantemente intangible. Teniendo como resultado a bienes como la sal, detergentes o vinos en la parte más cercana a la primera división; mientras que los servicios de consultoría, seguros de vida o transacciones bancarias por internet se encuentran en lo más alto de los elementos intangibles. Cabe mencionar que también existen algunos que se encuentran en la mitad y pueden resultar ambiguos, para lo cual los cuales los autores mencionan tener una prueba con el objetivo de determinar qué predomina más si el bien o el servicio. Esto consiste en saber si más del 50% del valor viene de elementos tangibles o no. Como ejemplo se tiene nuevamente a un restaurante, pero esta vez con servicio completo, en este el costo de la comida representa un 20 o 30% del total pagado por el cliente. Lo demás es parte del valor agregado como la preparación de la comida, el ambiente del restaurante, estacionamientos, baños, entre otros.

Paralelo a ello y con respecto a la categoría de servicios, Kotler y Keller (2012) mencionan que los compradores de servicios toman mucho en cuenta la variabilidad que tiene este, referida a quién provee el servicio, cómo y dónde. Siendo esta variabilidad una de las características distintivas de los servicios, junto a la intangibilidad, inseparabilidad y caducidad. Con respecto a la primera mencionada, se alude al ejemplo de que hay doctores que tratan muy bien a sus pacientes mientras que otros no tanto. En este sentido, brindan tres pasos que las empresas que ofrecen algún tipo de servicio pueden aplicar para controlar su calidad. Se tiene en primer lugar, invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación, quiere decir que es necesario contratar a los empleados y capacitarlos (independientemente de que sean especializados, profesionales o no), pues un personal capacitado posee 6 características: cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta, habilidades comunicativas, competencia y fiabilidad. Como segundo paso se tiene a la estandarización del proceso de servicio-desempeño en toda la organización, que se refiere a hacer un diagrama de servicio para trazar el flujo de proceso de servicio, los puntos de contacto con el cliente, entre otras. Esto puede ayudar a desarrollar un nuevo servicio, cultura cero defectos o estrategias de recuperación de servicios. Por último, la supervisión de la satisfacción del cliente, a través de sistemas que puedan facilitar la recepción de sugerencias y quejas, o realizando encuestas clientes y comparaciones de compra. Con esto, las organizaciones pueden generar bases de datos de sus clientes, lo que a su vez puede ayudar a ofrecerles un servicio más personalizado.

Por otro lado, para Kotler y Armstrong (2013), la meta u objetivo de una organización es crear valor para el cliente y desarrollar relaciones que les brinden rentabilidad. Entonces, la estrategia de marketing es “la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y logra estas relaciones redituables” (p.48). Por ello, esta estrategia de marketing guía a la organización a diseñar una “mezcla integrada de marketing compuesta por factores bajo su control: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps)” (p.48). De la misma manera, Lovelock, Reynoso, D’Andrea y Huete (2004) comentan que existen cuatro elementos básicos estratégicos para bienes manufacturados que son el producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). “De modo colectivo, estas categorías se conocen como las cuatro P de la mezcla de marketing” (p.43). Sin embargo, mencionan que debido a la distinción de la naturaleza de los servicios con los productos, se hace necesaria la existencia de otros elementos estratégicos. Esto se ve reflejado en un enfoque integral de administración de servicios que a su vez se puede representar en una metáfora de un bote que es impulsado por ocho personas. Entonces, el óptimo en eficiencia se logra cuando cada uno de los remeros impulsa su remo al mismo ritmo de los demás, se requiere integración y sinergia de cada uno de los 8 elementos para que cualquier empresa de servicio competitiva pueda alcanzar el éxito. Mientras que el timonel o la gerencia en una empresa se encarga de motivar al equipo. Como primer factor se tiene a los elementos del producto o servicio, pues se debe “seleccionar las características tanto del servicio esencial como del conjunto de elementos de servicios suplementarios que lo rodean, en relación con los beneficios que los clientes desean y el rendimiento de los servicios competidores” (p. 43). Esto quiere decir que se debe prestar atención a todos los aspectos que puedan generar valor para el cliente. El segundo es el lugar, tiempo o ciberespacio, que implica el tomar decisiones sobre el momento, lugar de la entrega, canales y métodos empleados. En donde los canales pueden ser físicos o electrónicos, según la naturaleza del producto. Como factores determinantes de la estrategia de entrega del servicio para el cliente están la conveniencia del lugar, la rapidez y el tiempo. El tercer punto es el proceso pues “la creación y la entrega de los elementos del servicio a los clientes requieren el diseño y la implementación de procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones con los que funcionan los sistemas operativos de servicio” (p.44). Su importancia radica en que los procesos mal diseñados pueden causar molestias al cliente al recibir un servicio ineficaz, a su vez pueden dificultar el trabajo de los trabajadores que directamente tienen contacto con el cliente, lo que puede significar alta probabilidad de fallas en la entrega del servicio y baja productividad. Como cuarto factor se tiene a la productividad y la calidad, de los cuales los autores mencionan que deben ser manejados relacionados, de forma estratégica. “La productividad tiene relación con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por los clientes, en tanto que la calidad se refiere al grado en

el que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas” (p.44). Se recomienda tener cuidado pues si bien es cierto que la productividad puede ayudar a mantener los costos bajo control, pero si se hacen recortes inadecuados en niveles de servicio, los clientes pueden verse afectados. Por su lado, la calidad del servicio es importante para su diferenciación, además que puede fomentar la lealtad del cliente. El quinto factor es el personal, pues muchos servicios requieren de una interacción de manera directa entre los clientes y el personal. Por ello, “la naturaleza de estas interacciones ejerce una fuerte influencia en las percepciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio” (p.45). Los autores mencionan que los clientes hacen una valoración de la calidad del servicio tomando en cuenta la evaluación que le hacen al personal encargado de brindarles el servicio, así también comentan sus opiniones y juicios con otros clientes. Es por esto que se considera necesario que una organización dedique esfuerzos por reclutar, capacitar, retener y motivar a su personal. Como sexto factor se tienen a la promoción y educación, pues una comunicación eficaz puede hacer la diferencia entre una organización que tiene éxito y otra que no. Pues, “este componente desempeña tres papeles de vital importancia: proveer la información y el consejo necesarios, convencer a los clientes meta de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos” (p.45). Con respecto a los fines educativos, se dice que a través de la comunicación, las empresas pueden enseñar a sus clientes (en especial, los nuevos) los beneficios que tiene su servicio, el momento y lugar en donde se puede obtener. Esta comunicación puede ser por medio de revistas, televisión, carteles, radios, folletos o sitios de internet; y sirven para estimular la atracción de clientes. El siguiente factor es la evidencia física que se refiere a cómo se muestran los edificios, letreros, equipo, jardines, materiales impresos o alguna otra señal visible que evidencia lo tangible de lo que una empresa ofrece. Por ello, “Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado porque ésta ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes” (p.45). Y como último factor están el precio y otros costos para el cliente, referido a los gastos que incurre el cliente para la obtención del servicio. Los gerentes de servicio intentan reducir otros costos o cargas que el cliente pueda tener en la compra como esfuerzo físico o mental, tiempo o experiencias desagradables.

Con todo esto, los autores mencionan que las empresas deben conocer la importancia de cada uno de los ocho componentes para que se puedan diseñar eficazmente las estrategias de marketing. Por esto, “las empresas cuyos gerentes consigan desarrollar estrategias integradas tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir y prosperar. En contraste, los que no logren comprender estas implicaciones serán superados por competidores más hábiles para responder a los grandes cambios” (p.45). Para efectos de esta investigación, las bodegas se ubican en la categoría de híbridos, según la división de Kotler y Keller (2012), pues al igual que los

restaurantes, tanto los productos como los servicios son importantes. Así también se considera el modelo de las ocho P's propuesto por Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) para analizar las estrategias de las bodegas "Teresa" y "Cudeña", sujetos de la investigación. Cabe resaltar también que los pasos propuestos para mejorar la calidad del servicio pueden ser usados y adaptados a una bodega como modelo de negocio, como la contratación y capacitación de empleados; y la supervisión de la satisfacción del cliente.

4.4. Definición de la Teoría de Juegos en la Gestión Empresarial

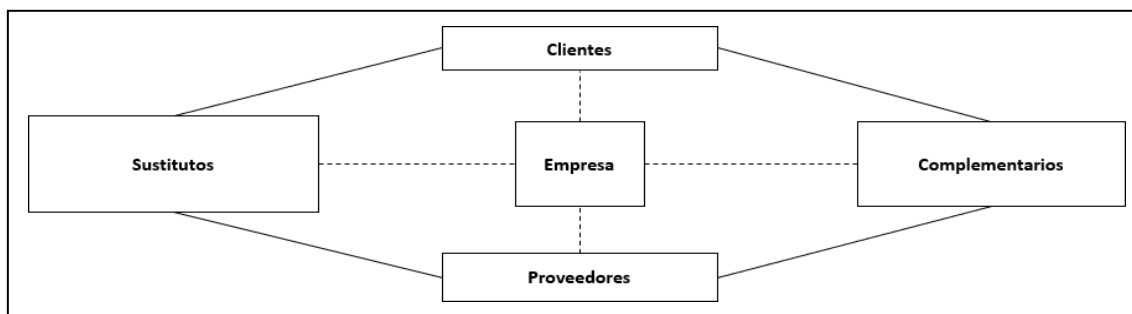
En la siguiente sección se mostrarán los principales autores que brindan las herramientas para una visión estratégica de la empresa, necesaria para entender que las acciones de una empresa en el negocio y de su entorno se debe a las reacciones e interacciones en el juego de la industria (Najera, 2016).

La competitividad en los negocios solía basarse únicamente por las acciones realizadas por la empresa, por lo que se buscaban mejorar los métodos de organización interna para ayudar a lograr este objetivo (Taylor 1914 citado en Najera 2016). Esta perspectiva individualista no consideraba a la competencia, cómo en un juego de suma cero (Barney 1986 citado en Najera 2016). Bajo estos conceptos iniciales, las acciones de la empresa no tomaban en cuenta a las empresas de su entorno sin considerar que sus acciones podían afectarlos y viceversa.

La teoría de juegos (Brandenburger & Nalebuff, 2009) ofrece el principio de que, en los negocios, cada acción tiene una reacción. Y que una estrategia empresarial exitosa consiste en darle forma al juego que practica activamente, y no solo mantenerse en el juego en el que se encuentra. En el campo de los negocios, que una empresa gane no significa que otra pierda, sino que el éxito depende no solo de saber jugar, sino de que no nos equivoquemos de juego. Por ende, tiene como visión primaria el ponerse en los zapatos, inclusive en la mente, del otro jugador, pues la recompensa que se puede obtener de cambiar la estrategia es mayor que la de mantenerse en el *status quo*.

Los jugadores, valiosos para la compañía, pueden ser vistos desde dos dimensiones: la dimensión vertical y la horizontal. La dimensión vertical surge en la interacción de los clientes de la compañía y los proveedores; los recursos fluyen de la empresa a los clientes, y, en sentido inverso, el dinero fluye desde los clientes hasta la empresa y sus proveedores. Por otro lado, en la dimensión horizontal, se encuentran los jugadores con los que la empresa interactúa, pero no realiza transacciones: los sustitutos y complementarios.

Figura N° 3: Modelo de Brandenburger, A. M., & Nalebuff



Adaptado de: Brandenburger & Nalebuff (2009)

La red de valor propuesta por Brandenburger & Nalebuff (2009) es un mapa que invita a explorar todas las interdependencias en el juego de negocios. Por lo tanto, el primer paso para cambiar el juego es dibujar la red de valor para su negocio. El segundo paso es identificar todos los elementos del juego. De acuerdo con la teoría de juegos con enfoque en la gestión, hay cinco elementos: jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y el alcance. Estos cinco elementos describen todas las interacciones, tanto de forma libre como basadas en reglas. Para cambiar el juego, se debe cambiar uno o más de estos elementos.

Según Chen (1996) “El análisis de la competencia (Hamel & Prahalad, 1990; Porac & Thomas, 1990; Porter, 1980, 1985; Zajac & Bazerman, 1991) y la rivalidad entre empresas (Bettis & Weeks, 1987; D’Aveni, 1994; MacMillan, McCaffery, & Van Wijk, 1985; Smith, Grimm, & Gannon, 1992)” (Chen, 1996, p. 100) ocupa una posición central en las estrategias. Un objetivo principal del análisis de la competencia es comprender y predecir la rivalidad o el comportamiento interactivo del mercado entre las empresas en la búsqueda de una posición competitiva en una industria.

La competencia en el mercado es una de las cinco fuerzas más conocidas, de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). Sin embargo, se debe cuidar el enfoque del contexto del mercado, en el que los competidores están en una batalla, así como el conocer hasta qué punto dos empresas realmente compiten, de manera directa, entre sí, dado que la noción del mercado compartido representa solo el primer paso para entender la relación competitiva entre las organizaciones; por ello, la importancia de que su conceptualización tenga en cuenta la diferencia de la magnitud o la importancia de las empresas, y capture la naturaleza asimétrica de las relaciones de competencias entre empresas. En consecuencia, se adopta una perspectiva diferente, argumentando que cada empresa, aunque única, difiere de otras, a pesar de la uniformidad de mercado y de la similitud de recursos.

La teoría de juegos de Brandenburger & Nalebuff (2009) en la que se centrará la investigación introduce los conceptos de productos o servicios sustitutos y complementarios porque el mercado tradicional excluye una comprensión completa de las interdependencias que existen en los negocios; ya que, al llamar a un jugador competidor, se enfoca en competir en vez de encontrar oportunidades de cooperación.

En ese sentido, existen dos simetrías fundamentales en el juego de negocios: la primera, entre el cliente y el proveedor; y la segunda, entre el sustituto y el complementario. Esta claridad ayuda a los gerentes en presentar nuevas estrategias para cambiar el juego o nuevas aplicaciones de estrategias existentes. Los gerentes entienden intuitivamente que, a lo largo de la dimensión vertical de la red de valor, hay una mezcla de cooperación y competencia. La cooperación es entendida cuando proveedores, compañías, y clientes generan valor juntos; y la competencia, cuando se ve el mercado como un “pastel por repartir”. En la dimensión horizontal, los gerentes solo ven una perspectiva: los sustitutos son vistos como enemigos, y los complementarios se ven, únicamente, de manera amigable.

El primer paso para tener una estrategia empresarial exitosa es plasmar la red de valor; y el segundo, es el de identificar los elementos del juego. Los elementos de este describen todas las interacciones, tanto espontáneas como obligatorias. Asimismo, para cambiar el juego, se debe cambiar uno o más de estos elementos, los cuales son los siguientes: los jugadores, el valor agregado, las reglas, y el alcance.

Los jugadores son el primer elemento; como vimos en la red de valor, estos son clientes, proveedores, sustitutos y productos o servicios complementarios. Para cambiar a los jugadores, se debe tener presente que la competencia en el mercado es la otra cara de la cooperación. Es decir, los sustitutos son vistos usualmente como enemigos, y los complementarios son vistos como amigos, pero existe la posibilidad de un *win to win* con los sustitutos, y de crear competencia con los productos o servicios complementarios.

El segundo elemento es el valor agregado que es lo que cada jugador aporta al juego. Existen maneras de que una empresa se vuelva más valiosa en el juego; en otras palabras, de que incremente su valor agregado, así como también hay maneras de disminuir el valor agregado de otros jugadores. El valor agregado y lo que se aporta al juego no se debe considerar como fijo, pues es posible cambiar los valores agregados por los jugadores. El sentido común orienta hacia dos opciones: aumentar el propio valor agregado o disminuir el de otro.

Las reglas son el tercer elemento y dan estructura al juego; sin embargo, en las empresas no hay reglas universales, por lo que una regla podría surgir de la ley, la costumbre o contratos. Además de las reglas existentes, los jugadores pueden revisar o incluir otras. El cambiar las reglas

determina como el juego se jugará, evaluando las acciones y reacciones de los jugadores; no obstante, las empresas no tienen la última autoridad en materia de reglamentación para resolver disputas; por ejemplo, el gobierno puede establecer algunas reglas, a través de leyes antimonopolio.

El cuarto elemento es el alcance que describe los límites del juego, pero es posible que los jugadores expandan o reduzcan estos límites. El alcance puede variar, ya que se pueden generar vinculaciones con otros juegos o se puede compartir, a través de conexiones, de acuerdo con el beneficio.

El modelo descrito plantea que el éxito de las estrategias de una empresa empieza evaluando su red de valor y cambiando uno o más de estos elementos para lograr ver cómo funciona la industria y como las acciones a través del cambio de elementos causan una repercusión, “logrando que finalmente su comportamiento y gestión mejore en pro de una correcta gestión estratégica que permita a la organización obtener una ventaja competitiva sobre el resto de los jugadores” (Najera, 2016).

En conclusión, el modelo estratégico que guiará la presente investigación será la Teoría de Juegos en la gestión empresarial de Brandenburger & Nalebuff (2009); por todo lo sustentado párrafos anteriores y porque es un modelo que es referenciado y utilizado como base de investigaciones indexadas, lo que nos refiere a que es un autor principal en el tema tratado. Uno de los artículos que cita a Brandenburger & Nalebuff (2009) es “Usando la Teoría de Juegos Cooperativos para contribuir a la investigación de la estrategia” (Ross, 2018), el objetivo de este documento es discutir las maneras en que la teoría de juegos cooperativos puede contribuir al estudio de estrategias, el estudio se basa en el modelo planteado por Brandenburger & Nalebuff (1996) y a partir de este se genera una extensión obteniendo el modelo de Gans y Ryal (2017). Adicionalmente, el artículo “El Juego para Jugar: Expandir la Propuesta de Coopetición a través de La Matriz De Juegos Estratégicos” tiene por objetivo desarrollar una herramienta, basada en los principios clásicos de la teoría de juegos, que permita a los académicos y gerentes saber qué juego se puede jugar como respuesta a los diferentes escenarios de conflicto de intereses que presentan las empresas, para el proceso de formación de esta herramienta se toma como base el modelo de Brandenburger y Nalebuff (1996). Los artículos mencionados, fueron extraídos de la base de datos Scopus y conforman un conjunto de documentos indexados que toman como principal referente al modelo de teoría de juegos en la gestión planteado por Brandenburger & Nalebuff (1996)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentará el contexto actual del mercado tradicional y moderno. En el primer eje, se describirá la situación en Latinoamérica, donde se hará una breve descripción del desarrollo de estos dos mercados, debido a que resulta importante conocer el contexto Latinoamericano, pues nos da un alcance del desarrollo de las tiendas de descuento y la participación del canal tradicional a un nivel macro. En el segundo eje, se contextualiza la situación del mercado moderno y tradicional en el Perú, haciendo hincapié en el desarrollo de las tiendas de descuento y las bodegas. Finalmente, en el tercer eje se hará una descripción de las bodegas estudiadas, con el objetivo de tener un mayor conocimiento de los sujetos estudiados.

1. Situación actual del mercado Latinoamericano.

En Latinoamérica la diferencia de formatos es común y se evidencia en todos los países de la región. En Latinoamérica los canales se dividen en el mercado tradicional, moderno y droguerías (Nielsen, 2015).

El presente análisis se enfocará en describir el canal tradicional y moderno, para estar alineado a los objetivos de la investigación. El canal moderno se centrará en los hipermercados y supermercados; tiendas de conveniencia y tiendas de descuento, en los países Latinoamericanos en los que hayan tenido una mayor injerencia. El canal tradicional se centrará en los mayoristas, el mercado de abastos y las bodegas, específicamente en los países en los que hayan tenido una mayor preponderancia.

1.1. Mercado moderno Latinoamericano

El mercado moderno se encuentra conformado por los hipermercados y supermercados, las tiendas de descuento y las tiendas de conveniencia. Según Kantar Worldpanel (2018), este canal sigue siendo el más relevante en Puerto Rico (70%), Brasil (65%), Chile (65%), además en Centroamérica tienen el 56% de participación y en México el 52%.

1.1.1. Hipermercados y supermercados

Los formatos de hipermercados y supermercados han venido mostrando dificultades en su crecimiento, según Kantar Worldpanel (2018), pues su cuota de mercado ha disminuido de un 50.8% en el 2015 a un 49.8% en el 2016 y a un 49.2% en el 2017, además se proyecta que obtendrán un share de 48.4% en el 2020 (ver Anexo E). Esta disminución paulatina ocurre en un escenario en el cual la clave del éxito es entender las dinámicas de los nuevos canales en juego y sus diferencias y peculiaridades, teniendo en cuenta el país.

En Argentina el consumo masivo no se encuentra en crecimiento, pues cuenta con un mismo nivel de compras que en el 2007; por lo que, tan solo se cuenta con una proyección de

crecimiento de 0.5% al 2018 en la canasta de consumo masivo según, Kantar Worldpanel (2018). Este escenario se debe a la recesión. En este país, los supermercados e hipermercados son los establecimientos elegidos por la mayoría de los consumidores y fue el formato en el que se realizó un gasto del 36% de los comestibles durante el 2017. Aún con la preferencia de los consumidores hacia el formato de supermercados ante el contexto de recesión, los consumidores buscan precios bajos; es más, un estudio realizado por la Confederación Argentina de Empresas Medianas (CAME), a finales del 2017 encontró que un número creciente de consumidores en las ciudades fronterizas con Paraguay, Chile y Bolivia cruzan las fronteras para comprar comestibles. En consecuencia, el tipo de supermercado chino o asiático es muy popular en las grandes ciudades, pues se considera que ofrece un mayor valor que las cadenas de supermercados, en términos de precios. Además, los supermercados se han asociado con los principales bancos para ofrecer promociones agresivas y los bancos, por su parte, ofrecen crédito sin intereses hasta por 12 cuotas. Como resultado, de la rápida inflación y las acciones tomadas por los bancos y supermercados, los consumidores se han acostumbrado a los descuentos y son reacios a pagar el precio total del producto (Euromonitor, 2018).

Chile lideró la región de las ventas en el mercado moderno en el 2017 con un per cápita de USD 945. La forma en la que los chilenos están comprando sus alimentos ha evolucionado durante los últimos años, pues la participación de las compras en comestibles paso de 50.5% en 2001 a 58.6% en 2015, impactando al mercado moderno (supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia). Esta tendencia ha sido impulsada por el aumento de ingresos y la expansión de la clase media, que valora el ambiente atractivo, la conveniencia y la higiene relacionada con los supermercados e hipermercados. Según una encuesta publicada en el 2015 por la Universidad de Desarrollo en el 2015, el 91% de los chilenos compran al menos una vez en el supermercado/hipermercado, seguido por un 90% que compra en minimercado, un 79% en mercados abiertos, 65% en farmacias, 46% en grandes almacenes y 43% en centros comerciales. La visita a los supermercados por parte de los chilenos, es una costumbre muy arraigada en la clase media, según un estudio realizado por la Fiscalía Nacional Económica, en el 2015 el 100% de los hogares del país compró bienes una vez en supermercados e hipermercados, el estudio también reveló, que en promedio las familias visitan el supermercado/hipermercado 62 veces por año; además, las familias realizan las visitas de manera mensual, otras una vez al mes o cada dos semanas; adicionalmente, es importante destacar que los resultados de la encuesta mostraron que los supermercados e hipermercados ahora atraen a hogares de todas las clases sociales, aunque los hogares de bajos estratos suelen visitarlo menos. En las regiones de Chile, el formato del supermercado aún mantiene su liderazgo, a pesar de la tendencia creciente en Santiago en la que los hipermercados han ido reemplazando gradualmente a los supermercados, Susana Carey,

presidenta de la Asociación de Supermercados de Chile, agrega que ese cambio “está en línea con las tendencias observadas en otras ciudades importantes del mundo, que ha mostrado la transición de supermercados a hipermercados, y luego a pequeños Supermercados más cercanos a zonas densamente pobladas ” (Euromonitor, 2018).

1.1.2. Tienda de conveniencia

Las tiendas de conveniencias desde una perspectiva global tienen un 5.5% de cuota de mercado al 2017 y una proyección de 5.8% al 2020. (Kantar Worldpanel, 2018)

Según informes realizados por Nielsen (2017), hoy el 93% de los encuestados latinoamericanos afirma que la localización es conveniente al tomar la decisión de compra en una tienda, el 41% de los encuestados dice que su decisión se debe por la rapidez con la que entran y salen de la tienda, el 32% califica como muy influyente la organización de las góndolas. Asimismo, para el 41% de los encuestados es influyente tener una variedad de alimentos recién preparados, “las opciones de buena calidad, accesibles y las experiencias gastronómicas en la tienda pueden ser un diferenciador importante para que los consumidores decidan dónde comprar”

En México la tienda de conveniencia ha cobrado importancia en los últimos años, pues posee una participación de mercado del 2.3%. La característica más apreciada por los compradores mexicanos es la cercanía, ya que el 74% de los hogares elige un comercio por esta razón, además para un 78% es importante la ubicación de la tienda (Euromonitor, 2018). La cadena comercial S.A. más conocida como OXXO, es una cadena de tiendas de conveniencia mexicana que viene funcionando desde 1978 y cuenta actualmente con el mayor número de establecimientos en América latina, con 17,246 puntos de venta en México y Colombia, de ellas 1,301 fueron inauguradas durante el 2017, además atienden a 11.8 millones de personas diariamente (Oxxo, 2018) Además OXXO se ha expandido a Chile comprando la empresa Big Jhon, un comercio a pequeña escala que maneja 49 locales (BBC)

En un estudio realizado por Kantar Worldpanel (2016), en Colombia el 27% de los ciudadanos realizan sus compras en las tiendas de conveniencia ubicadas en la proximidad de sus hogares. Los artículos de mayor rotación dentro del modelo comercial son los productos de aseo personal, belleza, perfumería y ropa. Asimismo, se demostró que el 26% de los encuestados prefiere comprar en grandes superficies, como lo es Almacenes Éxito, Jumbo, Metro, Falabella o La 14. El surtido y la variedad son los dos primeros argumentos que respaldan esta predilección, los precios llegan en tercer lugar, pues se tiene la concepción que las tiendas grandes ofrecen mejores precios.

Brasil es un país en el que la recesión ha generado que el consumidor prefiera la conveniencia en los *retails*, pues a pesar de poder elegir entre una amplia gama de tiendas

comestibles modernas, en particular hipermercados y supermercados, hay un aumento en los consumidores que compran en tiendas de descuento y minoristas, pues ofrecen precios más bajos por la venta a granel. Incluso, cada vez son más los compradores que prefieren comprar productos no esenciales sin marca. En consecuencia, las tiendas de conveniencia han sido el canal de abarrotes moderno con mejor desempeño en Brasil en los últimos años, esto ha generado la evolución de las tiendas de abarrotes a tiendas de conveniencia. En 2014, se lanzaron Dia Market, Minuto Pão de Açúcar y Carrefour Express. En 2015, Comercial Dahana entró en las tiendas de conveniencia con Momento Super Nosso. (Grocery Retailing in Latin American, 2018). Estos formatos son efectivos porque permiten a los compradores recibir la mayoría de los beneficios de compra de una cadena más grande, pero con las características de una tienda más cercana, en el que los productos no se encuentran dispersos y se encuentran en una locación más cercana a los hogares y trabajos, además de recibir crédito por fidelidad, a través de puntos y programas de descuento. La reacción de las grandes cadenas de supermercados ha sido lanzar formatos cada vez más pequeños en lugares estratégicos (Euromonitor, 2018).

1.1.3. Tiendas de descuento

Desde una perspectiva global las tiendas de descuento o *discounters* han sido uno de los canales con mayor crecimiento, con un 5.2%, además de tener una cuota de mercado de 5.3% al 2017 y una proyección de 6% al 2020 (Kantar Worldpanel, 2018)

Al 2017 las tiendas de descuento llegan a más de 60 millones de familias en América Latina (Euromonitor, 2018) y según Kantar Worldpanel (2018) el crecimiento ha sido impulsado por Colombia (21%) y México (18.8 %). Esto es consecuencia de una mayor visita a los discounters en vez de a los hipermercados lo que ha conllevado a que la cuota de mercado incremente.

Se han identificado seis factores que influyen en el crecimiento de las tiendas de descuento: la expansión geográfica; precios más bajos que los del promedio del mercado; diferenciación a través de promociones e iniciativas; una oferta más innovadora que aumenta la penetración y el gasto; la venta de marcas premium y la evolución del formato de tiendas (Kantar Worldpanel, 2015).

Con respecto al primer factor, la expansión geográfica en latinoamericana ha sido creciente sobre todo en las ciudades, donde también se concentran las tiendas de descuento y se proyectan seguir expandiéndose. Además, ha habido un cambio sociodemográfico con una población de mayor edad, familias monoparentales, un perfil omnicomprador y que se abastece en categorías limitadas. Ante este escenario, se puede proyectar que ante una penetración de las tiendas de descuento en un 40% al año, en una ciudad de un millón o más ciudadanos se estarían

afectando a unos cinco millones de familias. En segundo lugar, los precios bajos son parte de la estrategia principal de las tiendas de descuento y se mantienen 10% menores al promedio del mercado, frente a un escenario en el que la inflación en Latinoamérica ha aumentado los precios de los productos de manera más rápida que los salarios promedio y se elevó el costo de vida. En tercer lugar, la diferenciación se obtiene a través de las actividades promocionales como las tarjetas de fidelización, los cupones especiales y los folletos semanales con los que las tiendas de descuento trabajan. En cuanto a la oferta más innovadora, hay oportunidades de mejora y se busca avanzar hacia la sofisticación, pues las tiendas de descuento se han caracterizado por alcanzar un excelente desempeño en la categoría de alimentos, pero aún no en cuidado y belleza. En cuarto lugar, los latinoamericanos valoran las marcas premium en la categoría de consumo, a diferencia de los europeos que ponen su atención en categorías más sofisticadas, las marcas premium en el consumo latinoamericano son clave para el éxito a largo plazo. Finalmente, se ve una paulatina evolución en el formato de tiendas, pues estas tiendas *low cost* se han posicionado en Latinoamérica en otros sectores como la moda a través de tiendas como H&M o Forever 21, mostrando que la conciencia del valor es una tendencia mundial, ya que impulsa la accesibilidad, la penetración y el crecimiento (KantarWorldpanel, 2015).

En México los *discounters* representan el 18.8% de la cuota del mercado, siendo así uno de los países de Latinoamérica en el que la tienda de descuento se encuentra más arraigada. (Kantar Worldpanel, 2018). La tienda 3B es una de las tiendas de descuento mexicanas que tiene por objetivo “minimizar los costos de operación al máximo para trasladarlo a los clientes en precios bajos” y cuenta con más de 860 tiendas. (Tiendas 3B, 2018) Además, Chedraui lanzó en 2017 un pequeño formato de supermercado llamado Chedraui Supercityo ("Little Chedraui Super"), con un espacio de venta promedio de 300 metros cuadrados. Y Soriana opera Soriana Express, que tiene aproximadamente 1,200 metros cuadrados por punto de venta. Walmart presentó la tienda de descuento Bodega Aurrera Express, que ahora es el formato más popular de la marca Aurrera, con 948 tiendas en México (Euromonitor, 2018).

En Colombia “los canales de descuento aumentaron su penetración en los hogares en un 40%. Se trata de 3 millones de hogares que ahora también están comprando en este tipo de puntos de venta y que acuden a ellos, en promedio, una vez por semana, lo que significa una aceleración en la frecuencia de visita” (Kantar Worldpanel, 2017). Además, entre el 2014 y el 2016 los canales de descuento lograron aumentar su participación en valor de sus ventas de 2% a 7% y su gasto por acto también creció, pasando de \$13.000 en 2014 a \$18.000 en 2016. "Bogotá y Antioquia fueron las regiones del país más importantes para este tipo de canales y para la compra de la canasta de consumo masivo en 2016. En el caso de la capital del país, se evidencia un 53% de participación en valor. Por su parte, el departamento antioqueño cuenta con un 22% de

participación” (Kantar Worldpanel, 2017). Actualmente, las tiendas de descuento representan el 21% de la cuota del mercado.

Las tiendas de descuento con mayor participación en Colombia son las Tiendas D1, Ara y Justo & Bueno. La tienda de descuento D1 cuenta con más de 800 tiendas a nivel nacional y “es la que tiene mayor participación en este mercado y hasta el año 2015, el gancho para el canal específico de D1 fue la categoría de los alimentos, pero en 2016 esto cambió y ahora el gancho pasó a ser la línea de aseo del hogar”. Tiendas Ara cuenta con más de 400 tiendas, las cuales la mayoría se encuentra en Bogotá y sus alrededores y cuentan con los precios más bajos y un surtido de productos más amplio que D1” (Nielsen, 2017), para Ara, el arroz, el aceite de cocina, la leche líquida y el detergente para ropa fueron los artículos que atrajeron más compradores” (Kantar World Panel 2017). Además, se caracteriza por tener una amplia cartera de productos de marca nacional (Tiendas Ara, 2018) y tiene relevancia en los estratos altos (Kantar Worldpanel, 2017). Las tiendas Justo & Bueno tienen clientes que se inclinan por las categorías básicas junto al arroz, aceite de cocina, la leche líquida y el papel higiénico (Kantar Worldpanel, 2017).

1.2. Mercado tradicional en Latinoamérica

La investigación de Kantar Worldpanel (2014), detalla que en el 70 % de los países de Latinoamérica, todos los hogares visitan el canal tradicional y el 42% de ellos opta por mantener esta relación por características como la confianza y cercanía con el tendero o porque ya conoce sus preferencias.

En Bolivia, Colombia y Perú, así como la región centroamericana se mantiene la tradición de ir a las tiendas de barrio y por ende están entre los que más frecuencias por visita tienen lo que conlleva a un mayor gasto por acto en cada visita, mientras que Argentina, Brasil y Chile son los países que visitan con menor frecuencia el canal tradicional. (Kantar Worldpanel, 2014)

A nivel entre, el canal tradicional está íntimamente conectado con la cultura local y especialmente la vida social. Para las empresas del rubro de refrescos, la venta minorista sigue satisfaciendo el mayor porcentaje de demanda, pues están acostumbrados a las necesidades y hábitos de compra de los clientes con menores ingresos (Euromonitor, 2018).

1.2.1. Mercado de abastos

En Ecuador los consumidores son muy sensibles a los precios, pues este es un factor muy importante al momento de la compra. A pesar de ser uno de los países que tiene una mayor frecuencia de visita hacia el canal tradicional, el gasto del consumidor en tiendas de comestibles tradicionales ha ido disminuyendo de US \$ 1,279 en 2011 a US \$ 862 por hogar en 2016. La demanda en los supermercados ha crecido un 33% en el periodo del 2011 al 2016 y un 22% en

los hipermercados. El aumento se debe a que los consumidores pueden comprar todo lo que necesitan a precios más bajos que en el mercado tradicional, el estilo de vida que al ser más agitado demanda un ahorro de tiempo y la conveniencia por la cercanía. Además, los consumidores disminuyeron el gasto en productos premium o de alta calidad debido al aumento de precios y en marzo del 2015 el gobierno aplicó un arancel aduanero que oscila entre el 5% y el 45% a los productos importados. A partir de ello, los consumidores buscan campañas promocionales o precios con descuentos a la hora de la compra de productos, también se prefiere comprar por volúmenes más grandes para aumentar la rentabilidad. Muchos minoristas ofrecen seis productos al precio de cinco para atraer a los consumidores, justamente con lo que buscan: precios cómodos y compra en volumen. Los consumidores con bajo poder de compra tienden a hacer sus compras en mercados informales, estos abren los días sábados y domingos y se encuentran fuera de las ciudades más grandes, los precios en estos mercados son la mitad de los precios cobrados en supermercados e hipermercados; sin embargo, cuenta con dificultades de aparcamiento, seguridad y dificultad de acceso (Euromonitor, 2018).

En Bolivia las compras en el mercado tradicional son un hábito muy arraigado, este está representado por los mercados tradicionales ubicados en áreas urbanas o rurales, donde los agricultores y distribuidores pueden vender sus productos a consumidores e intermediarios. Los mercados se encuentran abiertos durante los días de semana y los fines de semana y su horario de apertura oscila entre las 07:00 a.m. y las 20:00 p.m. Su enfoque es vender comestibles, pero también se enfocan en otros productos. Los consumidores compran en los mercados tradicionales cada fin de semana debido a los precios más bajos, a los productos más frescos, especialmente en frutas y verduras de temporada. En estos mercados es posible recibir frutas o verduras adicionales llamadas “yapa”, a modo de regalo por parte de los vendedores a los compradores. Además, existe la posibilidad de negociar con los vendedores y un típico hábito por parte de los compradores es elegir el mejor precio ofrecido, tras haber hecho un testeo breve de precios (Euromonitor, 2018).

1.2.2. Bodegas (tienda de barrio)

En Colombia, la enorme economía informal da como resultado que las tiendas tradicionales (tiendas de barrio) y los vendedores ambulantes suelen ser los primeros en ser visitados por los consumidores, especialmente por los de bajos ingresos porque se ofrece precios competitivos, crédito informal y la opción de comprar productos en porciones individuales. Durante el 2017 el hogar promedio gastó COP 5.6 millones en abarrotes, lo que equivale el 68% de su gasto total en comestibles (Euromonitor, 2018). Aún con la preponderancia con la que cuenta el canal tradicional, la entrada de canales modernos como las tiendas de descuento han dado la opción a los consumidores a poder realizar compras de productos de buena calidad a un menor precio, pero la ventaja del canal tradicional es que existe una cultura de una estrecha

relación entre el cliente y el bodeguero (Euromonitor, 2018). A pesar de ello, los vendedores del canal tradicional han adaptado sus estrategias para enfrentar la competencia de otros canales, las acciones que han tomado son ofrecer en sus establecimientos el pago de servicios público, la compra de seguros de vehículo, recarga de tarjetas de transporte público y venta de billetes de lotería. En esta línea, el hipermercado Al Kosto es reconocido en el canal tradicional no sólo como un competidor sino también como un aliado, debido a que los bodegueros compran productos en sus establecimientos para luego venderlos en sus bodegas, se ha creado una asociación de club de compras, para que los propietarios de las tiendas de comestibles tradicionales puedan comprar a granel, mejorar su oferta y tener un mejor plan de marketing. Esto se hace a través de lo que se conoce como la Red Contigo que brinda apoyo a los bodegueros diversificando sus modalidades de cobro con tarjetas de crédito o débito, también generan nuevos atractivos instalando pequeñas panaderías y máquinas de café para que el cliente consuma mientras realiza sus compras (Euromonitor, 2018).

Bolivia con más de 11 millones de habitantes y una economía en ascenso es un mercado prometedor. La importancia del canal tradicional en este país se refleja en los 81.000 negocios, lo cual hace que el canal tradicional sea el más importante en Bolivia. En promedio, dentro del canal, los puntos de venta manejan un surtido de entre 16 y 30 categorías de producto. Asimismo, dentro del formato tradicional, la tienda es el canal mayoritario y preferido de los consumidores seguido en importancia por los anaqueles y puestos (Nielsen, 2015). La ventaja de las bodegas o tiendas de barrio es la relación que tiene los vendedores con los consumidores, que surge a partir de los servicios adicionales que se brindan, como la recarga de teléfonos, poder pagar servicios de internet, además los bodegueros tienen la ventaja de conocer a sus clientes y por ello pueden brindarle créditos para las compras pequeñas, el popular llamado “fie” que es una especie de crédito sin ninguna clase de garantía (Euromonitor, 2018).

En Latinoamérica se ve una mayor preferencia hacia el mercado tradicional, sobre todo en Bolivia, Colombia y Perú, se valora la cercanía con el bodeguero, la “yapa” o regalos extra que ofrecen al momento de la compra, la posibilidad de negociación y el fiado. Sin embargo, lo que más se valora es la conveniencia y la cercanía de los productos que necesitan a sus hogares. El mercado moderno aprovecha la tendencia a la preferencia por la cercanía para la apertura de nuevos formatos: tiendas de conveniencia y tiendas de descuento. En países como Brasil, México y Colombia las tiendas de descuento ahora representan una mayor cuota de mercado y han presentado una mayor tendencia al crecimiento y se pronostica esto continuará (Euromonitor, 2018).

2. Situación actual del mercado en el Perú

En este apartado se presentan diversos números, estadísticas y tendencias con respecto al sector *retail* tanto a nivel nacional como internacional. Posteriormente, se aterriza la información del mismo sector en el mercado moderno peruano, el cual se subdivide en supermercados e hipermercados, tiendas de conveniencia y tiendas de descuento. En este último se muestra la información de las tiendas de descuento Mass en Los Olivos, pues son el contexto de los sujetos de investigación.

ATKearney -consultora de gestión global- en su Índice de desarrollo Global minorista (GRDI por sus siglas en inglés), clasifica a los principales países en desarrollo que son considerados como atractivos para invertir en el sector *retail*, sobre la base de productos y variables macroeconómicas, mostró el *ránking* del 2017 en donde el Perú se encuentra en el puesto 9 con 54 puntos GRDI, por encima de países como Colombia y Brasil, siendo el mejor clasificado de América Latina (al igual que en el *ránking* del 2016 con un puntaje de 51.9). Sin embargo, algunos números han variado si se compara ambos listados, como, por ejemplo, la población que pasó de 31 a 32 millones en el 2017; así como el aumento del riesgo país de 52.8 en el 2016 a 62.2 en el 2017 (ver Tabla 1 y 2).

Esto se da gracias a los esfuerzos constantes del gobierno para estimular la economía, y firmar acuerdos de libre comercio con mercados estratégicos como China, la Unión Europea, América Latina, entre otros; lo que dio como resultado mayor inversión extranjera. Otro factor es la condición económica que ha ayudado a impulsar el consumo privado (mayor gasto del consumidor, que crece a 10% anual) y la confianza del consumidor. Y también el gobierno que invierte en aumentar la capacidad del sector y las asociaciones comerciales que promueven soluciones omnicanal.

Tabla 1: Índice Global de Desarrollo de ventas al por menor 2016

Ranking 2016	País	Tamaño de mercado (25%)	Riesgo País (25%)	Saturación de mercado (25%)	Presión del tiempo (25%)	Puntaje GRDI	Población (millones)	Ventas nacionales al por menor (billones \$)
1	China	100	61.2	36.2	92.5	72.5	1372	3042
2	India	53.7	54.3	75.8	100	71	1314	1009
3	Malasia	81.2	83.4	23.5	50.4	59.6	31	93
4	Kasajistan	56.4	37.3	61.9	70.2	56.5	18	48
5	Indonesia	64.3	38.9	50.2	68.9	55.6	256	324
6	Turquía	85.9	46.4	31.9	53.1	54.3	78	241
7	Emiratos Arabes	95.2	100	1.3	18	53.6	10	69
8	Arabia Saudita	91.2	64.9	21.3	31.5	52.2	32	109

9	Perú	47.3	52.8	50.4	57.2	51.9	31	70
10	Azerbaiyán	33.9	30.8	80.9	59.3	51.2	10	17
11	Vietnam	22.7	24.5	68.7	87.4	50.8	92	87
12	Sri Lanka	25.4	38.7	76.7	62	50.7	21	31
13	Jordania	52.3	47.5	60.2	39.7	49.9	21	14
14	Marruecos	29.8	51.2	62.9	54.3	49.5	34	39
15	Colombia	49	63.6	46.5	36.9	49	48	91
16	Filipinas	36.6	42.6	41	70.7	47.7	103	134
17	Rep. Dominicana	54.4	14.8	60.7	53.3	45.8	11	30
18	Algeria	17.6	6	92	65.2	45.2	40	42
19	Nigeria	21.3	9.1	89.5	55.4	43.8	182	125
20	Brasil	85.9	65.7	20.4	0	43	205	445

Adaptado de: AT Kearney (2016)

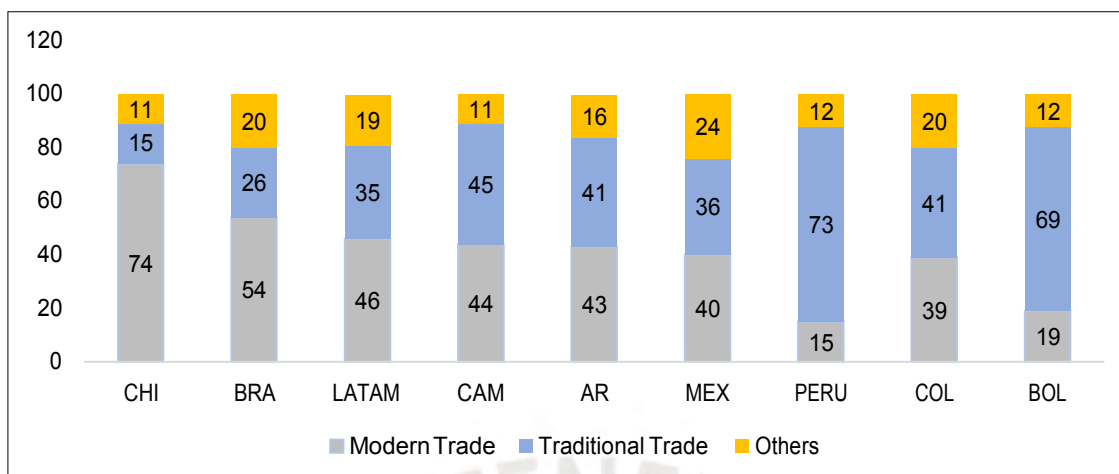
Tabla 2: Índice Global de Desarrollo de ventas al por menor 2017

Ranking 2016	País	Tamaño de mercado (25%)	Riesgo País (25%)	Saturación de mercado (25%)	Presión del tiempo (25%)	Puntaje GRDI	Población (millones)	Ventas nacionales al por menor (billones \$)
1	India	63.4	59.1	75.7	88.5	71.7	1329	1071
2	China	100	64.5	24.4	92.5	70.4	1378	3128
3	Malasia	77.1	87.1	23.3	56.2	60.9	31	92
4	Turquía	75.8	60.4	31.7	71.4	59.8	80	241
5	Emiratos Árabes	92.3	100	0.9	44.4	59.4	9	73
6	Vietnam	26.7	25.4	72.4	100	56.1	93	90
7	Marruecos	34.6	55.4	64.5	69.8	56.1	35	40
8	Indonesia	49.3	45.5	52.1	76.7	55.9	259	350
9	Perú	45.5	62.2	50.8	57.6	54	32	61
10	Colombia	49.7	71.1	48.7	44.9	53.6	49	90
11	Arabia Saudita	88.2	62.5	22	41.6	53.6	32	114
12	Sri Lanka	27.6	42	77.2	60.3	51.8	21	30
13	Rep. Dominicana	60.7	18.2	64.6	63.4	51.7	11	32
14	Algeria	24	5.8	93.1	77.4	50.1	41	42
15	Jordania	51.7	53.2	64.7	26.2	49	8	14
16	Kazajistan	45.1	37.5	62.9	47.9	48.4	18	35
17	Costa de Marfil	12.2	9.6	98.6	73.1	48.4	24	14
18	Filipinas	33.2	40.6	39.9	73.5	46.8	103	137

Adaptado de: AT Kearney (2016)

Por consiguiente, para aterrizar en específico en nuestro país, Kantar Worldpanel muestra un estudio acerca del sector *retail* denominado *The changing channel landscape*, en el cual se observa que el mercado moderno tiene un *market share* del 15%; mientras que el mercado tradicional cuenta con el 73%, como se observa en la siguiente figura:

Figura N° 4: Participación del mercado tradicional y moderno



Adaptado de: Kantar Worldpanel Latam (2017)

Este escenario ha estado en movimiento por los distintos formatos del sector moderno que están en crecimiento como lo son las tiendas de descuento y tiendas de conveniencia, los cuales se detallarán líneas más abajo. Sin embargo, puede notarse que, a pesar del crecimiento de estos formatos, el sector tradicional aún tiene un gran porcentaje del mercado.

Y en cuanto a ventas, según IEDEP, Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, de la Cámara de Comercio de Lima, las ventas totales estimadas del sector retail en el Perú para el año 2017 ascendieron a S/35.405 millones, logrando un crecimiento de 3,9% respecto al año 2016 y acumulando en los tres últimos años un total de 12,6% (Cámara de Comercio de Lima, 2018).

A continuación, se presentará información acerca de características y tendencias del mercado moderno que pueden explicar los movimientos que se están dando en la actualidad, así como los que se vienen en un corto y mediano plazo.

Según Euromonitor, una de las tendencias clave del comportamiento del consumidor es que “la conveniencia asociada con el proceso de compra también se incluirá en la percepción de los compradores de valor”, por ello se debe acelerar el pago, pero también organizar los bienes y servicios en un solo lugar (2017, p. 27).

Otra tendencia importante del sector *retail* según Euromonitor, es que la evolución de tiendas comestibles modernas refleja las tendencias de la sociedad, lo que explica que las tiendas de descuento y de conveniencia sean los dos canales de mayor crecimiento del moderno, debido a que los consumidores se enfocan en maximizar el valor del tiempo y dinero y estos formatos más pequeños, se facilita la compra y el traslado (citado en Equilibrium 2017, pp. 8-9).

Además, como se menciona en el mismo reporte de Equilibrium: Análisis del Sector Retail (2017), el *store-based retailing*, es decir tiendas con un espacio físico (que incluyen las tiendas por departamento, tiendas de conveniencia, supermercados, hipermercados y tiendas especializadas), “sigue siendo predominante en el Perú, así como en otros países de Latinoamérica”, debido al incremento de nuevos formatos de competencia en el sector, principalmente en barrios emergentes de Lima o provincias. Siendo estos nuevos formatos, los de conveniencia y las tiendas de descuento. Mientras que, el *non-stored retailing* (que incluye la venta por internet *direct selling, home shopping, internet retailing y vending*), muestra tasas de crecimiento más altas en los últimos años. Alineado a esto, se tiene también que los *retailers* priorizan el omnicanal, es decir que integran los canales físicos y digitales, pues les ofrecen varias ventajas como estar presente y disponible en el momento que el consumidor desee.

Con respecto al tema, Pedro José Sevilla residente del Comité Consultivo del XV Congreso Internacional de Retail 2018 menciona que el *retail* es uno de los mercados que se encuentra más amenazado debido al *e-commerce* y digitalización de los servicios. Lo que ocasiona una necesidad de transformación e innovación de los modelos de venta, para competir en esta industria en la que las necesidades del consumidor están en constante cambio (Mercados & Regiones, 2018).

Adicionalmente, Flavia Maggi, vicepresidenta de IPSOS, menciona que el significativo crecimiento del *retail* se debe al precio, cercanía y adecuación a las necesidades de los clientes como limpieza, ofertas, orden de productos y pago con tarjetas. Además, que el cliente busca una oferta más saludable, que pueden costar más, pero les brinda salud y bienestar. Y en particular sobre el consumidor peruano afirma que están en búsqueda de formatos más organizados (Gestión, 2018).

Como pudo notarse, el sector *retail* posee diversas características y tendencias, por un lado, como país, El Perú se encuentra en la mejor posición que otros de Latinoamérica como atractivo para invertir. Y por el otro, se presentan tendencias como la preferencia de consumidores por la conveniencia y el crecimiento de nuevos formatos de competencia en el sector como las tiendas de descuento.

2.1. Mercado moderno en el Perú

Como se mencionó anteriormente, a continuación, se presentará el detalle de los representantes del mercado moderno peruano: supermercados e hipermercados, tiendas de conveniencia y tiendas de descuento.

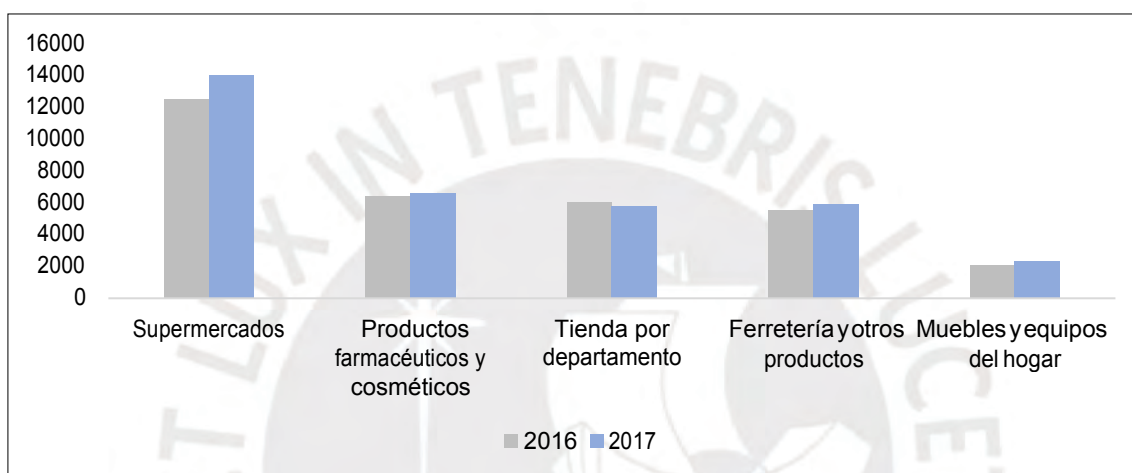
2.1.1. Supermercado e hipermercado

Según PRODUCE en IEDEP, Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, de la Cámara de Comercio de Lima (Cámara de Comercio de Lima, 2018):

Para el caso de los supermercados, se estima que al cierre del 2017 las ventas registraron un monto de S/14.000 millones, con un crecimiento de 5,3% respecto al año anterior. Estas ventas lideraron el sector retail con una participación promedio de 39,6%, seguido de farmacias, boticas y cosméticos (19,5%) (p.7).

Tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Figura N° 5: Ventas al por mayor de los principales rubros 2016-2017 en millones S/



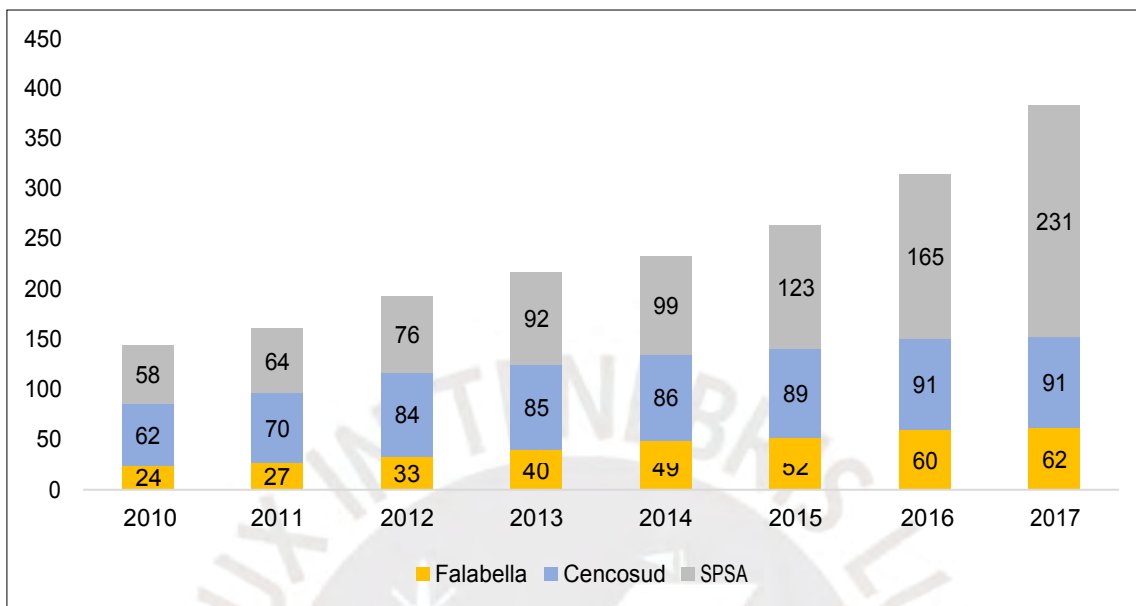
Adaptado de: Cámara de Comercio de Lima (2018)

Asimismo, según información del Ministerio de la Producción, “en el 2016 los supermercados representan el tercer canal de venta de alimentos y bebidas, aún superados el canal tradicional, como son las bodegas y los mercados de barrio” (Cámara de Comercio de Lima, 2018, p. 7). A pesar de que otras categorías de productos se venden en los supermercados, como línea blanca y marrón, artículos para el hogar y cuidado personal (CCL, 2018)

En el mismo informe de la CCL se menciona que, “entre los años 2010 y 2017 se crearon 240 tiendas a nivel nacional, lo que significó un incremento de 166,7%” (CCL, 2018, p.8). A su vez, son pocos los representantes de los supermercados en Perú, siendo estos Cencosud con Wong y Metro, Grupo Falabella con Tottus e Hiperbodegas Precio Uno, y Supermercados Peruanos con Plaza Vea, Vivanda, y Tiendas Mass. Siendo este último considerada tienda de descuento, rubro que será descrito líneas abajo. “Al cierre del tercer trimestre estas 3 cadenas suman 384 locales activos entre hipermercados, supermercados y tiendas de descuento” (CCL, 2018, p.8).

El detalle del número de locales se puede observar en el siguiente gráfico:

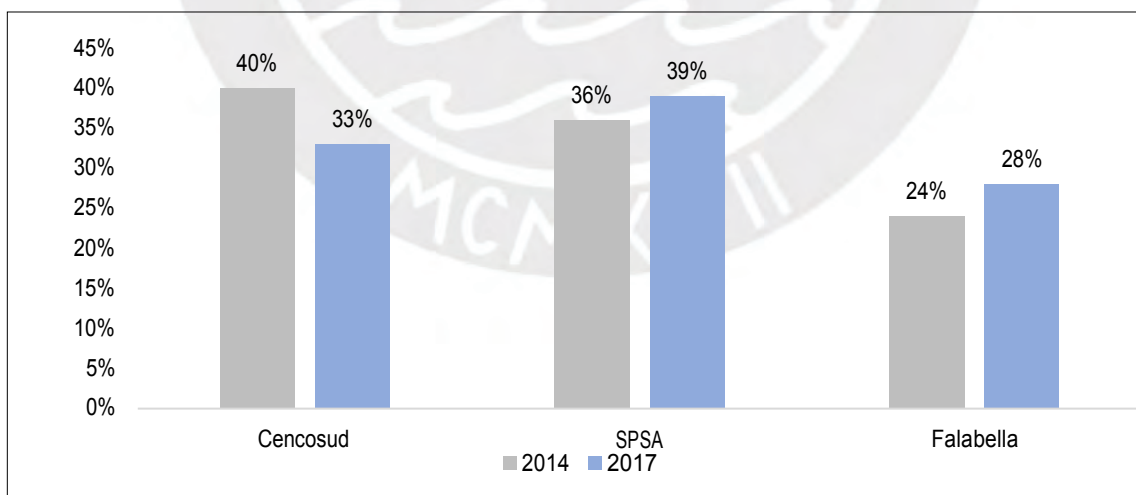
Figura N° 6: Principales operadores de supermercados 2010-2017 en número de locales (al tercer trimestre 2017)



Adaptado de: La Cámara de Comercio de Lima (2018)

En cuanto a la participación de mercado, del año 2014 en contraste con el año 2017, el escenario se encontraba de la siguiente manera:

Figura N° 7: Participación de mercados de los principales supermercados al 1er trimestre 2017



Adaptado de: La Cámara de Comercio de Lima (2018)

Como puede observarse, Cencosud bajó su participación de mercado de 40 a 33%, porcentaje que fue repartido entre Supermercados Peruanos que creció en 3% y Falabella que

aumentó en 4%. Se explica que estos resultados se deben a las estrategias seguidas por estos 2 últimos, que consiste en desarrollar formatos de negocio para los NSE C y D.

La competencia entre los supermercados se debe al crecimiento urbano de las regiones, que dejan al descubierto un gran número de personas sin acceso a este tipo de formato. Entonces, esta competencia exige que estos tengan un mayor nivel de eficiencia, mejoras de calidad y control de costos, modernización de sus canales de distribución y logística (La Cámara de Comercio de Lima, 2018, p. 8).

En este apartado se presentó información de los principales supermercados e hipermercados, como sus ventas anuales y participaciones de mercado a lo largo de los años.

2.1.2. Tiendas de conveniencia

En las siguientes líneas se mostrará algunas características de estas tiendas, los motivos de su preferencia y sus principales representantes.

Según Nielsen (2018) “los consumidores de todo el mundo buscan simplicidad, ahorro de tiempo y pertinencia (...). La conveniencia se trata de cómo hacer que cada encuentro o interacción con el consumidor ayude a satisfacer esta creciente demanda de eficiencia” (p. 2). En la actualidad, la conveniencia abarca los empaques, almacenamiento, pedidos, desecho, satisfacción, aplicaciones tecnológicas, medios de pago, entre otros (2018, p. 3). Como se observa, la conveniencia en el servicio es cada vez más demandado por el consumidor. Siendo las tiendas de conveniencia un tipo de respuesta a este cambio de necesidades y comportamiento.

Ello explica el crecimiento de la lealtad del consumidor a este tipo de formatos, pues tienen mayor proximidad y cercanía al cliente. Con respecto a esto, el IPE menciona que los supermercados son el formato más visitado del canal moderno, pero el cliente tiene mayor lealtad con las tiendas de conveniencia y *minimarket*.

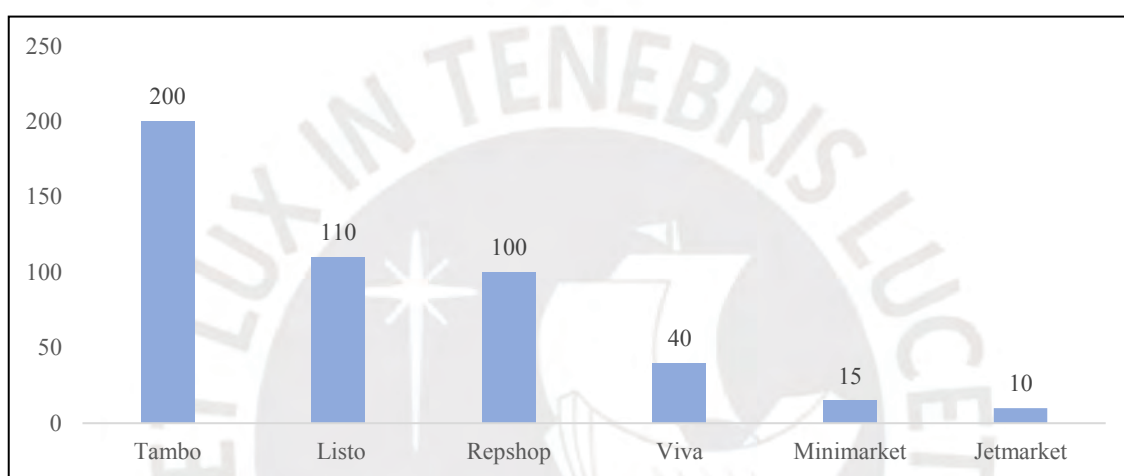
En este sentido, se presentará un estudio de IPSOS en el que se comparan las diversas tiendas de conveniencia del país por nivel de recordación, y se tiene como resultado que Tambo se encuentra en primer puesto como tienda de conveniencia vista alguna vez en la calle, como cadena alguna vez visitada por las amas de casa y como tienda cercana a las viviendas de las amas de casa. Encontrándose en segundo puesto Repshop y detrás Listo. Con respecto a la cercanía, el gerente general de Great Retail, Luis Seminario, menciona que ese es un punto a favor de sus tiendas Mass, a diferencia de las bodegas, que se encuentran ubicadas al interior de las calles residenciales. Por ello, afirman que apuntan a otro mercado.

Sin embargo, del 86% de amas de casa que aseguran haber visto alguna vez una tienda de conveniencia, el 20 % de ellas mencionan que no han entrado a estos locales. Esto se debe a

que en los NSE D y E las bodegas tienen un fuerte posicionamiento (Gestión 2018, p. 4). Con respecto a ello, BBVA Research (2018) confirma que los principales atributos por las que el consumidor los prefiere son la cercanía y la practicidad, además que se ubican en zonas de gran tráfico de personas como principales avenidas, cuentan con locales menores de los 500 m² y su misión de compra son el impulso y la reposición. Así también, los principales productos que venden son bebidas alcohólicas (30%), bebidas no alcohólicas (25%), alimentos preparados (20%) y otros (25%). Y aceptan el efectivo y la tarjeta como modalidades de pago.

A continuación, se presentan los participantes del mercado:

Figura N° 8: Número de locales de los participantes del mercado al 2018



Adaptado de: BBVA Research (2018)

Se observa que las tiendas Tambo son superiores en número que sus competidores, pues presentan 200 locales. Seguidos por la tienda Listo con 110 locales, Repshop con 100, Viva con 40, Mimarket con 15 y Jetmarket con 10.

Asimismo, según Equilibrium en el 2018 ingresó al mercado la tienda Oxxo, propiedad de FEMSA y líderes en el sector no solo en su natal México sino también a nivel global. “La penetración de estas tiendas alcanzó 11.6% del mercado peruano al primer trimestre de 2018, según Kantar Worldpanel incentivadas por el crecimiento en el número de aperturas” (2018). A mayo del 2019 ya tienen aperturadas 22 tiendas, de las cuales sus 2 últimas tiendas se encuentran en Surquillo y Comas (Perú Retail, 2019). Esta competencia recién empieza y se tendrá que analizar en los próximos años cómo es que esta dinámica va variando y qué hacen cada una de ellas para ganar al consumidor.

En estas líneas, se presentó factores de preferencia de los consumidores hacia las tiendas de conveniencia por su simplicidad, cercanía y practicidad; así también, se presentan los

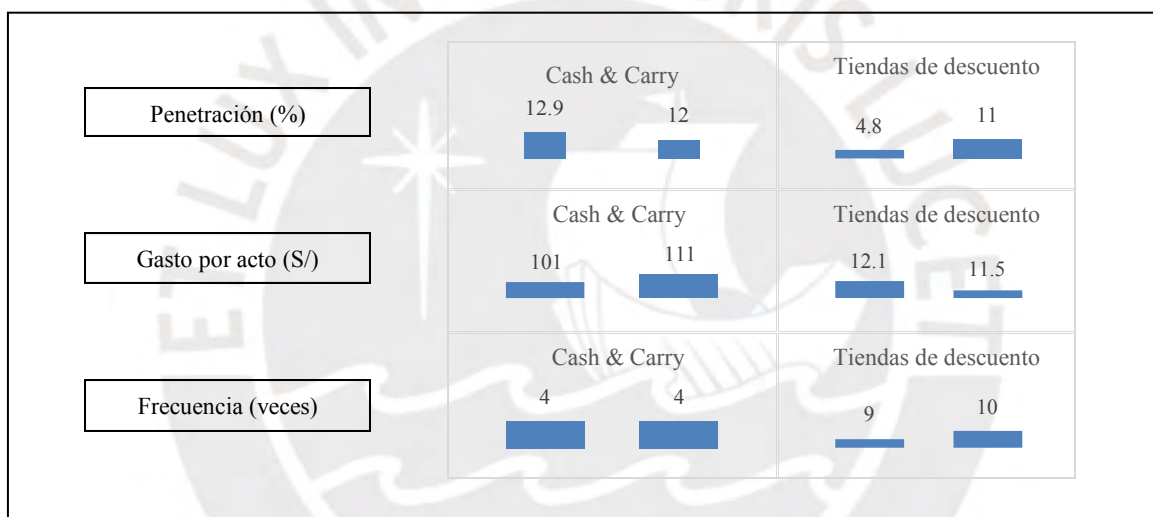
principales representantes en el sector, siendo Tambo el líder en el mercado con 200 tiendas; pero que tiene como competencia creciente a Oxxo que hizo su entrada recientemente en el país.

2.1.3. Tiendas de descuento

Tal y como se mencionó en el apartado de supermercados, las tiendas de descuento son un factor importante de crecimiento del canal moderno. Y explica principalmente el aumento del número de locales de Supermercados Peruanos, pues se refiere directamente a las Tiendas Mass.

Según el estudio *Consumer Insights* de Kantar Worldpanel, la penetración de las tiendas de descuento en el país aumentó de 4.8% en el 2016 a 11% en el 2017. A la vez que aumentó el número de visitas por semana de 9 en el 2016 a 10 en el 2017. Y con respecto al ticket de compra, ha disminuido de S/. 12.1 a S/. 11.5, como se observa en la siguiente figura:

Figura N° 9: Penetración, gasto por acto (S/), Frecuencia



Adaptado de: Kantar WorldPanel (2017)

Esto significa, que cada vez más las personas prefieren este formato sobre otros, debido a muchos motivos, entre ellos los precios bajos gracias a sus marcas propias y su cercanía.

A sí también, según BBVA Research (2018) este formato presenta atributos como la cercanía y el ahorro, en donde los precios bajos son el 10% menos que los demás. Además, se ubican dentro de zonas residenciales, tienen como misión de compra el abastecimiento y la reposición, ofrecen productos de la canasta básica con marcas propias y su modalidad de pago es en efectivo. Y es un “formato que compite con las bodegas. (También), hay mayor variedad de productos, entre ellos abarrotes” (BBVA, 2018). Y lo que la diferencia de las tiendas de conveniencia son los precios bajos y marcas propias. A continuación, se presentan los participantes del mercado de este formato:

Figura N° 10: Número de locales de los Participantes del mercado



Adaptado de BBVA Research (2018)

Como se observa, las tiendas Mass presentan aproximadamente 208 locales; mientras que, Maxi ahorro 17 e Hiperbodega 12. Puede observarse, la gran superioridad del número de las tiendas Mass frente a las otras, y esto se puede explicar por el respaldo que tiene de Supermercados Peruanos, que son dueños también del supermercado Plaza Veá.

En las líneas anteriores, se presentó características de las tiendas de descuento como la cercanía, el precio bajo y las marcas propias, así también se mostró los principales representantes de este formato que son Mass, Maxi Ahorro e Hiperbodega.

a) Tienda de descuento en Los Olivos

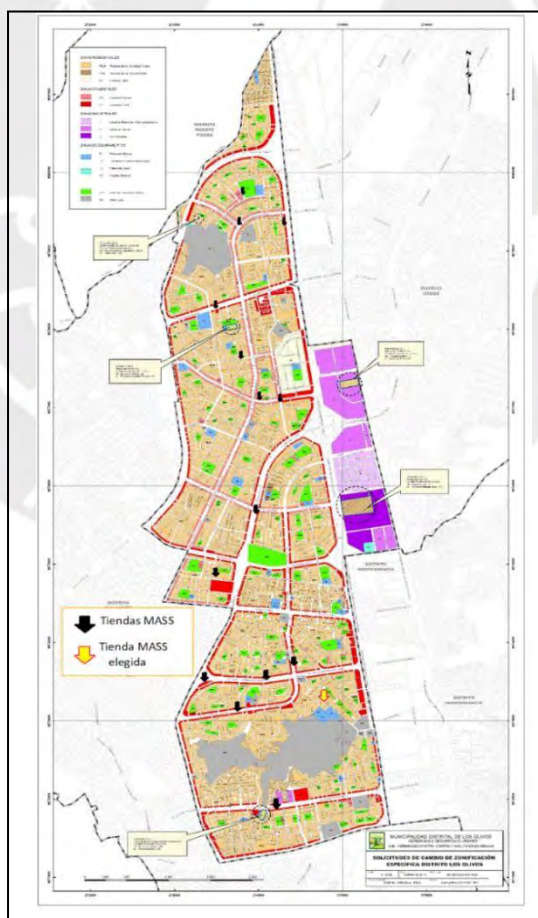
Los Olivos es el distrito que fue elegido para realizar la siguiente investigación, siguiendo los 3 criterios mencionados en el capítulo de metodología, ubicadas líneas abajo. Siendo estos, el número de bodegas por manzana, el número de Mass por distrito y el número de personas del nivel socioeconómico C. Por ello, gracias a las observaciones y entrevista realizadas a los locales y al gerente de Mass respectivamente, se encontró lo siguiente como características comunes de todos los establecimientos:

- El horario de atención de estos establecimientos es de 8 am a 10 pm
- El tamaño de los locales varía entre 140 y 300 mts
- Los locales cuentan con las señalizaciones y extintores visibles
- El surtido de productos está compuesto por productos de marcas propias (Mass y Bells) así como de otras marcas en una proporción de 50% para cada una.
- Solo se acepta efectivo como medio de pago
- En la parte externa de los locales puede observarse publicidad de los productos en carteles
- Los productos se encuentran acomodados en las mismas cajas sobre los anaqueles

- Se puede observar carteles que cuelgan del techo en el que se muestran los precios de algunos productos
- Según un cartel del local, los precios que se encuentran en color amarillo son precios normales, los de color rojo son precios rebajados y los de verde son productos nuevos
- En todos los establecimientos se pudo encontrar el pollo congelado
- El pago es solo en efectivo
- Entregan una revista en la que exhiben sus productos de forma simple
- Entregan boletas de venta
- Algunas tiendas ofrecen frutas y verduras
- Ofrecen variedad de productos como bebidas y comestibles, de limpieza, embutidos, golosinas, cuidado personal, entre otros.

Gracias a las observaciones realizadas y al Google Maps, se pudo mapear la mayoría de estas tiendas ubicadas en el distrito, las cuales se presentan en el siguiente gráfico:

Figura N° 11: Mapeo de tiendas Mass en Los Olivos



Adaptado de: Municipalidad Distrital de Los Olivos (2015)

Como se observa, las flechas negras representan las tiendas Mass en el mapa; mientras que, el color amarillo ubica a la tienda que se encuentra cerca a los sujetos de investigación elegidos.

En este apartado se presentó información que se recolectó en las observaciones por parte del equipo de investigación, desde características de la tienda, surtido de productos, medios de pago, entre otros. Y también se muestra el mapa en donde se ubican las tiendas de descuento en mención en el distrito de Los Olivos

2.2. Mercado tradicional en el Perú

En el Perú el canal tradicional sigue siendo el más importante para la venta de productos, principalmente para los de consumo masivo (Ipsos, 2014, p. 1). Además, según Euromonitor, en el Perú, alrededor del 75% de las compras básicas de las familias se concentra en el canal tradicional, mientras que en Chile y Brasil no pasa del 50% (citado en Semana Económica, 2016). Adicionalmente, para el 2018 el valor total de las ventas del canal tradicional incrementó en 4%, lo que resultó un total de ventas de s/. 44'166'0000 (Euromonitor, 2019).

Dentro de las características más resaltantes de este canal, puede mostrarse que en el 2018 el número de establecimientos se mantiene estable en 371'820 en todo el país. Por otro lado, los establecimientos tradicionales se ubican cerca a los hogares y suman a su propuesta de valor el crédito directo para competir con las tiendas de conveniencia y las tiendas de descuento (Euromonitor, 2019).

2.2.1. Mercado de abastos en el Perú

Al 2016, según el Censo a Mercados de Abastos, el Perú concentra alrededor de 2612 mercados de abastos, concentrándose en Lima 47.2 % mercados del total a nivel nacional; en el caso de provincia, los departamentos que agrupan mayor cantidad de mercados son Junín, Arequipa y La Libertad, con 399 establecimientos, haciendo un total de 15.3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Es notable que la presencia de mercados a nivel nacional aún para ese año termina siendo centralizada.

La manera de cómo se distribuyen los mercados al 2016 es de la siguiente forma: el 88.2% se dedica a la venta minorista; el 1,7% realiza ventas al por mayor y el 10.1% es de tipo mixto, donde los clientes realizan sus compras al menudeo y al por mayor (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Además, este canal es importante, pues los mercados de abastos forman uno de los principales sistemas de abastecimiento de productos alimenticios y de primera necesidad para los hogares peruanos (Censo Nacional de Mercados de Abastos (CENAMA), 2016). La mayor parte

de consumidores peruanos aún frecuentan los mercados y las bodegas para realizar compras de productos para el hogar y alimentos; sin embargo, con el crecimiento de los hogares de clase media en el Perú, los consumidores adhieren a sus necesidades expectativas más altas, es por ello que una gran parte recurre a los supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia. En particular los más jóvenes, pues se sienten atraídos por las ofertas, precios y por las nuevas presentaciones de los productos, que les permiten hacer las compras semanales o mensuales y no diarias (Euromonitor, 2018).

Siguiendo la línea del anterior párrafo, la mayor presencia de los supermercados, hipermercados y nuevos formatos representa un desafío para los dueños de los mercados de abastos peruanos, por lo que el proceso de formalización significa una necesidad para los mismos. En relación con ello, el presidente de la República, Martín Vizcarra, promulgó la ley que posibilita y promueve la formalización de mercados, que aproximadamente beneficiará a más de dos millones de emprendedores (Ríos, 2019).

2.2.2. Bodegas en el Perú

Según el estudio "Impacto económico en bodegas" de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), existen en Lima Metropolitana alrededor 113 mil bodegas, y a nivel nacional 414 mil unidades (2013). Por otro lado, las características más resaltantes de una bodega en Lima Metropolitana son que en promedio atienden desde las 6:30 a.m. y hasta las 22:30 p.m., hay dos personas atendiendo, la venta semanal bordea los s/. 1300 y el ticket de compra es de s/. 5.50 (Ipsos, 2014).

Debido a la expansión de los *retailers* y los beneficios de pago con tarjetas de crédito que éstos ofrecen y los nuevos formatos de venta, como las tiendas de conveniencia y de descuento, algunas bodegas han comenzado a reinventarse, muchas están floreciendo, porque 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 (Haito, 2012).

En línea al párrafo anterior, dentro de las perspectivas del mercado de las bodegas peruanas, según Euromonitor (2019, pp. 1-2) se muestra los siguientes puntos:

En primer lugar, el pago con tarjetas de crédito y débito incrementan, a pesar del bajo ratio de bancarización, porque el peruano prefiere pagar sus compras con efectivo, un segmento importante posee y paga con tarjetas, por ello Visa y Mastercard han emprendido proyectos para fomentar el uso de tarjetas Al mismo tiempo Visa viene trabajando con los dueños de los negocios tradicionales, incorporando el pago con tarjetas y dándole mayor opción de pago a los clientes, esta iniciativa no solo les ayuda a incrementar sus ventas sino también a acceder a un récord de ventas que en el futuro les ayuden a acceder a créditos formales. En segundo lugar, la tradición

apoya a las pequeñas bodegas, las amas de casa no solo acuden al mercado y/o bodegas a comprar; sino también lo hacen como un acto social, de conversar con el vendedor u otros vecinos para buscar consejos del rendimiento de las marcas y/o conocer más recetas, en este escenario, el vendedor cobra un papel fundamental, pues el cliente busca algo más que una acción transaccional, es por ello que importa el trato que se le dé y en muchos casos la ayuda económica (créditos) que el vendedor les pueda otorgar. En tercer lugar, algunas tiendas han incrementado su portafolio, para mantener o incrementar sus ventas, muchos negocios han decidido incrementar su portafolio de productos.

En lo que respecta al panorama competitivo, la contribución de Euromonitor (2019) nos muestra tres puntos muy importantes, que muestran cómo es que actualmente las bodegas se encuentran posicionadas respecto a los nuevos canales.

Como primer punto, los productos competitivos ofrecen diferenciación, algo que diferencia a los formatos tradicionales de otros canales, como las tiendas de conveniencia, es la venta de productos frescos. Además, una parte importante de las ventas de las bodegas provienen del expendio de frutas, verduras y carnes frescas, que las amas de casa compran para la preparación de los alimentos diarios. Como segundo punto, Las bodegas no pueden competir con las tiendas de descuento en precio, la mayoría de las bodegas, compran sus productos en intermediarios, lo que hace que sus productos sean más costosos. Además, muchas bodegas tienen un costo logístico elevado, pues no trabajan a través de economías de escala. Por otro lado, las tiendas de descuento cuentan con centros de distribución y compran directamente de los fabricantes, lo que hace que minimicen costos. Como último punto, necesitan innovar, las bodegas necesitan entender su propuesta de valor respecto a los otros canales, para comenzar a innovar; por ejemplo, la conveniencia, necesitan ubicarse en lugares en los cuales los nuevos formatos no se encuentren; es necesario que busquen profundizar su portafolio en categorías que los nuevos canales no cubran, básicamente alimentos frescos; además, es importante que amplíen sus medios de pago. Finalmente, es muy probable que las bodegas que no se actualicen no sobrevivan en el mediano plazo, sobre todo las ubicadas en Lima y ciudades secundarias (Euromonitor, 2019, pp. 2-3)

En el 2018, en el Perú hubo un gran avance ya que se promulgó La Ley General del Bodeguero N°30877 (Congreso de la República, 2018), que a la letra señala:

Artículo 1. Objeto de la Ley

Reconocer el valor social de la actividad del bodeguero, a través del expendio o venta de productos de primera necesidad, como micro o pequeñas empresas generadoras de empleo directo e indirecto, constituyéndose en una unidad económica básica y esencial

para el desarrollo de las comunidades. Para fines de la presente ley, la bodega en el Perú se refiere al negocio que se dedica a la venta al por menor de productos de primera necesidad, predominantemente alimentos y bebidas, destinados preferentemente a satisfacer los requerimientos diarios de los hogares.

Artículo 2. Oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica

El Estado, a través de la acción sectorial y de los gobiernos regionales y locales, en coordinación con entidades privadas, gremiales, académicas y otras, promueve el suministro de servicios de asistencia técnica y capacitación a los bodegueros, en el ámbito de su competencia, facilitando la formalización y mejora de la competitividad de estas unidades económicas básicas, así como los mecanismos para su implementación, orientados principalmente a:

- a) Creación y formalización de empresas.
- b) Organización y asociatividad empresarial.
- c) Gestión empresarial.
- d) Comercialización.
- e) Acceso al financiamiento.
- f) Aspectos legales, laborales y tributarios.
- g) Facilitar su inclusión en el sistema de seguridad social mediante aportes voluntarios ante la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Artículo 3. Oferta de servicios tecnológicos para la innovación

El Estado, en coordinación con el sector privado, promueve la dotación de servicios tecnológicos requeridos por los bodegueros para mejorar sus niveles de competitividad, facilitar compras conjuntas, acceder a sistemas de información de mercado, proporcionar información sobre los productos que oferta, proporcionar asesoría en la organización y diseño físico del establecimiento para hacerlo más atractivo, acogedor y confiable al consumidor, entre otros.

Artículo 4. Acceso al financiamiento

El Estado promueve el acceso de los bodegueros al mercado financiero, a través de las instituciones de microfinanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, y otros medios idóneos.

Artículo 5. Información, estadísticas y base de datos

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), organismo central y rector del Sistema Estadístico Nacional, mantiene actualizado el sistema estadístico sobre los bodegueros del país, realizando para el efecto, periódicamente, las acciones necesarias, y facilitando la información disponible con plena transparencia.

Artículo 6. Simplificación de trámites

En el marco de la política de modernización y formalización de la actividad económica, los gobiernos locales fomentan la formalización de las bodegas a través de la simplificación y de la celeridad en los trámites de los diversos procedimientos de registro, inspección, supervisión y verificación posterior. La licencia de funcionamiento provisional se otorga de manera automática, previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente. La licencia provisional de funcionamiento tiene una vigencia de doce (12) meses. Si vencido el plazo de vigencia no se ha detectado ninguna irregularidad, o si habiéndose detectado ha sido subsanada, se emite la licencia municipal de funcionamiento definitiva de manera automática y sin costo alguno, en el término de diez (10) días calendario. No se cobrarán tasas por concepto de renovación, fiscalización, control, actualización de datos, ni otro referido a este trámite, a excepción de las penalidades, si las hubiera, de conformidad con lo establecido por el Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal y sus modificatorias.

Artículo 7. Régimen tributario de las bodegas

El Estado promueve la realización de campañas de difusión sobre los diversos regímenes tributarios a los que pueden acogerse las bodegas. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas necesarias para fortalecer la actividad y para cumplir su rol de entidad administradora, recaudadora y fiscalizadora. La SUNAT en el marco de su competencia y atribuciones define su tratamiento tributario correspondiente.

Artículo 8. Tarifas de servicios públicos

Las bodegas formales cuyas ventas anuales no superan las 150 UIT, pagan servicios públicos del régimen residencial, como un estímulo a la formalización y a la sobrevivencia de este tipo de unidad básica de comercio local, que cumple con un servicio de carácter vecinal, por lo que se ubica en áreas compatibles con usos de vivienda, estando en su mayoría ubicados en parte de ella.

Artículo 9. Día Institucional del Bodeguero

Establécese el 12 de agosto de cada año como el Día del Bodeguero, en reconocimiento a esta actividad comercial básica, de importante servicio vecinal.

Artículo 10. Reglamentación de la Ley

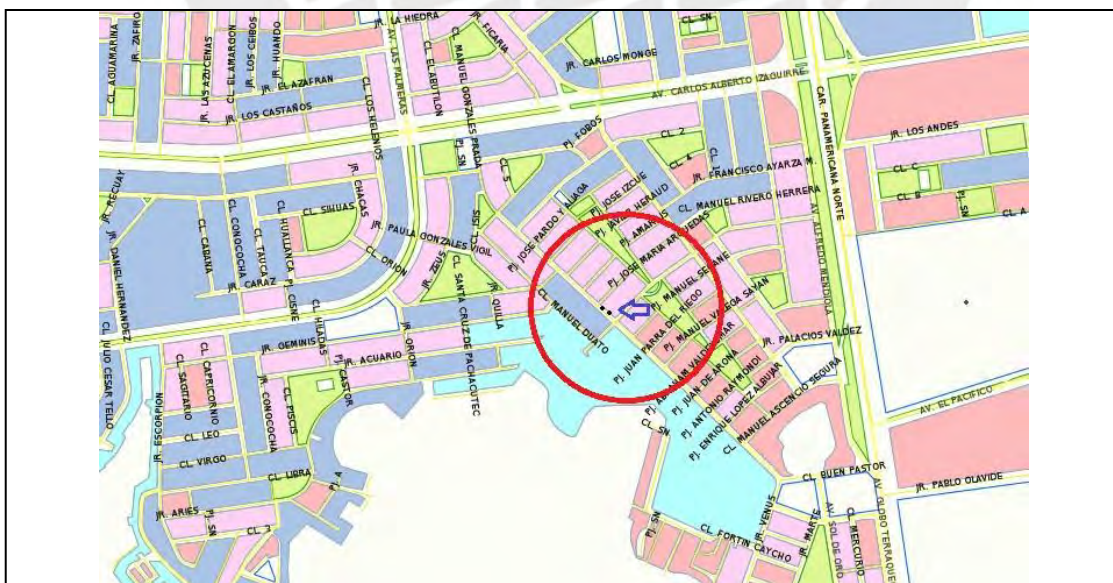
En un plazo no mayor a seis (6) meses, el Ministerio de la Producción aprueba el reglamento de la presente ley (Congreso de la República, 2018, p. 1).

Referente a cómo influye la economía en el sector de los bodegueros, según Andrés Choy, presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú, el bajo crecimiento económico del país, desde fines del año 2017, viene jugando a favor de los pequeños negocios familiares, si bien hasta fines del año mencionado el 80% del consumo de las familias se daba por el canal tradicional, en lo que va del año este porcentaje se habría incrementado hasta en un 85%, debido a la situación actual por la que atraviesa nuestro país. Además, explica que las tendencias del mercado hacen que aparezcan nuevos formatos de negocio, lo que causa que el canal tradicional se tenga que reinventar, tal vez haciendo uso de las herramientas principales, como la tecnología. Así también, Choy recalca que el canal tradicional presenta muchos retos, entre ellos el proceso logístico con sus proveedores (Guardia, 2018).

3. Descripción de los sujetos de estudios

En este subtítulo, se describe brevemente a los sujetos de estudio: la bodega “Cudeña”, en el mapa la “Bodega 1” y la bodega “Teresa”, en el mapa la “Bodega 2”, ya que es importante conocer ciertas características de dichos sujetos.

Figura N° 12: Mapeo de los sujetos de estudio



Adaptado de: SIGE (2007)

La bodega “Teresa”, se encuentra ubicada en el distrito de los Olivos, exactamente en la Av. Manuel Gonzáles Prada 598. Es de propiedad del señor Dimas Salazar, quien menciona que este establecimiento fue fundado en el 2005, es decir cuenta con 13 años en el mercado, en los cuales el establecimiento se ha transformado físicamente, ya que en un inicio sus productos principales giraban en torno al rubro de la panadería; tiempo después comercializaron más productos, como frutas y verduras, consecuencia de las necesidades de sus clientes; además, existió un tiempo en el que también acondicionaron una pequeñas, para que también puedan ofrecer cervezas.

Actualmente la bodega “Teresa” comercializa todo tipo de productos de consumo masivo, entre las categorías se encuentran marcas de cuidado personal, cuidado del hogar, alimentos perecibles, carnes, enlatados, bebidas azucaradas, etc.

La segunda bodega “Cudeña”, también se encuentra ubicada en el distrito de Los Olivos, en la Av. Manuel Gonzales Prada 502. El propietario es el señor Werlyn Cudeña Rimas, quien nos cuenta que su sueño siempre fue tener un negocio propio, ser su jefe.

En un primer momento, la idea que tener un emprendimiento vino porque el Sr. Werlyn vivió en Argentina a los 18 años, trabajó en un Súper de uno de sus familiares, aprendió mucho por el rubro, cómo se manejaba el negocio y ganó experiencia durante varios años, hasta que llegó a administrar una de las cuatro Súper argentinos. Él nos cuenta que ya había aprendido el proceso del negocio, desde la compra a los proveedores hasta cómo solucionar problemas del momento con el cliente final. Cuando él retorna de Argentina, ya tenía en mente administrar su propio negocio, por lo que comenzó a ahorrar y en el 2012 fundó su bodega, con un capital mínimo y en el camino creció a base de esfuerzo y trabajo, el primer año tuvo que realizar las operaciones solo y después con una persona más, la cual renunció hace poco menos de medio año.

3.1. Mercado del Pollo y el Huevo en el Perú:

En el siguiente apartado, se verá brevemente el contexto de la producción y comercialización del huevo y el pollo durante el año 2018. Con el objetivo de que sirva como base para nuestro análisis, pues por medidas de facilitar el análisis de los precios en cuanto a las estrategias comerciales de las bodegas estudiadas, es mejor comparar dos productos básicos de la canasta básica de consumo.

Para realizar el análisis contextual sobre el mercado de estos dos productos se tomarán dos momentos, antes y después de la apertura de Mass que fue en agosto del 2018, según la entrevista a los bodegueros.

Según la información del Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización de Productos Avícolas Mes de Julio, en el mes expuesto del 2018, la producción avícola creció en un 5% respecto al mismo mes del año anterior, el incremento estuvo impulsado principalmente por la producción de carne de pollo, carne de pavo y huevo de gallina, los mismos que alcanzaron incrementos de 4,6%, 4,0% y 9,6% respectivamente.

Con respecto a cómo ha variado la marcación del precio en el mercado se mostrará a detalle en promedio, el precio del pollo en granja alcanzó los S/ 4,36 por kilogramo, y en centro de acopio de Lima Metropolitana S/ 4,63 por kilogramo, incrementándose en 24,9% y 23,1% respectivamente comparado con similar mes del año anterior. En este mismo mes, el precio del huevo de gallina para consumo en el Mercado de Productores de Santa Anita, se vendió a S/ 4,85 por kilogramo, disminuyendo en 5,1% respecto a similar mes del año 2017 (Contreras y Osorio: 2018, p. 7).

Siguiendo, con esta línea en agosto es el punto de quiebre, ya que en dicho mes se apertura Mass, para ver cómo es que se encontraba el mercado peruano tradicional respecto a precios, estudiaremos el Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización de Productos Avícolas Mes de Agosto, el cual comenta que la producción avícola en ese mes, creció en un 8%, respecto al mes similar del año anterior, dicho avance se debe al impulso principalmente por la producción de carne de pollo, carne de pavo y huevo de gallina, los mismos que alcanzaron incrementos de 7,6%, 5,5% y 12,1% respectivamente.

Con respecto a los precios promedios del mercado en agosto el precio del pollo en granja alcanzó los S/ 3,88 por kilogramo, y en centro de acopio de Lima Metropolitana y Callao S/ 4,08 por kilogramo, incrementándose en 4,3% y 2,3% respectivamente comparado con similar mes del año 2017. En este mismo mes, el precio del huevo de gallina para consumo se vendió a S/ 4,79 por kilogramo en el Mercado de Productores de Santa Anita; disminuyendo en 9,6% respecto a similar mes del año 2017 (Contreras y Osorio, 2018, p.7).

Para finalizar, el marco contextual del mercado peruano avícola se describirá, cuál fue el crecimiento y los precios promedios de los productos avícolas en el mes de noviembre del 2018.

En general, la producción Avícola creció en el mes de noviembre 6.9% respecto al mes similar del año 2017. Además, este incremento se debió al impulso de la producción principalmente de carne de pollo y huevo de gallina. Respecto a cómo se movió el precio en centros de acopio hasta noviembre alcanzó los s/. 4.95 siendo el producto accesible para el ama de casa en tanto los precios de los productos alternativos como la carne de vacuno y porcino se mantienen por encima del precio de la carne de pollo, sin dejar de mencionar que el menor

abastecimiento de pescado fresco depende de condiciones climáticas normales (Ministerio de Agricultura y Riesgo, 2018, p. 6).

Figura N° 13: Precio mayorista del huevo de gallina en el mercado de productores de Santa Anita, según el mes de enero 2017 – diciembre 2018 (soles por kilogramo)

Mes	2017	2018	Var %
Ene	3.17	3.67	15.8
Feb	3.79	4.4	16.1
Mar	3.86	4.7	21.8
Abr	5.07	5.08	0.2
May	4.5	4.78	6.2
Jun	5.15	4.72	-8.3
Jul	5.44	4.89	-10.1
Ago	5.31	4.79	-9.8
Set	5.23	4.29	-18
Oct	4.87	4.05	-16.8
Nov	4.56	3.36	-26.3
Dic	4.09	3.25	-20.5
Ene-Dic	4.59	4.33	-5.6

Adaptado de: SIEA (2018)

En la figura N° 13 se muestra la evolución del precio del kilo de huevos mes por mes, comparando los años 2017 y 2018 tomando como base a los valores expendidos en el Mercado de Productores de Santa Anita de Lima Metropolitana, se puede notar que la mayor variación positiva se tuvo en el mes de marzo y la mayor negativa en el mes de diciembre.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El objeto de estudio de la presente investigación es la gestión estratégica, con especial incidencia en el área comercial de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, frente al surgimiento de nuevos formatos de competencia, específicamente de las tiendas de descuento Mass. Asimismo, estas bodegas en mención ubicadas en el distrito de Los Olivos son los objetos de investigación. En este apartado, se desarrollan todas las partes metodológicas que se usaron a lo largo de la investigación. Por ello, se presenta en primer lugar, la selección muestral, seguido por el diseño metodológico, el alcance de la investigación, la secuencia metodológica y las herramientas de investigación.

1. Selección Muestral

Según Ipsos (2010), un mayor porcentaje de personas del nivel socioeconómico C realizan sus compras en bodegas, por ende, se buscó centrar el estudio en un distrito que presente una mayor población en este NSE, además se toma en cuenta la cantidad de bodegas y la cantidad de tiendas de descuento Mass. Por esta razón, la elección de la bodega se efectuó siguiendo 3 principios: la concentración de personas en el nivel socioeconómico (NSE) C, la cantidad de bodegas por bloque y la cantidad de Tiendas Mass por zona (ver Anexo A).

Con respecto al primer principio se preseleccionó la zona con la mayor concentración de personas en el nivel socioeconómico C, siendo así elegida la zona 2 por tener un 42.8% de su población en este nivel.

Conforme al segundo principio, se tomó en cuenta las zonas con la mayor cantidad promedio de bodegas por bloque según el Censo de Establecimientos Comerciales del 2007 (Ipsos, 2008). Se preseleccionó la zona 2 (1.3), 6 (1.66) y 10 (0.93) por tener los promedios más altos. Además, el distrito de Los Olivos cuenta con la mayor cantidad de bodegas por bloque en la zona 2; Magdalena en el caso de la zona 6 y Carmen de la Legua en la zona 10.

Por último, se empleó el principio, el cual es, la cantidad de Mass por zona y luego específicamente por distrito. Por ello, se evaluó la cantidad de Mass en la zona 2, 6 y 10, siendo la zona 2 la que contaba con una mayor cantidad de tiendas Mass (41), siguiéndolo la zona 6 (18) y finalmente la zona 10 (8). Asimismo, la zona 2 contiene a los distritos con la mayor cantidad de tiendas Mass; por un lado, San Martín de Porres con 21 tiendas Mass y por el otro, Los Olivos con 17.

2. Tipo de diseño metodológico

La presente investigación desarrollará el análisis de un estudio de caso múltiple, que permite al investigador explorar las diferencias dentro de y entre casos. Como menciona Yin cualquier uso de diseños de casos múltiples debe seguirse a través de una replicación, más no de un muestreo, y para ello cada caso debe ser seleccionado de manera cuidadosa. “Además, los casos deben ser útiles de similar a múltiples experimentos, ya sea con resultados similares (una réplica literal) o con resultados contrastados (una replicación teórica). Sea cual sea el caso debe estar expresado de manera explícita al inicio de la investigación” (2003, p.51). El estudio de casos múltiples se realizará sobre la bodega “Teresa” y “Cudeña”, los sujetos de estudio de la investigación.

Con respecto al horizonte temporal de las investigaciones, estas pueden ser de dos tipos: longitudinales o transversales. Los estudios longitudinales “recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas o efectos” (Hernández et al., 2014, p. 159). El diseño transversal o transeccional se refiere a investigaciones en el cual se recopilan los diferentes datos en un único momento. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p. 154). “En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49). Según lo mencionado, esta investigación es de tipo transversal, pues se analizará al sujeto de estudio: la bodega “Teresa” y “Cudeña”, en un momento específico dentro de un contexto determinado.

Por otro lado, existen tres tipos de enfoques metodológicos para el desarrollo de una investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. Primero, el enfoque cuantitativo que es probatorio y secuencial, y a su vez “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4). Además, el orden es exacto, empezando por una idea que debe ir siendo delimitada para derivar objetivos y preguntas de investigación, luego se revisa literatura y se construye un marco teórico (Hernández et al., 2014, p.4) Mientras que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7). Estos estudios no tienen un orden riguroso, pues “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2014, p. 7). Por último, el método mixto es multimetódico que es la combinación de los enfoques anteriores, en este diseño “el investigador o investigadora define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo), o bien, si se les otorga la misma prioridad, las funciones a cubrir y si se cuenta o no con una perspectiva teórica y cuál es” (Hernández et al.,

2014, p. 535). Cuando uno de los dos métodos tiene mayor peso en la recolección de data, la interpretación se escribe en mayúscula (CUAN o CUAL) y cuando tiene menor peso en minúscula (cuan o cual). (Hernández et al., 2014). El método mixto se despliega en el diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS); diseño explicativo secuencial (DEXPLIS); transformativo secuencial (DITRAS); de triangulación concurrente (DITRIAC); anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC); anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV); transformativo concurrente (DISTRAC) y de integración múltiple (DIM)

Entonces, la investigación se llevará a cabo bajo el enfoque mixto con preponderancia cualitativa (CUAL/cuan). Bajo el enfoque cualitativo se llevó a cabo la recolección de la información mediante entrevistas a profundidad y observaciones. Mientras que se realizaron encuestas dentro del enfoque cuantitativo. Además, el diseño a emplear será el exploratorio secuencia (DEXPLOS), con la modalidad derivativo, en la que “la recolección y análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos” (Hernández et al., 2014, p. 551).

3. Alcance de la investigación

El alcance se refiere a la necesidad de “determinar hasta qué punto se pretende llegar con el estudio. Sobre esa base (...) los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Pasco & Ponce, 2015, p.43).

En este sentido, “los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al, 2014, p. 91). Como los autores mencionan, esto sucede cuando se realiza la revisión de la literatura y se determina que hay ideas vagas relacionadas con el tema, guías no investigadas o que se desea abordar un tema desde otra perspectiva. Por ello, el valor que ofrecen estos estudios es recabar información con la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa posteriormente (2014, p. 91).

Por otro lado, los estudios con alcance descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al, 2014, p. 92). Estos pretenden únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta de las variables estudiadas; es decir, su objetivo no es relacionarlas (Hernández et al., 2014).

Distintamente, una investigación correlacional es aquella que tiene la finalidad de evaluar el grado de correlación entre dos variables claramente definidas. Esto permite determinar cómo se puede comportar [...] una variable al conocer el comportamiento de otras variables

vinculadas. En muchos casos se analizan dos variables, pero es imposible incluir más (Hernández et al., 2010). Por último, los estudios con alcance causal “pretenden examinar las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional” (Ponce & Pasco, 2015, p. 44).

Este es una investigación estudio de tipo exploratorio y descriptivo. Por un lado, tiene un alcance exploratorio pues, si bien es cierto que el tema de las bodegas sí se ha estudiado en distintas investigaciones, abordado desde las perspectivas comerciales, culturales, económicas, entre otras; sin embargo, no se cuentan con investigaciones acerca del impacto del reciente surgimiento de los nuevos formatos de venta (tiendas de conveniencia como Tambo, Mímarket, Listo, Justo, etc. y tiendas de descuento como Mass) en el canal tradicional, específicamente en las bodegas.

Por ello, dados los objetivos planteados se espera que este trabajo pueda brindar acceso a la información sobre el tema en mención, además que pueda servir de base para futuras investigaciones en el área. Por otro lado, esta investigación también abarca el alcance descriptivo, en la medida que pretende explicar y describir las estrategias comerciales de la bodega “Teresa” y “Cudeña” respecto a las de Mass, en función a las variables planteadas, en base a la teoría de juegos (Brandenburger & Nalebuff, 2009).

4. Secuencia metodológica

Este estudio se llevó a cabo en cuatro etapas (ver figura N° 14). La primera etapa inició con la revisión de fuentes secundarias, como bibliografía acerca del sector *retail*, el modelo de negocios, crecimiento empresarial, gestión de estrategias y la teoría de juegos en la gestión empresarial. Además, se realizaron entrevistas introductorias a los bodegueros de la bodega “Teresa” y “Cudeña” para levantar información general y la historia de las bodegas, también se realizaron visitas a todos los Mass ubicados en Los Olivos, asimismo se realizó un mapeo a las bodegas tomando como base el mapa del SIGE (2007) y se realizó una entrevista con una experta en el área de estrategias. Paralelamente, se eligió la metodología pertinente para sincronizar las evidencias bibliográficas con el desarrollo de las siguientes etapas de investigación. Así es como se pudo construir la matriz de consistencia y matriz de levantamiento de información, con las que se definieron las variables pertinentes. Finalmente, se eligieron las herramientas cuantitativas y cualitativas de recojo de información y análisis de acuerdo con la investigación.

La segunda etapa constó del trabajo de campo, se inició con el recojo de la información cualitativa, para lo cual se realizaron guías de entrevistas para los bodegueros, clientes y expertos. Para las observaciones se realizaron guías de observaciones desde Google Forms, por lo que la información era ingresada por teléfonos celulares, esta modalidad reforzó el tipo de observación no participante y evitó pérdidas de tiempo, comparándola con una guía física de observación

tradicional. Posteriormente, se realizó el recojo de la información cuantitativa la cual consistió en realizar encuestas a los clientes de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”.

La tercera etapa constó en ordenar la información obtenida en el trabajo de campo. En primer lugar, se transcribieron las entrevistas a los bodegueros, clientes y expertos; y se realizaron informes de las observaciones. Con la información ordenada, esta se trasladó al gestor de contenido web QDA para poder proceder al análisis de la información.

En el análisis como primer punto, se introdujo a los sujetos de estudio (bodega “Teresa” y “Cudeña”) realizando un análisis externo e interno. El análisis externo se realizó con la herramienta PEST (Johnson & Scholes, 2003), el cual se refiere a la identificación de los factores políticos/legales, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en una organización. Dentro del factor político/legal se encontrarán las legislaciones del país donde se encuentre la empresa, las diferentes políticas y normativas que afecten a la industria de la organización, etc.; en lo que respecta al factor económico, se encuentran todo lo que pueda afectar de este campo a la organización; por ejemplo, los ciclos económicos, los tipos de interés, la oferta monetaria, la inflación, el desempleo, etc.; por el lado de factores sociales, se puede identificar lo siguiente, la demografía, distribución de renta, movilidad social, cambios de estilo de vida, niveles educativos, actitudes respecto al trabajo y al ocio, etc.; finalmente al tocar el tema de factores tecnológicos, se encuentran los gastos gubernamentales en investigación, el interés del gobierno y a industria en el esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos/desarrollos, etc. El análisis interno se realizó con la herramienta CANVAS obteniendo el detalle del modelo de negocio de las bodegas, este análisis permitió ubicar a la bodega en el modelo de crecimiento empresarial de Churchill & Lewis (1983).

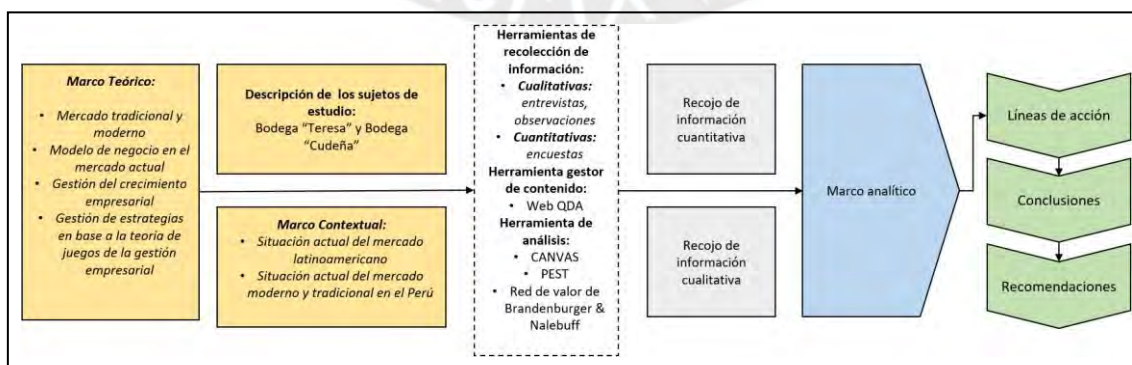
Como segundo punto del marco analítico se analizaron las variables obtenidas de la matriz de recolección de información, con el método de triangulación; o “combinación de metodologías en el estudio de los mismos fenómenos” (Denzin, 1989, p. 234), este método se realizó con la información recogida del marco teórico, contextual y del trabajo de campo (cualitativo y cuantitativo). El orden del análisis de las variables trianguladas se da en base a los 3 ejes: mercado tradicional y moderno, modelos de negocio y gestión de las estrategias. El tipo de triangulación que se empleará será la simultánea, la cual se refiere al uso de los métodos cuantitativos y cualitativos al mismo tiempo. Pues, “si la investigación es direccionada por un proceso inductivo y la teoría desarrollada cualitativamente y complementada por métodos cuantitativos, la notación QUAL + quan se usa para indicar triangulación simultánea” (Arias, 2000, p. 9). Además, según el mismo autor, en la fase la recolección de datos de ambos grupos,

la interacción es limitada entre ellos, por ello los hallazgos complementan a uno y a otro al final del estudio.

El tercer punto del marco analítico plasmó la red de valor (Brandenburger, 2009) de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, permitiendo reconocer el proceso de acción y reacción de los elementos de juego. Luego se focalizo el análisis teniendo tres hitos temporales: antes, durante y después de la acción, y la evolución de la reacción de las bodegas. Para realizar la evolución de la reacción, se tomaron las variables obtenidas del segundo apartado, permitiendo así analizar las estrategias comerciales que se describen en ellas.

Por último, en la cuarta fase se pasó a una etapa propositiva, en la cual se plantearon, a través de cuadros organizados, las líneas de acción a partir del estudio de cada variable en cada bodega, en la cual se toma como partida la evidencia, que se refiere a la fuente de la cual surgieron los hallazgos, que también están descritos, y como parte final se hizo un análisis, para luego formular una calificación que va desde “Excelente”, “Buena” y “Por mejorar”; en la siguiente etapa, se tomó en cuenta para cada bodega todas las variables que tuvieron como calificación “Buena” y “Por mejorar”; además se adicionó una columna, la cual se refirió a la valoración que le otorgamos a las variables que tienen proposiciones de acuerdo al tiempo e inversión que significan, fueron organizadas desde el “1” hasta el “3”, siendo “1” las propuestas que se realizarán en menos tiempo y que no necesitan tanta inversión y siendo “3” las que necesitan mayor tiempo e inversión. Las líneas propositivas, a pesar de contar con una limitación teórica fue validada junto con los bodegueros. Esta última fase también contiene las conclusiones y recomendaciones, las cuales se construyeron en base a la información ya canalizada a través de las herramientas empleadas para el análisis, se utilizó el método de saturación que “se define como una adecuación de datos y se operacionaliza como la recopilación de datos hasta que no se obtenga información nueva” (Morse, 1995, p. 147).

Figura N° 14 : Secuencia Metodológica



5. Herramientas de investigación

Para ilustrar la secuencia metodológica se armó un diagrama cuyo objetivo es mostrar el proceso de investigación que se llevó a cabo (Ver figura N° 14). Según el diagrama, el trabajo de campo de la presente investigación se realizó en la primera etapa, levantando información previa y luego se llevó a cabo en la segunda etapa. Para la cual se usaron diferentes herramientas de investigación, que serán explicadas a continuación:

5.1. Acercamiento previo cualitativo

Las herramientas utilizadas en el trabajo de campo de esta etapa tienen un sentido introductorio a la investigación, pues gracias a los datos recolectados, se pudieron utilizar de manera más detallada y específica las herramientas de la segunda etapa. Para ello, se realizaron entrevistas previas a los bodegueros, observaciones de las tiendas Mass, así como de las bodegas.

5.1.1. Mapeo y observaciones a bodegas aledañas

Al inicio se realizó un mapeo de bodegas con la ayuda del SIGE (sistema de información geográfica para emprendedores) del INEI, en donde se puede encontrar información de características del mercado como concentración, volumen de ventas, y población como edad, sexo e ingresos, según su página web (fecha de consulta: 2018). La información recopilada permitió tener una base de las bodegas registradas alrededor de los sujetos de estudio en el distrito de los Olivos. La base de datos de las bodegas permitió que se actualice la información, pues se encontró que bodegas que se encontraban en el sistema del SIGE ya habían cerrado, mientras que otras nuevas habían aparecido. Con esta información, se realizó un mapa, que se encuentra en la descripción del sujeto del marco contextual. La información del SIGE y la actualización realizada en el trabajo de campo permitió corroborar que los sujetos de estudio elegidos eran los ideales, pues se encontraban en una zona comercial, donde se pueden encontrar desde *minimarkets*, colegios y hasta una universidad, que aseguran una afluencia de público alta; además tenían una proximidad adecuada y una tienda de descuento Mass recién aperturada. Los 2 sujetos de estudio son las bodegas “Teresa” y “Cudeña”.

5.1.2. Observaciones Mass

Para poder realizar la observación de las tiendas Mass, obtuvimos la cantidad de tiendas y las direcciones, de página web; sin embargo, no se encontró la información suficiente, pues la página no se encontraba actualizada. Por ello, la búsqueda se efectuó con la herramienta Google Maps, en donde se encontraron 15 establecimientos en Los Olivos, con esa información se procedió a visitar las tiendas, para corroborar la ubicación de los establecimientos encontrando que algunos locales habían cerrado, así como otros habían sido aperturados, sin que estos cambios figuren en Maps, lo que significó que la información no se encontraba actualizada. Inclusive, el

Mass elegido en el presente estudio, por encontrarse dentro del radio de las bodegas estudiadas, no figuraba en la lista, y fue mapeado durante las visitas a las bodegas. Con la información recabada, se armó un gráfico con los puntos en donde se encuentran las tiendas Mass dentro del mapa de Los Olivos, el cual se encuentra dentro de tiendas de descuento en el marco contextual.

Por otro lado, para realizar las observaciones se creó una guía a través de Google Forms (Ver Anexo N). que permitió recolectar información sobre el espacio físico, tamaño del local, ubicación de estantes, maestro de productos, personal de atención, publicidad y promoción de productos, limpieza del local, orden y seguridad. Dichas observaciones fueron realizadas el día 22 de septiembre del 2018.

5.1.3. Entrevistas: bodegueros y algunos expertos

Las entrevistas a los dueños de la bodega “Teresa” y “Cudeña” fueron introductorias, los bodegueros dieron información introductoria de sus establecimientos y se les explico en qué consistiría el trabajo de campo y se procedió a firmar el consentimiento informado (ver Anexo P). Asimismo, se estableció un modelo de trabajo, se creó un grupo de WhatsApp con cada bodeguero para tener una comunicación fluida.

5.2. Recojo de información cualitativa

Durante esta etapa, se realizó el trabajo de campo utilizando herramientas de tipo cualitativo, como las entrevistas a expertos, bodegueros y clientes, además de la observación a bodegas.

Para las encuestas se utilizaron las entrevistas en profundidad, pues se llegaron a tocar la biografía o la historia de vida de los bodegueros, siendo esta forma de recolección la óptima según Hernández (2014) en el análisis cualitativo.

Además, se realizó la entrevista de tipo semi-estructurada. Esta entrevista “se presentan temas que deben tratarse, aunque el moderador tiene libertad para incorporar nuevos que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se tratan” (Hernández, 2014, p. 411). Por lo que se empezaron las entrevistas con una guía de preguntas estructuradas por temas; sin embargo, el orden previsto y la forma de pregunta fueron cambiando según la conversación fluyo. Así como también se añadieron preguntas que surgieron a modo aclarativo o se realizaron para tener un panorama más amplio y detallado.

5.2.1. Entrevistas a expertos

Para la realización de esta investigación se consideró apropiado realizar las entrevistas a expertos para ampliar y aterrizar a un plano más práctico el conocimiento teórico y contextual. Estas entrevistas se realizaron en torno al *retail*, al mercado moderno y tradicional y al

comportamiento del consumidor peruano (ver Anexo K). Asimismo, se realizó la entrevista al gerente del formato Mass Jose Luis Rossi, la cual se logró gracias a la comunicación vía LinkedIn. (ver Anexo J)

5.2.2. Entrevistas a bodegueros

Para realizar las entrevistas a los bodegueros, las preguntas se estructuraron en torno a temáticas que respondan a las necesidades de investigación y posterior análisis de la misma. En ese sentido se dividió en la siguiente manera: historia de la bodega, la distribución de la tienda, el abastecimiento de la misma, el proceso de venta, la propuesta de valor, sus estrategias y sus *stakeholders* (ver Anexo G y H).

La entrevista da inicio con cómo inició la bodega, ante el caso haya nacido bajo ese formato, y si no es así, cómo evolucionó a ser el establecimiento actual. De esta manera, se han formulado preguntas que permiten conocer si es un negocio familia, su grado de profesionalización y sus ingresos.

Luego, la entrevista fue en torno a la distribución física de la bodega, como se organiza el inventario y el proceso de abastecimiento; es decir, cómo se gestiona el pedido de productos y con qué proveedores se realiza, donde se almacena después de su llegada, y una vez ya en tienda, como se distribuyen los productos. Seguidamente, la temática gira en torno a la venta de los productos a los clientes, con el fin de obtener la información del trato al cliente, su personalización y cuál es la percepción del bodeguero con respecto al trato con sus clientes. A continuación, la entrevista girará en torno a la propuesta de valor de la bodega hacia los clientes y hacia la dinámica con sus *stakeholders*.

5.2.3. Entrevistas a clientes

Las entrevistas realizadas a los clientes se estructuraron según los temas de: tipología de bodega, estrategias del negocio y teoría de juegos. Se clasificaron dos tipos de clientes, los clientes más fidelizados y con mayor porcentaje de compra de la bodega “Teresa” y bodega “Cudeña” (ver Anexo I).

Se inició la entrevista con preguntas introductorias, para conocer al cliente, la cantidad de tiempo que lleva comprando en la tienda, cuáles son los factores más importantes que influyen en su decisión para elegir el establecimiento al que acudir, su preferencia en el estilo de compra, su medio de pago preferido y si considera cercana la relación cliente/bodeguero. A continuación, la entrevista continúa para conocer la percepción del cliente con respecto a la decoración, las promociones y los principales diferenciales con los establecimientos cercanos.

Finalmente, según la teoría de juegos propuesta por Brandenburger & Nalebuff (2009) se realizan las preguntas incidiendo en que acontecimientos ocurridos en la bodega o fuera de ella, generaron un cambio en su comportamiento

5.2.4. Observaciones a bodegas

Las observaciones pueden 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, cuan abiertas o cerradas sean las categorías establecidas (Pasco & Ponce, 2015). La observación que realizamos fue no participante y estructurada en una guía de observación, plasmada a Google Forms, la cual fue utilizada tanto para la bodega “Teresa” y “Cudeña”. El uso de Google Forms respaldó el tipo de observación no participante, pues toda la información fue recolectada por medio del teléfono celular (ver Anexo L y M).

Para tener una información no sesgada, las observaciones se realizaron dos días de semana (martes y jueves) y un día del fin de semana (sábado).

Se recolectó información sobre el espacio físico, tamaño del local, ubicación de estantes, maestro de productos, personal de atención, publicidad y promoción de productos, limpieza del local, orden y seguridad. Dichas observaciones fueron realizadas durante la semana del 7 al 11 de enero del 2019. La información encontrada podrá ser contrastada entre ambas bodegas y también con las observaciones de la tienda Mass, realizada en la primera fase.

5.3. Recojo de información cuantitativa

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).

Se realizó una encuesta dirigida a dos tipos de público: el primer tipo de público para el que la encuesta, fue dirigida por el trabajador de la bodega “Teresa” y el segundo para la bodega “Cudeña”. La parte inicial de la encuesta consistió en preguntas de bodegas en general y la segunda parte se refiere a la bodega “Teresa” y “Cudeña” (Ver Anexo O).

5.3.1. Muestras

En este apartado se explicará cómo se realizaron las encuestas a clientes y cómo se llegó al número final de encuestas a aplicar.

Las encuestas realizadas a los clientes de las bodegas fueron de escala de medición de comportamientos, específicamente de escala tipo Likert de 4 puntos. “Consiste en un conjunto de *tems* 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.

Así también, para calcular el número de personas a encuestar, se hizo uso del muestreo probabilístico, el cual

involucra una selección de unidades de observación de tal forma que las unidades seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que sea estadísticamente representativa... Para calcular el tamaño de la muestra (n) en un universo finito (menos de 100,000 observaciones), se suele tomar en cuenta los siguientes elementos: a) el número total de unidades de observación (“N”); b) la heterogeneidad entre dichas unidades de observación (valor σ^2 referido a la varianza poblacional o valores “p” y “q” referidos a la proporción poblacional); c) el nivel de confianza de la muestra, es decir cuán representativa es la muestra respecto del universo de unidades de observación (“Z”); y d) el grado de error, vale decir cuán precisa es la

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

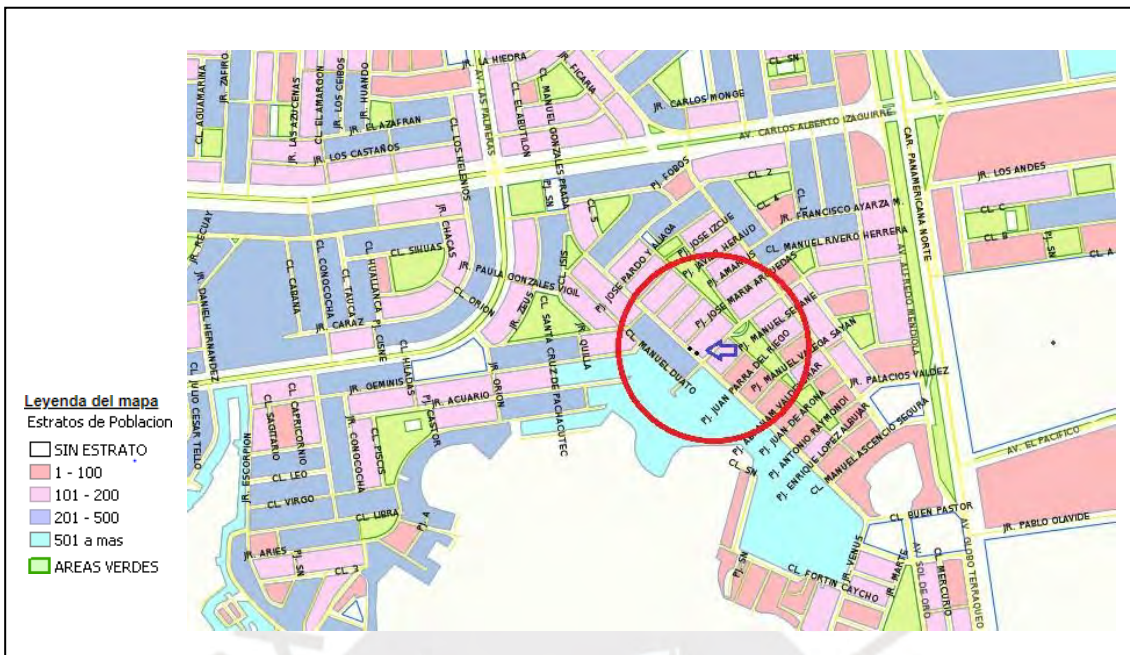
medición (“E”). La fórmula básica para estimar el tamaño muestral, en estudios sobre medias, es la siguiente (Ponce y Pasco, 2015, p. 52).

A su vez, en estudios sobre proporciones, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Entonces, para obtener el número total de unidades de observación (N), lo cual es el número de las personas que viven dentro del área de influencia de las bodegas, se utilizó la plataforma SIGE del INEI, en donde se pudo encontrar el mapa de Los Olivos dividido por zonas de diversos colores, de acuerdo con los estratos de población (como puede observarse en la siguiente imagen)

Figura N° 15 Área de influencia de las bodegas



Adaptado de SIGE (2007)

En donde los colores hacen referencia a rangos de números de personas que habitan en dicha zona, siendo la distribución como se observa en la leyenda; es decir, en la zona de color rojo viven entre 1 y 100 personas; en la zona de color rosado, de 101 a 200; en la de color morado, de 201 a 500; en la de color celeste, de 501 a más y la de color verde son las áreas verdes.

Posteriormente se procedió a localizar las bodegas (los puntos negros) y remarcar el área de influencia que se encuentra encerrado en el círculo rojo, tomando en cuenta la opinión de los bodegueros pues como comentan consideran que sus clientes se encuentran en un radio de 2 cuadras a la redonda, así también se consideró que esta área no sobrepase las avenidas principales como Av. Las Palmeras o la Av. Antúnez de Mayolo, pues al ser avenidas principales es poco probable que las personas que viven del otro lado de dichas avenidas acudan a las bodegas a comprar, además también porque según el mapeo de bodegas, hay mucha competencia en la zona. Con respecto al radio de influencia, en un estudio de Dataimágenes se menciona estas mismas 2 cuadras que tiene una bodega tradicional (Itusers.Today, 2018).

De ello, se tiene que dentro del área marcada hay:

Tabla 3: Cálculo numérico por colores del mapa

Color	Número	Rango	Mínimo	Máximo
Rojo	4	1-100	4	400
Rosado	11	101-200	1111	2200
Morado	1	201-500	201	500
Celeste	0	501 a más	0	0
		Suma	1316	3100

Es por ello que para el número de población se considera como mínimo 3942 y como máximo 9700, siendo el error aceptable de 5%, la proporción poblacional, o sea p y q equivalen a 0.5, el nivel deseado de confianza es 95%, con ello el valor de z es 1.96. Con estos datos se tiene que, el número de muestras mínimo que se debe realizar es 298 y el máximo es 342, debido a ello y por la limitación de los recursos de personas y de tiempo, se decidió realizar 300 encuestas, siendo 150 para cada bodega. Estas fueron aplicadas en la puerta de cada establecimiento, a los clientes que salían de comprar y además, se hicieron de manera equitativa de día de tarde y de noche, así como días y fines de semana.

En este apartado se explica a detalle cómo es que se realiza para llegar al número de población con el objetivo de calcular la muestra, el cual es equivalente al número de encuestas a clientes que se realizaron.

CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

El análisis se desarrollará a partir de la aplicación de la construcción teórica con la metodología explicada. En primer lugar, para introducir a los sujetos de estudio se realizará un análisis interno y externo de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”. Luego, se procederá a triangular las variables obtenidas de la matriz de recolección de información, agrupadas por el tema de mercado tradicional y moderno, modelos de negocio y gestión de las estrategias. Finalmente, las variables trianguladas se aterrizarán en la red de valor de Brandenburger & Nalebuff (2009) para distinguir las reacciones principales de la bodega ante la entrada de la tienda de descuento Mass. Aquellas variables principales, serán analizadas independientemente para plasmar el proceso de acción – reacción, en los tres horizontes temporales: antes, durante y después de la entrada de la tienda de descuento Mass.

1. Análisis Externo e Interno

A continuación, se describirá los factores externos, a través, de la herramienta PEST, con el objetivo de conocer mejor el sector bodeguero. Además, se presentará la herramienta CANVAS para cada bodega, con el propósito de conocer el modelo de negocio de cada una de ellas.

1.1. Análisis Externo

Para esta parte se presenta el análisis PEST, el cual refiere a la identificación de factores político/legal, económico, social y tecnológico (Johnson & Scholes, 2003) de la industria bodeguera, los cuales intervienen en su desarrollo.

Dentro del análisis político/legal (P) de la industria de la venta al menudeo, resaltan en el marco legal, en el año 2018, la promulgación de La Ley General del Bodeguero, la cual contiene una serie de beneficios para los trabajadores de este sector. Uno de los beneficios es que el Estado peruano brindará capacitaciones y asistencia técnica a los bodegueros, con el fin de facilitar su formalización, por ello al inicio les otorgarán una licencia provisional de funcionamiento con una vigencia automática de doce meses y si terminado este plazo no se presenta ningún problema, se le otorga la licencia municipal definitiva. Además, menciona también que el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) tendrá que actualizar la información sobre este sector. En la misma línea, la ley considera la promoción del acceso al sistema financiero a través de las entidades microfinancieras. Por último, para las bodegas formales cuyas ventas anuales no superen las 150 UIT (S/ 622.500, actualmente), pagarán los servicios públicos del régimen residencial, no de una zona comercial (Ley General del Bodeguero, 2018). Otro cambio grande en el aspecto legal es la regulación de octógonos, pues en el 2019, todas las empresas de consumo

masivo tendrán que implementar en sus empaques información acerca de la composición de sus productos, lo cual, según Bernal, consultora de Arellano, responde sobre el efecto que tendrán en el nivel de consumo, comenta que si habrá retroceso, será por corto tiempo (Inga, El Comercio, 2019). En lo que respecta al análisis económico (E) es notable la relevancia que tienen los ingresos únicos, pues para el 40% de los bodegueros sus bodegas representan el único ingreso que poseen (Ipsos, 2016). Además, según un último estudio de Kantar Worldpanel (KWP) citado en El Comercio, mencionan que la penetración de las tiendas de descuento Mass (15%) ha superado a las tiendas de conveniencia (11%) en el 2018, adicionalmente Lima Centro cuenta con un nivel de penetración de 25% a los hogares, el 30% de los hogares del cono norte y el 36% de los hogares del cono sur realizaron sus compras en las tiendas de descuento Mass.; por último concluye que el dinamismo del mercado moderno, causará que las bodegas y mercados se reinventen (Chávez, 2019). En el campo social (S) es relevante tener en cuenta la aparición de nuevos formatos de venta en el campo de venta al menudeo, el grupo Intercorp, su operadora Inretail adquirió Quicorp S.A. (dueña de Química Suiza, Mifarma, BTL y Fasa). Con la transacción, Inretail se convirtió en titular de alrededor de 95% del mercado. Más adelante el grupo lanzó la tienda de conveniencia Justo y llevó Economax al Cusco. Además, en octubre la cadena de tiendas Oxxo del grupo mexicano Femsá abrió su primera sucursal en el Perú y cerraron el año 2018 con seis tiendas (El Comercio, 2018); por otro lado, según Euromonitor con los constantes cambios y nuevos surgimientos de formatos, dicen que las bodegas necesitan innovar, entendiendo cuál es su propuesta de valor (Euromonitor, 2019). Así también, es notoria la existencia de diversos canales, la explosión de los nuevos formatos, tiendas de descuento, de conveniencia, etc.; la presencia de la ola canal E-commerce lo que ocasiona según, Antonio Castro, director de la consultora The Retail Factory y citado en el artículo de El Comercio, que exista una omnicanalidad, hoy el consumidor puede comprar hasta en cuatro canales distintos en un día (Inga, El Comercio, 2019). Dentro del análisis tecnológico (T) es importante mencionar que la facturación electrónica para las bodegas que se encuentran en el nuevo RUS (Nuevo Régimen Único Simplificado) no será obligatoria en este 2019. Según Andrés Choy, presidente de la asociación de bodegueros del Perú, esto facilita mucho el trabajo del bodeguero, pues esta medida solo retrasaba su trabajo, porque suponía un costo adicional para la contratación de servicio, el equipamiento para el funcionamiento del sistema, la capacitación del bodeguero y la brecha generacional (Redacción El Comercio, 2018).

Es notorio el constante cambio del mercado, visto desde el surgimiento de nuevos formatos y además con las iniciativas de soporte que ha brindado en estos últimos tiempos el Estado.

1.2. Análisis Interno

En este apartado se describirá el modelo de negocios de la bodega “Teresa” y de la bodega “Cudeña”, haciendo uso de la herramienta del Business Model Canvas, el cual describe cómo es que la empresa muestra su lógica para ganar dinero y se presenta a través de nueve bloques: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, socios clave y flujo de ingresos (Osterwalder, 2010).

1.2.1. Business Model Canvas de la Bodega “Teresa”.

A continuación, se presentará el Business Model Canvas de la Bodega “Teresa”. Este análisis se fundamenta en base a las entrevistas al dueño de la bodega, Dimas Salazar, a sus clientes y a las observaciones correspondientes al sujeto de estudio.

En lo que respecta al segmento de mercado, por ser un negocio que oferta productos de consumo básico, está dirigido a todo tipo de cliente que presente una necesidad y que algunos de los propuestos ofertados la puedan satisfacer; sin embargo, el dueño comenta que la mayoría del público son las amas de casa, ya que son ellas las que realizan las compras del hogar. Además, refiere que han aparecido nuevos clientes (venezolanos) que piden productos más baratos. Los edificios y universidad han traído más clientes, donde antes vivían 2 ahora viven más personas (D. Salazar, Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

Dentro de la propuesta de valor, en la zona donde se ubica la bodega es poco común que los establecimientos respeten el precio sugerido, porque es una zona residencial, no hay mercados cerca, en otras palabras no hay otras opciones de compra (formatos tradicionales) más baratas que las bodegas, es por ello que la propuesta de valor de la Bodega “Teresa” radica en tres vertientes; la primera, es respetar los precios sugeridos de los proveedores; la segunda, es que es una de las pocas bodegas que tiene horario de atención amplio, es por ello que a veces no solo les compran la personas que viven cerca de la bodega, sino también a veces cuando comienza el día o cuando ya es de noche, vienen otras personas, de esa forma el cliente final encuentra lo que necesita cerca de su hogar y pueden ir con la confianza de que la bodega estará abierta; la tercera, es la confianza que el bodeguero les brinda a sus clientes.

La primera variante, se refuerza con lo que el dueño de la bodega comenta: “vendemos al precio sugerido por los distribuidores y proveedores; además la propuesta de valor para los vecinos es tener algo cerca y abierto a cualquier hora” (D. Salazar, Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018). Por otro lado, la tercera vertiente, esta se muestra en la relación que mantiene con los clientes, además que esta bodega da crédito a sus clientes, como el señor Salazar comenta dependiendo del cliente, deciden darle crédito o recibir el pago al contado. Si es un

cliente con el que se ha venido trabajando al crédito y ha demostrado un historial crediticio correcto, entonces se procede. Además, se evalúa su comportamiento para saber si son aptos para pagar. También existe el tipo de cliente al que no se le da crédito a largo plazo, pero se le fía por un corto tiempo. Todas estas cuentas se contabilizan en un cuadernito (D. Salazar, Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

El canal de este negocio es muy simple, pues es una de las características del Mercado Tradicional. La comunicación de su propuesta de valor hacia sus clientes es a través de herramientas visuales como pizarras, material de punto de venta, que los mismos proveedores les dejan, en el cual hacen referencia de los precios que deben marcar. Además, todo esto se refuerza vía oral, a través de la comunicación que tiene el bodeguero con sus clientes día tras día.

Salazar se refiere a que es importante mantener una conversación con el cliente, tener confianza, lo que acarreará a tener un vínculo de amistad y fidelidad. La fidelidad es lo que hará que el cliente vuelva a realizar la compra (Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

La relación con el cliente es personalizada, ya que mantiene una relación diferenciada y particular con cada uno de sus clientes. Según lo que hemos observado, es muy diferente cómo trata a un cliente recurrente, que a uno de paso. Por ejemplo, con un cliente frecuente, ambos se conocen, en el punto de venta logran hacerse algunas bromas, preguntar por la familia y en otros casos hasta le comentan sus problemas familiares; con un cliente de paso, siempre hay un saludo de por medio, atiende su pedido y luego se despiden.

El dueño de la bodega sostiene lo siguiente, se conoce al cliente por su nombre para que sientan el ambiente en confianza y se aprende a descifrar a éste, si ha tenido un buen o mal día, para preguntarle qué tal le va, siempre se trata de mantener una conversación, para lograr tener confianza. Otra cosa muy importante es la fidelidad, pues es lo que hará que el cliente vuelva. Por ello, se busca fidelizar al usuario final, por ejemplo, en navidad mediante sorteos de canastas, además a cada cliente se le da un regalo especial de acuerdo con el perfil de compra que ha tenido en el año. Si es un cliente frecuente se le preparará una canasta con productos surtidos, a los vecinos que no van de manera tan frecuente se les regala un durazno en lata y un tarro de leche.

En esa misma línea, se pudo observar que la relación bodeguero-cliente es cercana y cordial. Se divide al tipo de cliente en tres tipos: el primer tipo tiene una relación estrecha con el bodeguero y se caracteriza por conocer sus nombres, preguntarse por acontecimientos recientes en la vida del otro, se preocupan por su bienestar, preguntan por miembros de la familia y algunos conversan sobre sus problemas. El segundo tipo de cliente llama al bodeguero por su nombre y viceversa, pero no entablan una conversación más cercana. El tercer tipo de cliente no conoce el nombre del bodeguero y solo se dirige a la tienda a hacer compras puntuales.

Con respecto, a la fuente de ingresos de la bodega, ésta proviene únicamente de la venta de sus productos, que pertenecen a la categoría de productos de consumo básico, cuidado personal, bebidas alcohólicas, gaseosas, entre otras. Salazar comenta que los ingresos de la bodega le han permitido tener otras inversiones y que el inicio de este negocio fue una panadería, luego se fueron dando cuenta que era rentable y se expandieron a tener una bodega (Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

En el caso de la bodega “Teresa”, los recursos clave se dividen en humanos y relación con los proveedores. En el primer caso, se encuentra Dimas, su esposa y su cuñada que tienen mucha experiencia en el negocio bodeguero, por ello conocen todos los procesos necesarios, vitales para el día a día, lo cual se muestra en la forma de cómo atienden a sus clientes, por ello una de sus clientes comenta que “la atención por parte del señor Dimas y su esposa es muy cordial” (Comunicación Personal, 24 de noviembre del 2018) ; en segundo lugar, se encuentra la buena relación que tiene el bodeguero con los proveedores pues esto permite que la bodega acceda a facilidades como la de colocar banners, material POP, etc., en este último punto el bodeguero menciona que sus proveedores principales son Lindley, Distribuidores Vega, Backus, etc. y para la compra de frutas y verduras él va al mercado Unicachi de Pro o al Consac. Antes compraba algunos abarrotes a los mayoristas, ahora la gran mayoría de cosas son traídas por los proveedores. El medio de pago a los proveedores es al contado o al crédito dependiendo de quién se trate. El único con el que se trabaja por transferencias es Backus. En lo que respecta cómo hacen el pedido, se realiza dependiendo de la rotación de los productos y si hay stock, cuando estos se realizan, se trata de comprar un poco más para que quede en el almacén. Finalmente, menciona que algunos proveedores dan incentivos para que se compre toda la cartera de productos a través de promociones o bonos para el bodeguero y éste como estrategia traslada el descuento al consumidor final (Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

Algo muy característico de las bodegas, es la buena relación y la cercanía que tienen con sus clientes, y en el caso de “Teresa”, esta no es una excepción, por ello sus actividades clave se dividen en tres; primero, el servicio de atención al cliente, pues se basa en la confianza que tienen con el cliente; segundo, es que los dueños trabajan de horario corrido y por último que realicen las ventas respetando siempre el precio sugerido. El dueño del establecimiento refiere que siempre trata cordialmente a sus clientes, les pregunta cómo les va, cómo está su día, además, siempre trata de traer nuevos productos para satisfacerlos; por ejemplo, desde que existen más vecinos venezolanos ha priorizado en traer marcas más baratas, pues es lo que vende más. Por otro lado, también es consciente que atender de horario corrido, genera confianza al cliente, pues pueden ir a cualquier hora y siempre encontrarán lo que buscan al precio sugerido (Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

En lo que respecta a los socios clave caso hay una relación fundamental cliente-proveedor, ya que, al ser un negocio de modelo simple, el socio estratégicos más importante son los proveedores de las empresas más importantes como Distribuidores Vega, Lindley, Backus, etc. y los proveedores del mercado de Unicachi o Consac. Son muy importantes, ya que el bodeguero menciona, que solo él recurre al mercado por los productos perecibles y todo lo demás le traen hasta la puerta de su negocio, además el tipo de pago hacia ellos es a través del crédito, lo que en cierta forma facilita la capitalización del negocio (Comunicación Personal, 10 de noviembre del 2018).

La estructura de costos está compuesta por varios ítems, fijos y variables, entre ellos el pago de los servicios básicos del establecimiento, el pago a proveedores tanto al crédito como al contado, el pago a la cuñada del dueño, que es el personal externo que trabaja en la bodega y el pago al contador por sus servicios.

Por último, con respecto al modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983), la bodega “Teresa” se encuentra en la fase de “éxito”, pues el dueño tiene planeado seguir creciendo en el mismo formato como lo ha estado haciendo hasta ahora, es decir seguir afianzándose. En la teoría del modelo de crecimiento usado, se menciona que hay la opción de crecer o formar una mayor base, y es justo esta opción la que se toma en esta bodega. Para esto, el bodeguero plantea mejorar algunos procesos, y seguir manteniendo un buen nivel de servicio al cliente. Esto se puede explicar por el hecho de que el señor Salazar y su esposa tienen otro negocio de restaurante que funciona al lado de la bodega, y por ello su foco no está solo en este último.

En conclusión, estos son los nueve bloques del Canvas de la bodega Teresa. En lo que se refiere a segmentos de clientes, va dirigido a todos los que tengan la necesidad de comprar abarrotes, productos de cuidado del hogar, etc.; sin embargo, la mayoría son mujeres. Por otro lado, su propuesta de valor se resume en tres vertientes: respetar los precios sugeridos, horario de atención amplio y atender con confianza al cliente. Mientras que el canal de este negocio es simple, a través de elementos visuales, los cuales, muchos de ellos refieren los precios sugeridos y todo se refuerza a través de la comunicación oral. Además, la relación que tiene con los clientes es personalizada y basada en la confianza, por ello muchas veces llega a fiar la mercadería. Los ingresos de la bodega provienen únicamente de la venta de sus productos. Asimismo, los recursos clave son los humanos y los proveedores. Las actividades clave son tener buena relación con los proveedores y vender al precio sugerido, trabajar de horario amplio, es la última bodega en cerrar y tener muy buen servicio de atención. En lo que respecta a los socios clave son los proveedores. Y, la estructura de costos refleja los costos fijos y variables que hacen posible el funcionamiento

de la bodega. Finalmente, se tiene que la bodega se encuentra en la etapa de éxito del modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983).

1.2.2. Business Model Canvas de la Bodega “Cudeña”

A continuación, se presentará el Business Model Canvas de la Bodega “Cudeña”, tras la entrevista al dueño del establecimiento, el Sr. Werlyn Cudeña, a sus clientes y a las observaciones pertinentes al sujeto de estudio.

El segmento principal de clientes al que va dirigido el negocio es a mujeres, distinguiendo en su mayoría a las amas de casa y empleadas domésticas eso se demuestra en lo que refiere el dueño: “El 70% de los clientes del establecimiento son mujeres, en su mayoría amas de casa y/o trabajadoras del hogar, el resto personas de paso y hombres que en su mayoría compran bebidas y/o preservativos” (W. Cudeña, Comunicación personal, 17 de noviembre del 2018); sin embargo, tal como lo muestra la cita, al ser una bodega, dispuesta a atender las necesidades del cliente, recibe a otros clientes.

La propuesta de valor de la Bodega “Cudeña” radica en dos vertientes; la primera, es ahorrar tiempo a los clientes al momento de hacer sus compras; la segunda, es que el dueño de la bodega tiene una filosofía de error cero, es decir que en la medida de lo posible trata de mantener contentos a los clientes por la calidad que entrega en el servicio y productos que oferta.

El Sr. Cudeña tiene clara la propuesta de valor que ofrece en su negocio, a través de las entrevistas él menciona que ésta se fundamenta en la confianza y buen trato, vistas en cosas pequeñas como por ejemplo siempre devuelven los objetos que los clientes olvidaron. Además, la calidad, siempre tiene mejoras y está pendiente de cumplir al 100% las expectativas del cliente, él comenta que antes contaba con una caja de sugerencias e iba implementando algunas de las mejoras propuestas en su negocio si es que la mayoría de los clientes así lo solicitaba. En añadidura, el bodeguero sabe que su establecimiento les ahorra tiempo a sus clientes, porque ellos ya no van al mercado por frutas y verduras, al mismo tiempo que siempre encuentran nuevas cosas. Menciona que antes realizaba delivery. Finalmente, ahora el establecimiento cuenta con un nuevo método de pago que es Visa, lo que permite ofrecer mayor comodidad a los clientes. (W. Cudeña, Comunicación personal, 17 de noviembre del 2018)

El canal de este negocio es muy simple, pues es una de las características del Mercado Tradicional. La comunicación de la propuesta de valor hacia sus clientes es a través de herramientas visuales como pizarras, material de punto de venta sin precio alguno, videos en un televisor ubicado en la bodega, donde se transmite recetas de platos típicos peruanos, con el fin de que el cliente se distraiga al momento de esperar ser atendido, como menciona Cudeña, estos videos también tienen el fin de educar a las empleadas del hogar, “muchas de ellas son

venezolanas y no saben cómo cocinar, cuando llegan a mi tienda, les pregunto qué prepararán y por ejemplo si me responden estofado o caldo de gallina, les pongo cómo preparan esas recetas, así aprenden y me esperan” (W, Cudeña; Comunicación personal, 17 de noviembre del 2018) Además, todo esto se refuerza vía oral, a través de la comunicación que tiene el bodeguero con sus clientes, la cual siempre muestra confianza y cercanía con ellos; por otro lado, el bodeguero también se apoya de las redes sociales, pues a través del WhatsApp logra tener una mayor comunicación con sus clientes, por donde les comparte videos de la bodega, para que muestre los nuevos productos e incluso con el objetivo de que vean la decoración de la tienda con festividades actuales, como el día de la madre, el mundial, etc.; también les comparte las promociones y muchas veces cierra ventas por este medio.

Una de sus clientes comenta que la relación que tiene con su bodeguero es muy buena y de confianza, se saben sus nombres y se tratan con respeto. Por ejemplo, varias veces se ha olvidado su llave en la bodega y tiene la confianza de encontrarlas ahí cuando vuelva. Y se comunica con él por WhatsApp, por donde le puede preguntar si cuenta con algunos productos o si le puede ir preparando su pedido para ahorrarle tiempo. La clienta menciona además que antes incluso le ofrecía el servicio de delivery (Comunicación Personal, 8 de diciembre del 2018).

La relación con el cliente es personalizada, ya que mantiene una relación diferenciada y particular con cada uno de sus clientes. Según lo que hemos observado, es muy diferente cómo trata a un cliente recurrente, que a uno de paso. Por ejemplo, con un cliente frecuente, el bodeguero trata de aprenderse su nombre, sabe que productos va a llevar, tiene grupos de *WhatsApp* en donde refuerza la comunicación con ellos y además creo ofertas personalizadas, como una estrategia de hacer seguimiento a los clientes que ya no frecuentan al establecimiento. Del otro lado, el dueño del emprendimiento trata con respeto a los clientes de paso.

La siguiente cita, refuerza lo comentado en el párrafo anterior, el bodeguero comenta que la relación con los clientes es buena, se fundamenta en la confianza, alegría. El bodeguero menciona que sabe los gustos de los clientes y dice que es mejor mientras más los conozcas. Además, refiere que el 90% de sus clientes saben sus nombres y él también el de ellos. El establecimiento no da crédito a los clientes, por un tema personal porque no le gusta ese tema (W, Cudeña; Comunicación personal, 17 de noviembre del 2018). Además, a través de las observaciones realizadas se mostró lo siguiente, la relación del bodeguero con el cliente se presentaba de tres modos; el primer modo, que ya tenía una mayor confianza se auto despachaba y no necesitaba consultar el precio para realizar el pago, se presentaba una interacción de confianza alta, en la que el bodeguero sabía el nombre del cliente y viceversa; además se pudieron observar conversaciones en las que se preguntaba sobre el estado anímico, la salud y/o sobre otros

miembros de la familia del cliente, asimismo, se realizaron bromas y los clientes llamaban al bodeguero por apodos como “chino”, “flaco”. En el segundo modo de relación, el cliente se auto despachaba y consultaba el precio, se pudo observar una relación de confianza media, solo algunos clientes sabían el nombre del bodeguero o lo llamaban por su apodo. En el tercer modo, los clientes no conocen la ubicación de los productos en la bodega y por ende necesitan que se les despache, en este caso la interacción es más transaccional.

En el caso de la fuente de ingreso de la bodega, esta proviene únicamente de la venta de sus productos, que pertenecen a la categoría de productos de consumo básico, cuidado personal, bebidas alcohólicas, gaseosas, entre otras. Relacionado con este tema, el Sr. Cudeña sostiene que el negocio se inició porque el dueño buscaba un ingreso independiente, ya que no le gustaba trabajar para otra persona, es por ello que la bodega va a cumplir 6 años en el mercado. Además, los ingresos obtenidos por el negocio representan sus únicos ingresos. El establecimiento comenzó con un presupuesto mínimo e inició a pesar de no contar con el apoyo de su familia (W, Cudeña; Comunicación personal, 17 de noviembre del 2018).

Con respecto al precio, el bodeguero trata de tener estrategias al momento de definirlos, básicamente los define por rotación o si tienen algún valor agregado: las bebidas heladas siempre suben un poco de precio, respecto al sugerido; los fines de semana, las bebidas alcohólicas y algunos productos tienen que subir, porque las personas igual pagarán o si tal vez un cliente recurrente, por lo general amas de casa o empleadas del hogar, compran dichos productos un fin de semana no le sube nada (W, Cudeña; Comunicación personal, 17 de noviembre del 2018).

Por otro lado, los recursos clave claramente son los humanos e intelectuales, viene representado por el Sr. Cudeña, quien es el dueño del establecimiento, ya que gracias a su experiencia trabajando en otros establecimientos de consumo masivo fuera del país, sumado a eso la experiencia que ha adquirido durante estos seis años que va al mando de su propia bodega, ha logrado adquirir habilidades propias que le permiten tratar de que no existan errores en todos los procesos propios de la bodega.

Como se ha podido observar la bodega “Cudeña”, se caracteriza por ser limpia y ordenada. La limpieza es impulsada por el dueño del local, pues para poder despachar, antes se lava las manos. Además, cuando no hay alta concurrencia de clientes, acomoda los productos en las góndolas, ya sea para ubicarlas de una manera más estratégica o para reponer los productos, como las verduras, que se van vendiendo. La reposición la realiza desde su almacén. Asimismo, el piso se encuentra limpio y se aprovecha los momentos de baja clientela para volver a limpiarlo. Siempre se mantiene el orden en las vitrinas y frigoríficos, y todos los granos y cereales se

encuentran organizados en envases cerrados. Como es notorio, todas las actividades claves son posibles, gracias al trabajo del dueño del establecimiento.

Las actividades clave en el caso de la bodega “Cudeña” se centran en el trabajo metódico, pues el dueño es muy disciplinado y trata de que eso se vea reflejado en su negocio, es así que para que sea posible la propuesta de valor, se han identificado las siguientes actividades: la compra minuciosa de productos perecibles, frutas, verduras, pollo, carne, etc. pues él se toma un tiempo considerable en elegir a su proveedor, con la finalidad de que siempre tenga productos de calidad; otra actividad clave es el servicio innovador, el bodeguero siempre está pendiente de las nuevas necesidades de los clientes, es una de las pocas bodegas de la zona que cuenta con pago con tarjeta, que mantiene la comunicación con sus clientes a través de *WhatsApp*, crea videos con las fechas festivas; finalmente es la venta eficiente, pues uno de los objetivos de Cudeña es que sus clientes puedan ahorrar tiempo y/o nunca perderlo, por ello dentro de sus servicios hasta el año pasado hacía servicios de *delivery*, los cuales siempre llegaban a la hora, o en caso contrario, los productos eran gratis, ahora que ya no cuenta con ese *delivery* por falta de personal, cierra las ventas por *WhatsApp*, para que el cliente solo vaya a la bodega a recoger su pedido, por último, siempre trata que los clientes que esperan lo hagan aprendiendo algo, ejemplo viendo tutoriales de cocina o distrayéndose viendo un video gracioso.

Los socios claves vienen a ser explicados como una relación fundamental cliente-proveedor, pues al ser un negocio de modelo simple, uno de los socios estratégicos más importante son los proveedores de las empresas más importantes como Alicorp, Lindley, Aje, Backus, Costeño etc. y los proveedores del mercado de Caquetá y Santa Anita donde compra frutas, verduras y carnes. El segundo socio clave indispensable es la dueña de la tienda, la cual alquila Werlyn.

Sobre los proveedores sabemos por la entrevista realizada que los principales proveedores de la bodega son Coca cola, Aje, Backus; en lo que respecta abarrotes es Costeño, Alicorp y el resto de sus productos los consigue en el mercado, inclusive a menor precio. Además, las frutas, carnes y verduras también las consigue en el mercado Caquetá o Mercado Santa Anita. Respecto a las visitas de los proveedores, en el caso de las bebidas son dos veces a la semana, en lo que se refiere los abarrotes una vez a la semana y él visita los mercados una vez a la semana, para la compra de abarrotes y frutas todos los días temprano. Por otro lado, en lo que respecta al medio de pago a los proveedores es contra entrega, el dueño de la bodega hace referencia que tiene acceso al crédito sin interés; sin embargo, no le gusta deber, además, no tiene la necesidad es por ello que siempre cancela sus pedidos el mismo día que le entregan. La forma cómo define la cantidad que se tiene que pedir, la logística de la bodega maneja un stock necesario de cada

producto y el dueño hace un cálculo con las unidades vendidas, y respecto a ello saca lo que tiene que pedir. Finalmente, el flujo de los proveedores principales se resume en dos procesos: el primero es la visita del vendedor y el segundo es que al día siguiente les dejan el pedido.

La estructura de costos está compuesta por varios ítems, entre ellos el pago de los servicios básicos del establecimiento, el pago a proveedores, que siempre se realiza al contado, a pesar de tener acceso al crédito, en el caso de los proveedores grandes, situación muy diferente se presenta con los proveedores de productos perecibles, pues con ellos el pago siempre es al contado, el pago al contador y por último el alquiler de la tienda.

Adicionalmente, con respecto al modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983), la bodega “Cudeña” se encuentra en la fase de “éxito” pues como menciona el señor Cudeña, a diferencia de la bodega anterior, tiene como objetivo hacer crecer su bodega y transformarla en un minimarket, y como se observa en el marco teórico, si se opta por el crecimiento es necesario el financiamiento para obtener mayores beneficios. En este sentido, el bodeguero afirma tener una gran parte del dinero necesario para invertir, pero aún tiene algunas barreras que superar en cuanto al espacio necesario y a la contratación de nuevo personal de confianza. Así también, este como se menciona en la teoría estas acciones hacen necesarias la introducción de sistemas de control estratégico y una mayor planificación, con esto, los resultados llevarán a la empresa a la siguiente fase o a un retroceso. Y el dueño es consciente de estos desafíos y se siente capaz de poder lograrlo, pues esta acción se da a raíz de la entrada de la tienda de descuento Mass a la zona. Ello significa un impulso para la superación más que una amenaza, según palabras del dueño.

En conclusión, la bodega “Cudeña”, combina diversas estrategias para hacer posible el funcionamiento de su modelo de negocio. En lo que se refiere a segmentos de clientes, va dirigido principalmente a las amas de casa y empleadas del hogar. Mientras que su propuesta de valor se resume en la prestación de servicios y productos de calidad y la venta eficiente de sus productos, lo que siempre permite ahorrar tiempo a los clientes. Por otro lado, el canal de este negocio es simple, a través de elementos visuales y el medio por donde comunica su propuesta de valor también se muestra por la comunicación oral. Además, la relación que tiene con los clientes es personalizada. Los ingresos de la bodega provienen únicamente de la venta de sus productos. Asimismo, los recursos clave son los humanos e intelectuales, todos resumidos en el dueño. Las actividades clave son la compra minuciosa de los artículos a vender, el ofrecer un servicio innovador y realizar ventas eficientes. En lo que respecta a los socios clave son los proveedores y la dueña del establecimiento que alquila que el bodeguero. Y, la estructura de costos refleja los costos fijos y variables que hacen posible el funcionamiento de la bodega. Finalmente, la bodega “Cudeña” se encuentra en la fase de éxito del modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983).

2. Triangulación de información de variables según los ejes temáticos

La triangulación de información se hará en primer lugar de acuerdo con las variables de cada eje temático presente en la matriz de recolección de información: Mercado Tradicional y Moderno, Modelo de Negocio y Gestión de las Estrategias. Posteriormente, se cruzará con la información cuantitativa y cualitativa recogida de los sujetos de estudio y de las tiendas Mass, y a su vez se tomará en cuenta la información presente en el marco contextual y teórico.

2.1. Mercado tradicional y moderno

En este apartado se cruzará la información de acuerdo con las siguientes variables: Legalidad, cercanía, atención y comunicación con el cliente, y reacción al cambio.

2.1.1. Legalidad y formalización

Como menciona el señor Rossi, gerente general de Mass, uno de los motivos por el cual los consumidores tienen más confianza en el canal moderno que en el tradicional, es que tienen la seguridad que ofrecen productos de calidad que pasan por procesos de revisión constante. A diferencia del tradicional que no están seguros si son productos adulterados o no, y como comentó, los clientes no estaban dispuestos a correr el riesgo. Él atribuye este problema a la gran informalidad que aún presenta el canal tradicional (comunicación personal, 2019).

En este sentido y con respecto a los sujetos de estudio, los dueños de ambas bodegas afirman que sus negocios son totalmente formales en la actualidad. En el caso de la bodega “Teresa”, se encuentra registrado como MYPE y hace entrega de boletas y facturas a pedido del cliente, pues como menciona el señor Salazar, dueño de bodega, la no emisión de boletas no es un indicador de evasión de impuestos. Pues, como explica, la SUNAT supervisa el nivel de compras que hace la bodega para cobrar los impuestos respectivos. De la misma manera, en la bodega “Cudeña” también se hace entrega de boletas a pedido de los clientes por temor a las multas. En ambos casos, contratan un contador independiente que lleva sus libros contables.

Además, ambos bodegueros mencionan que el proceso de formalización no fue tan burocrático ya que el negocio se encontraba en marcha y solo se tramitó el pase de RUS (régimen único simplificado) a MYPE (mediana y pequeña empresa). Sin embargo, la bodega “Teresa” tiene planeado cambiar de persona natural con negocio a empresa porque asegura que trae otros beneficios. Esto forma parte de los esfuerzos del gobierno para ayudar a la formalización de los bodegueros, y que se reforzó con la promulgación de la Ley General del Bodeguero N° 30877, que tiene como objetivo reconocer el valor social del bodeguero, así como de la realización de diversas acciones por parte de los gobiernos locales y regionales, con el fin del apoyo a la formalización.

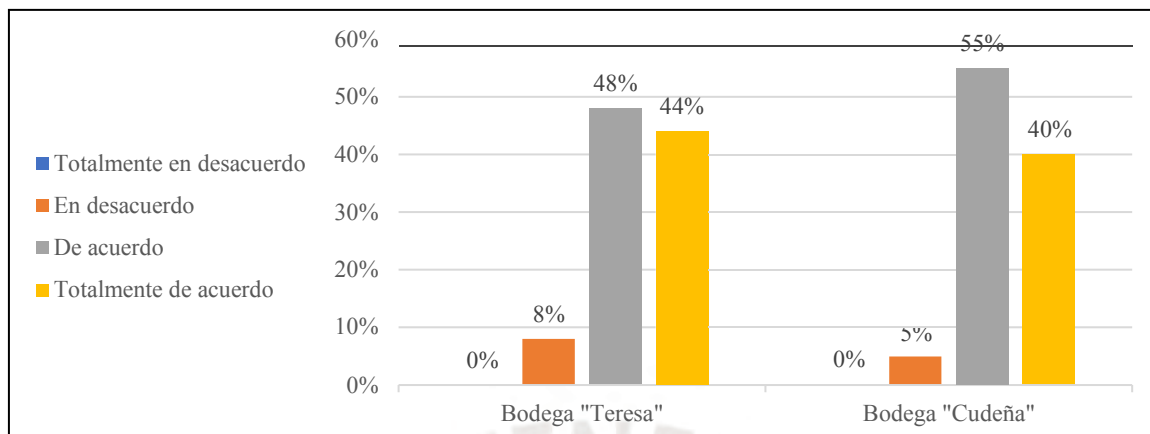
Esta variable hace referencia al grado de formalización propios de las bodegas, por ello se explica si los sujetos de investigación son formales o no y de qué manera lo gestionaron.

2.1.2. Cercanía

Como se menciona en Euromonitor (2017), una de las tendencias clave del comportamiento del consumidor es que la conveniencia dentro del proceso de compra se incluye dentro del valor para el cliente. De la misma manera, Haito (2017) comparte que uno de los factores de éxito de las bodegas es el hecho de poder hacer compras pequeñas cerca de casa por las cuales no vale la pena recorrer una distancia larga hasta un supermercado, es decir, la conveniencia. A su vez, Vergara (2012) menciona que, debido al estilo de vida de las personas hoy en día se prioriza cercanía y precios, pues no hay tiempo para ir al supermercado. Mientras que para García y Páramo (2009), la ubicación geográfica, la proximidad y la cercanía son también los factores de éxito de las bodegas. Adicionalmente, según las encuestas realizadas a los clientes de las bodegas (ver figura N° 16), la cercanía es una de las variables que más influye en su decisión de compra; ya que en el caso de la bodega 1 (“Teresa”), el 92% de los encuestados está totalmente de acuerdo o de acuerdo con respecto a esta afirmación. Mientras que, en el caso de la bodega 2 (“Cudeña”), el 95% se encuentra en la misma posición. De ello, puede observarse que, en ningún caso, hay un cliente que esté totalmente en desacuerdo con respecto a la importancia del factor cercanía.

Contrastando esta información con las entrevistas a los bodegueros, se puede ver que tal y como se menciona en su propuesta de valor, es que se encuentran cerca a sus clientes y por ello, estos los prefieren sobre los supermercados o mercados en cuanto a compras diarias. Y a pesar, que las tiendas de descuento Mass pertenecen al canal moderno, dentro de su propuesta de valor está incluida también la cercanía, como menciona el Señor Rossi. Por ello, se puede encontrar este formato por muchos lugares en varios distritos, que tienen como lógica cada vez acercarse más a su público objetivo. Y específicamente hablando del local de Mass que se encuentra cerca a las bodegas estudiadas, según el señor Salazar, esta tiene como objetivo estar más cerca de los mismos clientes que forman parte del área de influencia de las bodegas de la zona (incluida la suya).

Figura N° 16: ¿La cercanía de una bodega es un factor importante para decidir dónde comprar?



Como se puede apreciar la variable cercanía es un factor muy importante dentro de la decisión que toma el consumidor para realizar su compra, lo que se corrobora no solo con las encuestas a los clientes si no también con los autores citados y que se encuentran en el marco teórico y contextual.

2.1.3. Comunicación y atención al cliente:

En el caso de ambos bodegueros la comunicación con el cliente se basa en la confianza y en la relación construida a través del tiempo, para fortalecer dicha comunicación en el caso de la bodega “Cudeña” el dueño mantiene comunicación vía whatsapp, por chats personales y por grupos con todos sus clientes recurrentes, como estrategia de fidelización y seguimiento. De la misma manera, el señor Salazar considera que un cliente fidelizado va a volver siempre, por ello usa también el whatsapp como medio de comunicación constante con sus clientes, a través del cual estos pueden hacer consultas o pedidos especiales de productos que normalmente no vende, pero que compra específicamente para mantener a su cliente satisfecho. Según las observaciones, pudo notarse que las personas que atienden en la bodega Teresa, el señor Dimas y su esposa, tienen una mayor comunicación con sus clientes (a diferencia de la bodega “Cudeña”) en el momento de la compra en tienda, pues se observó que se demoran más tiempo conversando sobre temas personales. En cuanto a la bodega “Cudeña”, el bodeguero menciona que sabe los gustos de los clientes y dice que es mejor mientras más los conozcas. Además, refiere que el 90% de sus clientes saben su nombre y viceversa.

En cuanto a la atención del cliente en tienda, se pudo observar que en la bodega Teresa en momentos de alta afluencia de personas, atienden de 2 a 3 personas ubicadas detrás del mostrador que no se dan abasto suficiente para atender a todos. Por ello, hay clientes que se quedan esperando fuera de la bodega, así como hay otros que, al ver la bodega llena, no entran y

se van de frente. Adicionalmente, los clientes pueden coger algunos productos de las góndolas o congeladoras directamente, por ello, se acercan solo a pagar dichos productos, lo que facilita la compra y disminuye el tiempo de atención. Se observó también que las personas que se encuentran en espera deciden comprar algo en ese momento, y se les facilita, pues pueden coger el producto por su cuenta y consumirlo mientras esperan como piqueos, cereales o bebidas.

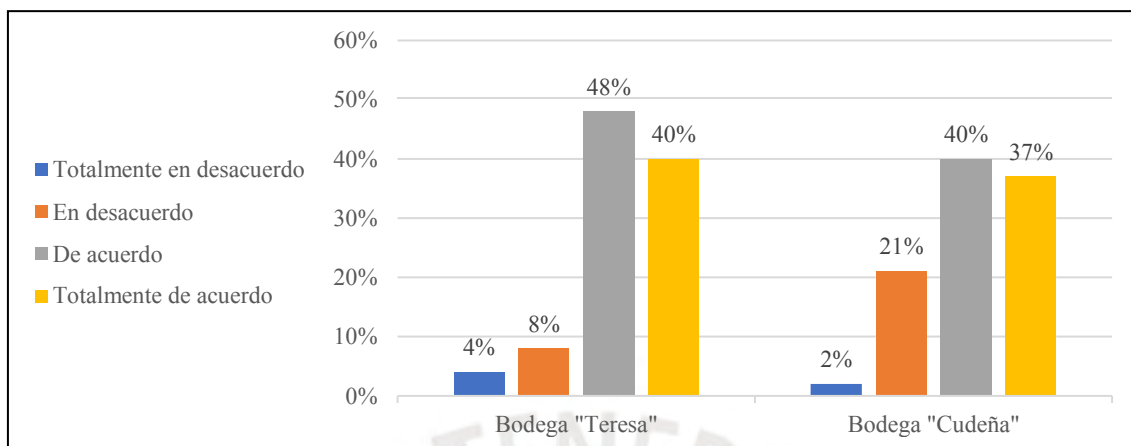
A diferencia de la bodega “Cudeña” que no cuenta con espacio de espera ni tiene un ambiente tan amplio dentro de la bodega, sin embargo, el orden que tiene de sus productos y anaqueles facilitan que el cliente pueda agarrar los productos a su alcance como frutas y verduras que son elegidos según decisión del cliente.

Por otro lado, la comunicación con los clientes en el caso de Mass es netamente transaccional, el Gerente de Mass, en la entrevista que se realizó, explica que los trabajadores aún no se encuentran capacitados para ofrecer un buen servicio al cliente y que uno de sus objetivos para el presente año es mejorar este aspecto, la proyección es realizar programas de fidelización al cliente durante el último trimestre. Contrastando con la información que brindaron los clientes de ambas bodegas, refieren que la confianza con sus bodegueros va mucho más allá de solo conocer sus nombres, ellos les cuentan sus problemas, reciben consejos, y en el caso de la Bodega “Cudeña” sus clientes le comentan que es lo que está haciendo Mass, incluso los precios que maneja la tienda.

En cuanto a la atención al cliente de las tiendas Mass, generalmente se encuentran a 2 trabajadores en tienda, como comenta el señor Rossi, uno que es el encargado de la cobranza en la caja y el otro que se encarga de reponer y ordenar los productos. Pues como lo explica Cerdeño (2001), con el objetivo de la minimización de los costos, este tipo de formato no ofrece al cliente asistencia personalizada sobre los productos ofrecidos

En cuanto a la data cuantitativa (ver figura N° 17), con respecto a la bodega 1, el 88% de los clientes encuestados se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las bodegas deben tener un rango de atención a todo el día. Mientras que en el caso de la bodega 2, esta afirmación es aceptada por el 77% de los clientes. Se puede extraer de este apartado que en mayor porcentaje los clientes de la bodega “Teresa” valoran que se encuentre abierta durante todo el día, a diferencia de los clientes de la bodega “Cudeña” que representan un menor porcentaje comparado con los primeros. Esto se podría explicar por el hecho que la bodega “Cudeña” está cerrada desde las 16:00 hrs. hasta las 18:00 hrs., como menciona el bodeguero, y cree que sus clientes ya se han acostumbrado a su horario. El Mass por otro lado tiene un rango de atención hasta las 10 p.m. (incluso antes) y una vez cerrado no existe la posibilidad de que sean atendidos, a diferencia de lo que sí puede suceder en las bodegas.

Figura N° 17: ¿Las bodegas deben atender todo el día (mañana- tarde – noche)?



En relación con la variable de comunicación con el cliente, se puede notar que los bodegueros utilizan los medios de uso tecnológico diario como el whatsapp en el celular para comunicarse con sus clientes. Y en cuanto a la atención al cliente en tienda, cada bodega tiene su manera de atender dependiendo del número de personas que se encargan de esta función y de la distribución que tiene cada una de ellas.

2.1.4. Reacción al cambio

Esta variable se refiere a cómo es que los dos sujetos de estudio han reaccionado ante algún cambio en el entorno y qué nuevas estrategias han implementado en sus negocios. Con respecto a ello, Sevilla (2018) menciona que la amenaza que sufre el mercado retail ocasiona la necesidad de innovación y transformación de los modelos de venta, ajustándose a los cambios de las necesidades del consumidor. Para empezar, en el caso de la bodega "Teresa", el señor Salazar menciona que esta ha ido cambiando y adaptándose a la necesidad del público, pues la idea inicial era tener una panadería y no una bodega, pero la poca afluencia del público y los altos costos fijos de la maquinaria para ese negocio, fueron un obstáculo, por ello rápidamente pensó en cambiar de rubro a una bodega, debido a que no había una por la zona. Mientras que en el caso de la bodega "Cudeña", si bien es cierto sí empezó con la idea de una bodega, esta ha ido cambiando y mejorando en cuanto a espacios y surtidos para responder a las necesidades de su público. Con respecto a la entrada de Mass, ambas han reaccionado en distintos aspectos. Una de las decisiones más importantes que ha tomado el dueño de la bodega "Cudeña" es acelerar el proceso de transición a Minimarket, pues como menciona esta idea ya la tenía mapeada desde antes de la entrada de la tienda de descuento a la zona. Actualmente, se encuentra en la búsqueda de superar ciertas barreras como la contratación de nuevo personal y la expansión del local. Por el lado del trato y comunicación con los clientes, tuvo que ingeniar ciertas estrategias de retención para evitar

que fueran a comprar a Mass. Como menciona el señor Cudeña, empezó a realizar seguimiento a sus clientes a través del whatsapp, preguntándoles si deseaban ciertos productos e incluso ofreciendo algunos precios especiales con el fin de que vuelvan a ser sus clientes. En relación con el tema de pago con tarjetas (ver figura N° 18), de las encuestas realizadas se tiene que en la bodega “Teresa”, el 48% se encuentra totalmente de acuerdo con que es importante que la bodega cuente con agente bancario o pago con tarjeta y de la bodega “Cudeña” el 54% se encuentra en esta misma posición. Mientras que menos del 5% en cada bodega se encuentra totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Para agregar, en Euromonitor (2019) se menciona que empresas como Visa y Mastercard han emprendido proyectos con negocios del sector tradicional para fomentar el uso de tarjetas. Por ello, la bodega Cudeña, también, implementó el pago a través de visa a partir de un monto de 8 soles. Mientras que, en la bodega “Teresa”, el bodeguero menciona que lo había pensado pero que debido a los gastos extras en los que se incurre, aún no lo ha implementado.

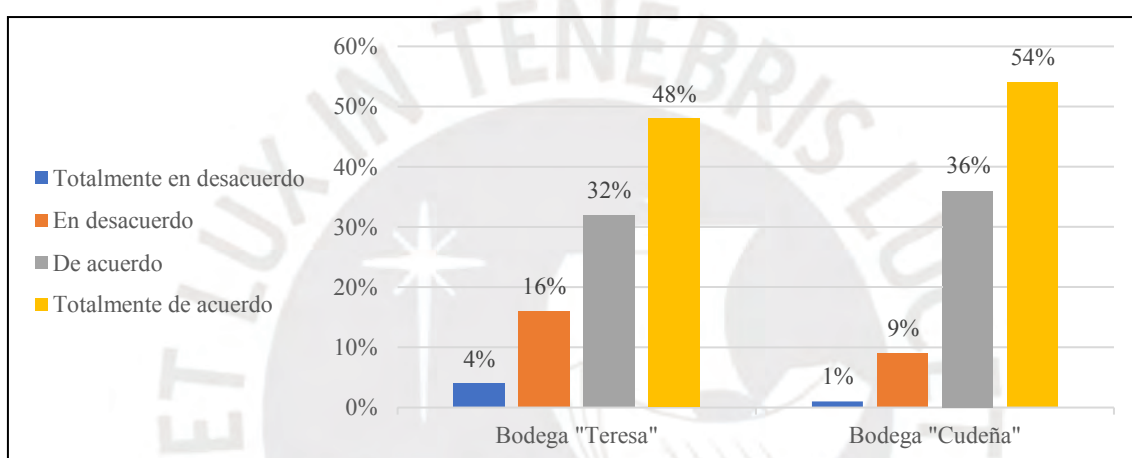
Otro punto importante que cuenta el bodeguero es que él considera tener las capacidades necesarias para afrontar la entrada de Mass al mercado, justamente con la idea del minimarket, la creación de una marca propia que lo identifique y la calidad y buen trato que siempre ha ofrecido a sus clientes. Y como idea a resaltar, menciona que no considera la entrada de Mass como una amenaza, sino como una oportunidad de poder “despertar” y hacer realidad las ideas que ya tenía en mente. Con respecto a ello, la clienta de esta bodega, en la entrevista realizada menciona que ha podido ver la evolución que he tenido en el tiempo, así como el aumento de la variedad de productos y la mejora de la distribución del local aprovechando el espacio disponible.

Por el lado de la bodega “Teresa”, la entrada de Mass hizo que realizaran ciertas acciones para poder afrontar la situación, como bajar sus precios en algunos productos para poder igualar a los de la tienda de descuento, y sacar sus pizarras y colgantes de publicidad de productos fuera de la bodega al estilo de Mass. Así también, el señor Salazar menciona que ha tenido que diversificar su variedad de productos, y traer marcas más baratas que el cliente demanda y que puedan competir en precio con las marcas propias de Mass. Sobre este punto, Haito (2017) mencionaba que las bodegas han tenido que reinventarse para adaptarse al entorno, algunas han mejorado su apariencia y han agregado nuevas categorías de productos a su surtido. El bodeguero atribuye también este aspecto a la llegada de los ciudadanos venezolanos que priorizan el precio sobre la calidad. Y adicionalmente, continúa con algunas estrategias como el uso de la aplicación del whatsapp con sus clientes, el buen trato y los precios sugeridos.

Por el lado de Mass, según el señor Rossi, ellos tienen trazado como objetivo a corto y mediano plazo crecer en número de tiendas y hacer eficiente el formato. Y como estrategia de

reacción a la entrada al mercado, saben que un punto importante es capacitar a sus trabajadores para que puedan atender bien al cliente, pues es ese el punto fuerte de las bodegas. Sin embargo, no lo tienen mapeado como solución inmediata si no más a largo plazo. Y en cuanto al medio de pago, el gerente menciona que es solo en efectivo para evitar costos extras que al final el cliente termina pagando en el precio, y esto va de la mano con su propuesta de valor que son los precios bajos. A pesar de que Haito (2017) considere que algunos de los beneficios de la expansión de los retailers modernos, sea el pago con tarjeta que ofrecen los nuevos formatos de venta como tiendas de conveniencia y descuento.

Figura N° 18: ¿Es muy importante que una bodega cuenta con agente bancario o pago con tarjeta?



Como puede observarse, las bodegas han tenido reacciones diversas a los distintos cambios del entorno, si bien el nivel de reacción es distinto, ninguno se ha quedado atrás y ha tomado acción para afrontar los cambios. Y con respecto a la importancia del medio de pago con tarjeta, cada actor lo implementa o no de acuerdo a su propuesta de valor.

2.2. Modelos de Negocio:

En este apartado se cruzará la información de acuerdo con las siguientes variables: Economía familiar y estructura de costos, espacio físico y maestro de productos, propuesta de valor y clientes, relación con proveedores y publicidad y promoción.

2.2.1. Economía familiar y estructura de costos

Esta variable se refiere a cómo contribuyen los ingresos de la bodega dentro de la economía familiar de cada uno de ellos y cómo es que han solventado los costos y gastos iniciales para abrir su negocio.

En relación a la bodega Teresa, como comentaba el dueño, se inició con un capital que tenía guardado y que su papá le dio, dinero que fue reinvertido para lograr establecerse y hacer

los cambios necesarios. Ya que al inicio empezó como una panadería y poco a poco fue cambiando la idea a la de una bodega. Como parte, de su estructura de costos, comenta que no ha necesitado de algún préstamo externo por el motivo descrito anteriormente. Y que los ingresos de las bodegas no son todas las fuentes de ingreso familiar, pues cuentan con otros negocios como la fuente de soda/restaurante que se encuentra al lado de la bodega, incluso parte de los ingresos de la bodega son usados para pagar préstamos bancarios que fueron usados en otros negocios. Además, dos de los factores que encarecen su estructura de costos son el pago del alquiler de la bodega por un lado y por el otro el pago del contador externo. En este sentido, como mencionan García y Páramo (2009). La bodega refuerza su valor social y económico al ser una forma de autoempleo y al formar parte de la economía familiar o famiempresa.

En cuanto a la bodega Cudeña, el negocio se inició porque el dueño buscaba un ingreso independiente, ya que no le gustaba trabajar para otra persona, y porque contaba con un capital que pudo juntar cuando trabajó en el extranjero. El señor Cudeña comenta que no contó con el apoyo de su familia, pues ellos intentaban desanimarlo que ponga el negocio por temor a que fracase o a que le roben. Por ello, él menciona que su negocio es personal y que no contó nunca con el apoyo de su familia. El dinero invertido ha ido generando ganancias y con ese mismo ha ido reinvertiendo para sus otros negocios, puesto que no ha necesitado préstamos bancarios, a pesar de sí ser sujeto de crédito. Comenta que es por una decisión personal, pues no le gusta deber ni que le deban.

Por otro lado, no todas las bodegas cuentan con fondos para la inversión, por eso el artículo 4 de la nueva ley del Bodeguero, refiere a que el Estado busca incentivar el acceso al financiamiento por parte de las bodegas. Con respecto a Mass, menciona el señor Rossi que este tipo de formatos requiere de abrir muchas tiendas para poder ganar dinero pues se obtienen economías de escala, y esto se puede hacer realidad gracias a la espalda financiera que les brinda Supermercados Peruanos. La lógica es que pueden comprar en cantidad a través de las empresas del grupo gracias al volumen y se obtienen costos menores. En este caso, son los mismos trabajadores que hacen el cierre de caja diario y los resultados mensuales y anuales son sumados a los del grupo.

Se puede observar que cada negocio tuvo un contexto de inicio distinto, pero con un mismo anhelo, tener su negocio propio y reinvertir el capital obtenido. En cuanto al acceso del sistema financiero, depende de la forma de pensar de cada uno de ellos. Pues el señor Salazar lo considera como un apoyo para seguir creciendo, mientras que el señor Cudeña no lo ha considerado pues cree que no lo necesita y que puede financiarse solo. Y para el caso de Mass,

tiene una gran ventaja al contar con la espalda financiera de Supermercados Peruanos, pues logran acceder a economías de escala.

2.2.2. *Espacio físico y Maestro de productos*

El espacio físico se refiere a la distribución que se hace del local, mientras que el maestro es la variedad de productos que ofrecen los establecimientos, tanto en categorías como en marcas. Para empezar, la bodega “Teresa” es de un tamaño mediano, y tiene atención a puerta abierta y en cuanto a su distribución, se encuentra separada por zonas, por un lado se encuentra la parte de los productos de limpieza, y por el otro de los abarrotes. Cuenta también con un almacén detrás de la bodega, como refiere el bodeguero. Según observaciones, pudo notarse que la bodega tiene 2 entradas/salidas pues tiene la forma de una U invertida, lo cual facilita la visita del cliente para que puedan ver y elegir los productos que se encuentran exhibidos como gaseosas dentro de las refri o piqueos y cereales en las góndolas. Mientras que los otros productos de primera necesidad (arroz, azúcar, leche), cuidado del hogar o golosinas; se encuentran detrás del mostrador. Y en la parte externa cuenta con una mesa y sillas de la marca D’onofrio el cual es usado por los clientes para consumir sus productos o esperar. En cuanto a la iluminación, se puede considerar normal, pues cuenta con 3 focos en el ambiente interno por el día y por la noche cuenta con iluminación en la parte de afuera. Con respecto a la limpieza, se observó que en hora punta (mediodía) la parte visible externa de la bodega, no se encontraba tan limpia, por ejemplo, la mesa asignada para los clientes se encontraba con desperdicios de los clientes anteriores como botellas de gaseosa, o empaques de galleta y vasos de plásticos en el suelo. También podían observarse cajas apiladas fuera de la tienda, que posteriormente en la noche son recogidas por recicladores, según refiere el bodeguero. En cuanto a la parte de adentro de la bodega se encontraba más ordenado y limpio. Esto es reforzado con la entrevista al cliente, que menciona haber visto las mesas de afuera un poco sucias en horas de mucha afluencia de clientes, lo cual lo atribuye a los clientes que no botan sus desperdicios a la basura y a la bodega que no se abastece de mano de obra para limpiar en esas horas. Pues en horas de menos clientes, se pudo observar el espacio más limpio. Y con respecto a la señalización, cuenta con 2 stickers, uno de salida y la otra de zona segura en caso de sismos.

En el caso de la bodega “Cudeña”, se observa que es de mediano tamaño, y es de tipo puerta abierta es decir los clientes pueden entrar libremente hasta las 7 pm aprox, posterior a ello atiende con las rejas cerradas. Tiene un pequeño almacén, dentro que como puede observarse es bien ordenado. Por el lado de la iluminación, es normal durante todo el día, gracias a los 6 focos que posee. Adicionalmente, según menciona el dueño, él solo se encargó de la distribución por la experiencia que ya tenía al trabajar en el extranjero, y a través del uso de gráficos que diseñó. Así como también lo hizo para los estantes en los cuales exhibe sus frutas y verduras, que

como pueden observarse son prácticos y no ocupan mucho espacio, pero a la vez lo ha diseñado de tal manera que le facilita al cliente coger los productos desde ambos costados. Cuenta también con estantes propios en los que exhibe productos como golosinas o abarrotes y congeladora en la que se encuentran productos como leche, queso, yogurt, mantequilla, embutidos, entre otros. Así como congeladoras que sus proveedores le prestan como la máquina de gaseosas de Coca cola y de helados D'onofrio. En cuanto a la limpieza, pudo observarse que es uno de sus puntos fuertes pues durante todo el día se encuentra muy limpio y ordenado. Se observó que durante el tiempo en el que no hay clientes, el señor Cudeña aprovecha para limpiar y ordenar los productos ya sea estratégicamente o para reponer los productos agotados, así como para separar las frutas y verduras que ya se están malogrando. También, los productos dentro de los frigoríficos se encuentran ordenados y separados por categorías. Esto es apoyado por la clienta entrevistada, quien menciona que uno de los factores de su fidelidad es justamente la limpieza y el orden que encuentra en la bodega.

Con respecto a la tienda de descuento Mass, la distribución es dada por categoría de productos y suelen encontrarse de 2 a 4 hileras de anaqueles de acuerdo al tamaño de las tiendas. Con respecto a los cuales, el señor Rossi menciona que existen 2 tamaños de tiendas: las pequeñas y las grandes. Entonces, suelen encontrarse los productos sobre los anaqueles o cajas con las cuales fueron transportadas. Tal cual lo menciona Cerdeña (2001), que los artículos en este tipo de formato, se exponen apilados, con poca decoración, sobre los pallets o cajas a través de los cuales fueron transportados y sin carteles llamativos ni degustaciones. Lo que se puede observar claramente en los Mass.

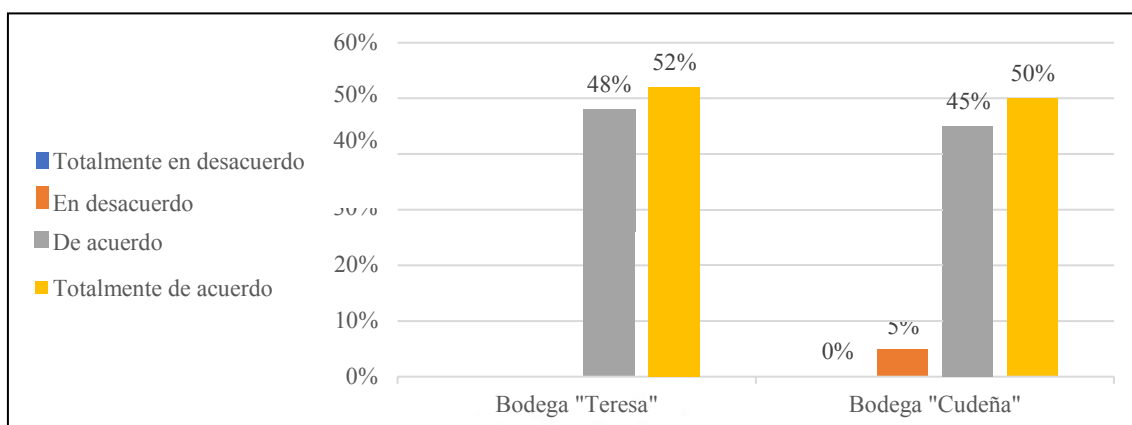
Para el caso de maestro de productos, en la bodega "Teresa", se cuenta con las siguientes categorías: lácteos, golosinas, bebidas alcohólicas, carnes y pollos, cuidado del hogar: detergentes, jabones, frutas y verduras, condimentos, cuidado personal, salsas, cigarros, comida para mascotas, productos plásticos descartables, entre otros. Con respecto a este punto, el señor Salazar comenta que la variedad de productos y marcas han aumentado en estos últimos meses por diversos factores. Algunos de los productos referidos son piqueos saludables como trigo atómico, frutas mixtas, frutos secos. Pues, como menciona Maggi (2018), el cliente busca una oferta más saludable, que le puede costar más, pero les brinda salud y bienestar. Pero también, aumentó el surtido de producto en cuanto a marcas más económicas, para competir con las marcas propias de Mass. Y uno de los factores que influyen en este cambio, según el bodeguero, es la migración de los venezolanos a nuestro país, pues ellos tienen otros comportamientos de consumo, ya que buscan productos y marcas más baratas, como se menciona en la variable de nivel de reacción (líneas arriba). Otro factor del aumento del surtido de productos, es el cambio de comportamiento de los clientes en general, pues iban en busca de frutas y verduras y tuvieron que

empezar a venderlos para satisfacer sus necesidades. Con respecto a ello, el 100% de los encuestados de esta bodega (ver figura N° 19), refieren la importancia de la venta de frutas y verduras, pues se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo. Esto se debe a que los vecinos de la zona realizan las compras para preparar comidas como almuerzos o cenas, en la bodega, por lo que esperan encontrar un surtido de producto similar al de un mercado, según el señor Salazar. Apoyado por lo que menciona la clienta en la entrevista, que casi siempre encuentra los productos que necesita, principalmente los de primera necesidad como frutas y verduras. Comenta también que ahí hace sus compras diarias y quincenales, pero sus compras mensuales las realizan en el supermercado como papel higiénico por muchas unidades, además porque puede pagar con tarjeta y encuentra algunas promociones por compras de varios productos.

El caso de la bodega “Cudeña” es muy parecida a la anterior porque posee las mismas categorías de productos como lácteos, golosinas, bebidas alcohólicas, carnes y pollos, cuidado del hogar: detergentes, jabones, frutas y verduras, condimentos, cuidado personal, salsas, cigarros, comida para mascotas, productos plásticos descartables, entre otros. Y con respecto a las encuestas a clientes, en este caso el 95% considera de importancia el hecho que la bodega cuente con frutas y verduras. Y fue justamente por recomendaciones de sus clientes que el señor Cudeña diversificó e incluyó dentro de sus categorías de productos. Comenta el bodeguero que también tuvo que empezar a traer marcas más económicas por pedido de los clientes.

Y para el caso de la tienda de descuento Mass, la variedad de productos que ofrece es muy amplia, pues se puede encontrar abarrotes, bebidas gaseosa y alcohólicas, productos de primera necesidad, alimentos para mascotas, productos de limpieza, frutas y verduras, pollos y huevos, entre otros. Y con respecto a las marcas que ofrecen, según el señor Rossi, ofrecen un 50% de productos de marcas líderes y un 50% de productos de marcas propias como Bells o Mass. Menciona que para categoría de producto cuenta con una marca líder y una propia. Esta característica se acomoda en la tipificación de Cerdeño (2001) de marca suave, la cual compone su oferta comercial en un 50% de marcas de fabricantes con precios similares a los de otros formatos y el otro 50% por marcas propias en la que es más fácil usar políticas de precios bajos.

Figura N° 19: ¿Es importante que una bodega ofrezca frutas y verduras?



Puede notarse que la distribución del espacio físico va a depender del espacio que se tenga disponible pero también de la creatividad de cada dueño y de la estrategia que se quiera usar como negocio. Y en cuanto al surtido de productos, se tiene que diversificar y variar de acuerdo a la necesidad del cliente, como se ha podido notar en la triangulación realizada. Pero también va a depender de la estrategia que se tenga como formato, en el caso de la tienda de descuento Mass.

2.2.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es referida a las características que ofrece un negocio a sus clientes, y los clientes son el público objetivo al cual se dirigen. En general como Pisani y Yoskowitz (2012) afirman, la tiendita del vecindario es una parte esencial de la vida cotidiana, pero a su vez forma parte del panorama comercial. Y forman parte de la dimensión social que refuerza la cultura y formas de comercio (Chang y Paredes, 2016), a su vez que tienen tanto relevancia social como económica, al ser una forma de autoempleo (García y Páramo, 2009). En esta misma línea como refieren ambos bodegueros, ellos tienen relevancia social porque ofrecen a sus clientes la cercanía para poder encontrar los productos de su canasta básica a unos metros de su casa, sin tener que caminar mucho. Y esto es sustentado por Maggi (2018) que justamente explica que la cercanía es un factor que motiva el crecimiento del retail, y Haito (2017), quien menciona que una razón básica del éxito de las bodegas es la conveniencia, o el hecho de poder hacer compras pequeñas cerca de casa.

Y adicionalmente cada uno ofrece otros valores agregados a sus clientes, para ganar su preferencia como el precio ofrecido, limpieza, ofertas, orden de productos y pagos con tarjetas (Maggi, 2018). En el caso de la bodega "Teresa", según refiere el bodeguero, se caracterizan por ofrecer a sus clientes los precios sugeridos por los proveedores o distribuidores, pues han logrado darse cuenta que este es un punto de atracción hacia el cliente, pues ellos suele comparar precios

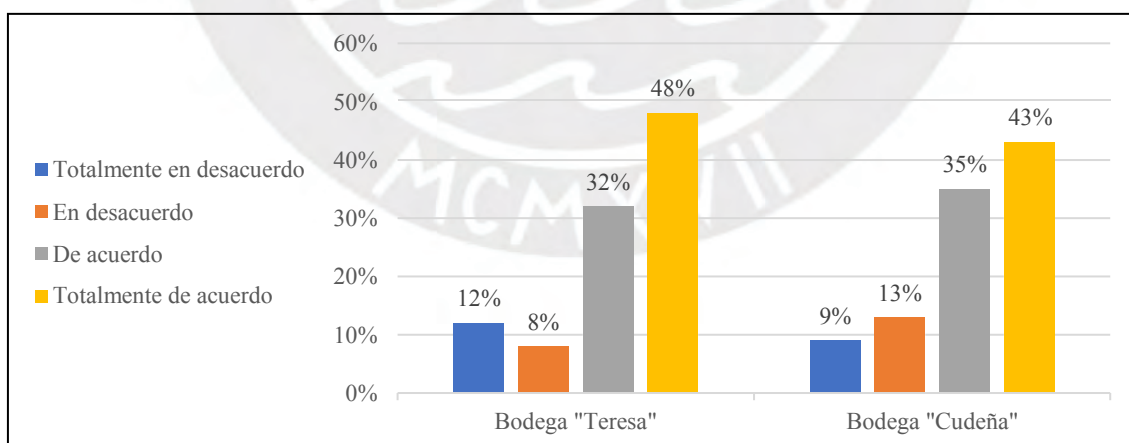
y además por la llegada de la tienda Mass. Comenta que cualquier promoción que su proveedor le ofrezca lo trata de reflejar en el precio final hacia el cliente incluso hasta tener un mínimo margen de ganancia. Por ello considera que este es un factor que forma parte de su propuesta de valor. Así como el hecho de ofrecer ventas al crédito a sus clientes de confianza, comenta que para saber a quién dar este crédito, analiza su “historial crediticio dentro de su bodega”, es decir, si ha venido trabajando con créditos y es una persona puntual en los pagos, entonces es una persona de confianza y apta para darle crédito. Y también se tiene al cliente que no se le da crédito pero que se le fía brevemente, y que trae el dinero al rato sin problemas. Refiere que estas cuentas las tiene en un cuaderno en el que apunta todo. Y en este sentido, Haito (2017) considera al crédito de cuaderno, la segunda razón básica del éxito de las bodegas, siendo estos créditos pequeños, de corto plazo y sin intereses. Así también, menciona que para fechas especiales como Día de la Madre o Navidad, organiza un sorteo de canastas navideñas con sus clientes más fieles. Lo cual es recordado por la clienta entrevistada, quien ganó una de estas canastas y pasó un momento agradable en el compartir con los vecinos. Además, el horario de atención de la bodega, según el señor Salazar, es de 7:30 am a 10:30 pm con reja abierta durante todo el día, con ello el cliente tiene la seguridad de ir a comprar dentro de ese horario y encontrarla abierta.

Por el lado de la propuesta de valor de la bodega “Cudeña” refiere a que ofrece productos de calidad siempre, pues menciona que en el caso de las frutas y verduras que son productos perecederos, las compras todos los días por la mañana y siempre separa las que ya no están en óptimas condiciones. En cuanto a la limpieza, él considera que es uno de sus puntos fuertes pues es muy cuidadoso con ese tema. Lo cual se corrobora con las observaciones y entrevista a la clienta quien menciona que antes de cortar el pollo por ejemplo, lo hace con bolsa y se lava las manos constantemente, en especial al de recibir el dinero. Otros puntos de su propuesta de valor es que siempre busca innovar y diferenciarse, es por ello que cuando comenzó acondicionó una caja de sugerencias y las más mencionadas, eran implementadas en la bodega. Posteriormente comenzó a realizar el servicio de delivery a todos sus clientes, con lo les ahorra tiempo al momento de la compra; sin embargo, tuvo que dejar de ofrecer el servicio por falta de mano de obra. Y como otro punto es que, para días especiales como Día de la Madre o Navidad, regala canastas navideñas a sus clientes más fieles. Menciona que, no hace sorteos porque en un sorteo no todos ganan, y no se sienten bien. Y a los demás asistentes el día de la entrega de canastas les invita o regala productos de la bodega como gaseosas. En cuanto a los créditos o fiados, dice que no lo ofrece por una cuestión de persona, pues no le gusta deber ni que le deban, por ello ha acostumbrado a sus clientes al pago al contado. Sin embargo, cuenta con pago con tarjeta Visa, lo cual es un valor agregado muy grande y que es apreciado por muchos clientes, a su vez que es innovador, pues las bodegas de la zona no cuentan con este servicio.

Para el caso de Mass, como menciona el señor Rossi, la propuesta de valor es cercanía, precios bajos y procesos simples. En el caso de la cercanía es igual que la conveniencia para las bodegas, se considera el hecho de no tener que caminar mucho para conseguir los productos o como dice el gerente, no tener que caminar tanto para llegar a un Plaza Vea. Por ello, comenta que las tiendas Mass son una estrategia de Supermercados Peruanos para acercarse a sus consumidores. En cuanto a los precios bajos, se trata de eliminar todos los procesos o gastos posibles para tratar de reducir y ofrecer el menor precio posible al consumidor final o no tener la necesidad de comprar una promoción de 3x2 en un supermercado para obtener un determinado precio, pues en Mass se puede obtener ese mismo precio comprando solo un producto. Y menciona que esta política de precios es permanente, precios bajos todo el año. Y los procesos simples se relacionan con la conveniencia, compras rápidas con facilidad de pago en efectivo para no demorar en caja. Y como punto importante, la calidad es una parte de la propuesta de valor implícita, pues al tener el respaldo de Supermercados Peruanos, los productos pasan por procesos de calidad lo cual le da garantía al cliente de no comprar productos adulterados.

En cuanto al público objetivo de ambas bodegas, son las amas de casa de la zona que realizan las compras del hogar, el señor Salazar calcula que su radio de influencia son 2 manzanas de radio aproximadamente, pero que también tiene clientes que viven más lejos y que vuelven por la confianza y por el tiempo que ya lleva con su bodega. En este sentido, según la encuesta a clientes de ambas bodegas (ver figura N° 20), casi el 50% considera que el año de antigüedad de la bodega es un indicativo de confianza, pues se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo.

Figura N° 20: ¿El grado de antigüedad de una bodega es un indicativo de más confianza?



En relación con la variable propuesta de valor, pudo notarse que se encuentran diversos factores como precio, ubicación, limpieza, facilidades de pago, créditos, entre otros. Y esto va a depender de la capacidad que tenga cada actor para poder ofrecer este valor agregado a sus clientes. Para el caso de la bodega 1, se tiene principalmente el precio sugerido y las ventas al

crédito. Mientras que la bodega 2 se caracteriza por la calidad, limpieza e innovación. Y a su vez, Mass ofrece precios bajos, procesos simplificados y productos con respaldo de calidad.

2.2.4. Relación con proveedores

Esta variable se refiere al tipo de relación entre el proveedor y el bodeguero y el poder de negociación que tienen.

En el caso de la bodega Teresa, tienen proveedores como Lindley: Coca Cola, Inca Kola, Frugos, Paworade, Fant, Kola Inglesa, Vega, P&G, entre otros. Para el caso de las frutas y verduras son del mercado Unicachi de Pro o al Consac. Antes iba de manera más frecuente al mayorista, ahora la mayor cantidad de productos son traídos por el proveedor. El medio de pago a los proveedores es al contado o al crédito dependiendo de quién se trate. El único con el que se trabaja por transferencias es Backus. El pedido se realiza dependiendo la rotación de los productos y el stock. Cuando se realizan los pedidos se trata de comprar un poco más para que quede en el depósito, para anticiparse a que el pedido de la siguiente semana no llegue. Algunos proveedores dan incentivos para que se compre toda la cartera de productos a través de promociones o bonos para el bodeguero. El bodeguero como estrategia traslada el descuento al consumidor final. El señor Salazar menciona que la relación con todos sus proveedores es buena y tienen medio poder de negociación, pues el bodeguero acepta el pegado de afiches con publicidad y precios sugeridos sin problemas.

Según las observaciones, se observaron dos tipos de interacciones con los proveedores. La primera interacción se realiza con el vendedor, se pudo observar la interacción del bodeguero con el proveedor de Coca Cola y Alicorp, la estancia dura de 5 a 10 minutos y se cruzan palabras amigables y de conocidos. El vendedor toma el pedido del cliente y le ofrece productos adicionales. La segunda parte de la interacción se lleva a cabo cuando el cliente recibe el despacho de los productos que llegan en camiones, aquí se vuelve una interacción más distante en la cual el bodeguero toma mucha atención a que le hayan llegado los pedidos correctos.

Con respecto a la bodega “Cudeña” tiene como principales proveedores a Coca cola, Aje, Backus; en lo que respecta abarrotes es Costeño, Alicorp y el resto de sus productos los compra en el mercado. Además, las frutas y verduras también las consigue en el mercado Caquetá o Mercado Santa Anita. Respecto a las visitas de los proveedores, en el caso de las bebidas 2 veces a la semana, en lo que se refiere los abarrotes una vez a la semana y él visita los mercados una vez a la semana para la compra de abarrotes y frutas todos los días temprano. Por otro lado, en lo que respecta al medio de pago a los proveedores es contra entrega, el dueño de la bodega hace referencia que tiene acceso al crédito sin interés; sin embargo, no le gusta deber, además, no tiene la necesidad es por ello que siempre cancela sus pedidos el mismo día que le entregan. En

lo que se refiere a la cantidad de pedido, la logística de la bodega maneja un stock necesario de cada producto y el dueño hace un cálculo con las unidades vendidas, y respecto a ello saca lo que tiene que pedir. El flujo de los proveedores principales se resume en dos procesos: el primero es la visita del vendedor y el segundo es que al día siguiente les dejan el pedido. En cuanto a la relación que tiene el señor Cudeña con sus proveedores es poco tensa pues, si bien acepta el pagado de afiches publicitarios, pero no acepta que acomoden sus productos ni que pongan los precios sugeridos. En cuanto al acomodo de productos, él menciona que cada proveedor va a querer poner sus productos delante de los demás, y eso no le gusta. Por ello, el acomoda sus productos a su gusto y según sus estrategias de productos más vendidos u otras. Y en cuanto al precio sugerido, comenta que el proveedor no lo puede obligar a vender a un determinado precio, pues este no sabe cuáles son sus gastos y costos fijos, por eso siempre les hace borrar el precio de los carteles. Y él asigna un precio de acuerdo a sus costos y estrategias.

En cuanto a Mass, tiene los mismos proveedores que Supermercados Peruanos y por ello tienen una buena relación de años con ellos, además que por la cantidad de productos que compran se pueden aprovechar las economías de escala. Como menciona el señor Rossi, antes de las aperturas de Mass, ningún proveedor apostaba por el modelo de negocio; sin embargo, actualmente con la apertura del gran número de tiendas, los proveedores les tocan las puertas para poder venderles sus productos. Por ello, se puede decir que el poder de negociación es bajo, pues pueden cambiar de proveedor sin problemas. Y con respecto al abastecimiento, comenta que tienen un gran centro de Distribución en Punta Negra para todo SSPP, y 3 o 4 subcentros de donde salen camiones más pequeños a centros de transferencia exclusivos para Mass de donde salen para las tiendas, de estas hay 4 para norte, sur, centro y este.

Se observa que la relación bodeguero-cliente, depende del perfil del dueño, y la estrategia que aplique, mientras que la bodega “Teresa” tiene una relación muy buena con sus proveedores, la bodega “Cudeña” tiene una relación normal o no tan cordial. Y por el lado de Mass, se aprovecha las economías de escala de SSPP y se tiene una relación buena y de años con sus proveedores.

2.2.5. Publicidad y promoción:

Esta variable se refiere al tipo de publicidad que tienen en las bodegas y las diversas promociones que ofrecen a sus clientes.

En la bodega Teresa se puede encontrar publicidad fuera de local, en formas de afiches grandes de cerveza como Pilsen Callao, de gaseosas guaraná, San Luis, Maltin Power, Pilsen, Rexona, galletas Field, travesuras, y la sombrilla que se encuentra en la parte de afuera es de Donofrio. Se puede encontrar una pizarra de piso en la parte externa de la bodega en el que se

puede ver tanto el precio del kilo de huevos y un listado de los productos cárnicos que se ofrecen como el pollo, carnes de res y chuletas. Según las observaciones, también se encuentran congeladoras de marcas como D'onofrio, Coca cola o Pilsen Callao. Y en cuanto a las promociones principalmente se refleja en los precios que ofrece a sus clientes, pues como se había mencionado, trata de trasladar los descuentos que le dan sus proveedores al consumidor final. Se tiene también los sorteos de canastas en fechas especiales, que forman parte de su propuesta de valor.

Con respecto a la bodega Cudeña el *merchandising* en esta bodega no es abundante. Solo se observan estantes que le traen los proveedores (Estante Frito Lay, Estante de Bimbo) para colocar sus productos y la publicidad que viene junto con los productos colgantes. Así también se tiene el sticker de Visa, que alerta a los clientes este medio de pago. En cuanto a las promociones, como menciona el señor Cudeña, de vez en cuando crea packs de productos como bebidas alcohólicas con gaseosas, los cuales son demandados por los clientes.

Las tiendas Mass, no tienen promociones y no quieren tener, como menciona el señor Rossi, pues el agua cuesta un sol todo el día todos los días. Es decir, sus precios bajos se mantienen todo el año, por eso no tiene sentido ofrecer promociones. Lo que sí se ha observado en algunas tiendas son packs de productos complementarios como fideos, atún y pasta de tomate. Y con respecto a la publicidad, se presenta de manera escasa a través de volantes que sacan cada 15 días para recordar los mismos precios de siempre. Esto va en la línea de lo que menciona Cerdeño (2001) sobre la publicidad en las tiendas de descuento, la cual menciona es mínima y similar para todos los establecimientos a nivel nacional o internacional. Y lo que sí se observa son carteles de productos de primera necesidad como el huevo y el pollo en la entrada de los establecimientos, que contiene una imagen grande del producto y el precio.

La variable de publicidad se encuentra en ambas bodegas casi de manera similar, sin embargo, en cuanto a la tienda de descuento es muy escasa o nula, debido a su propuesta de valor como modelo de negocio. Y con respecto a las promociones, va a depender de la creatividad y valor que ofrezca cada bodeguero.

2.3. Gestión de las estrategias

En este apartado se cruzará la información de acuerdo con las siguientes variables: posicionamiento, diferenciación y precios y rivalidad de competidores y nuevos competidores.

2.3.1. Diferenciación y Precios

Estas variables se refieren a las características que forman parte de su propuesta de valor y que hacen que se diferencien o posicionen en la mente del consumidor. En cuanto a la diferenciación de la bodega Teresa se tienen los precios sugeridos, créditos o fiados, horario de

atención y diversidad de productos, como se mencionó en la variable de propuesta de valor. Y lo que a su vez hace que se diferencien de otras bodegas. La bodega Cudeña, tiene como propuesta de valor, la limpieza, calidad de sus productos y pago con tarjeta, características que son valoradas por sus clientes y que los posiciona en su mente con respecto a otras bodegas. En cuanto a Mass su propuesta de valor es cercanía, precios bajos y procesos simples, siendo las marcas propias su potencial, en donde se refuerzan para tener la imagen de precios bajos. Y como estrategia de Supermercados Peruanos, las riendas Mass son el primer paso para que el cliente salga del mercado tradicional al moderno.

Con respecto a la variable precio, como ya se mencionó anteriormente, la bodega Teresa respeta los precios sugeridos por los proveedores y trata de trasladar los descuentos al precio final. Mientras que en la bodega Cudeña, la fijación del precio es más autocrático y depende de la decisión del bodeguero siguiendo su estrategia. Y en cuanto a Mass, tienen una política de fijación de precios distinta pues tienen que ser más baratos que Plaza Veá.

Para realizar un análisis más exhaustivo con respecto al precio, se tomará como referencia el pollo y el huevo que son dos productos de la canasta básica familiar. Para la bodega “Cudeña”, con respecto al huevo, el dueño menciona que el precio es variable de acuerdo al mercado. Y que antes de la entrada de Mass, tenía un margen de ganancia de aproximadamente 10%. Con la entrada de Mass al mercado, aumentó la competencia por precios con respecto a este producto. Y del 10% bajó a un 5 u 8% de ganancia, margen con el cual evitaba que el cliente se vaya, pero ni aún así podía igualar su precio. Por ello, llegó a bajar hasta un 2 o 3% de margen, para luego ir subiendo gradualmente el precio a medida que va recuperando sus clientes, ya que asegura así no lo sienten. Y a principios del 2019, medio año después de la apertura de Mass, puede vender sus huevos con un margen de 5% aproximadamente. Menciona que compra los productos semanalmente y por eso compra a precio de mercado, a diferencia de Mass que compra grandes volúmenes y les dura por más tiempo.

Con respecto al pollo, comenta el señor Cudeña que el margen de ganancia no ha variado mucho, pues es también un producto que el precio se mueve con el mercado, y es debido a que las personas prefieren el pollo fresco sobre el congelado. Con la entrada de Mass, empezó a vender ambos, el pollo fresco del mercado y el congelado de San Fernando, pero tuvo que dejar de hacerlo porque todo el congelado se le quedaba por la preferencia del cliente. A pesar de que obtenía un buen margen de ganancia. Y posterior a la entrada de Mass, se ha dado cuenta que la rotación del producto sigue igual y solo se mueve por las estacionalidades propias del mercado.

Y para la bodega Teresa, antes de la entrada del Mass, tenía un margen de ganancia de 0.5 céntimos por kilo de huevo, y aseguran que con la entrada de Mass aumentaron un poco sus

ventas porque ellos ponen un precio bajo en su publicidad exterior, pero cuando el cliente entra ya no encuentra productos. Por eso, esos clientes van a comprarle a la bodega. Sin embargo, ha tenido que bajar un poco su margen de ganancia a 0.20 o 0.30 céntimos para poder competir con las tiendas de descuento.

Y en cuanto al pollo, sucede algo parecido a la bodega “Cudeña”, pues las personas prefieren comprar el pollo fresco del día. Por ello, su margen de ganancia se encuentra estable.

En relación a estos productos, en el formato Mass se vende el pollo congelado, que como comenta el gerente, se importa de Estados Unidos y son principalmente las partes del pollo que no se consumen allá. Según su apreciación, al ser la comida peruana tan condimentada, el sabor del pollo no se siente. Y considerando que el precio que ofrecen es mucho más bajo que el de otros lados, los clientes prefieren comprar este producto en su formato. Sin embargo, según las observaciones que se hicieron se pudo notar que algunas personas no consumen este producto de los Mass por carecer de sabor y por la impresión que da el pollo congelado por tanto tiempo, así como su manera de descongelar en tiendas. Esto se da muchas veces de forma extrema pues en un par de observaciones se notó que los trabajadores golpean las bolsas con el producto congelado para poder dividirlo y mostrarlo en sus congeladoras o lo ingresan en grandes bidones de agua por un periodo tiempo con el mismo objetivo. Esto puede explicar que los bodegueros no hayan notado un decrecimiento significativo sostenido en sus ventas por la venta de estos productos, pues finalmente los consumidores vuelven a comprar el pollo fresco.

Puede observarse que cada negocio tiene una propuesta de valor diferenciada para sus clientes, dependiendo de sus estrategias. Y con respecto a la variable precio de ambos productos, ha afectado de manera distinta la entrada de Mass, mientras que la bodega Cudeña tuvo que bajar su margen de ganancia, el de la bodega “Teresa” ha bajado en menor porcentaje. Y en cuanto al pollo, ninguna de las 2 bodegas ha sufrido gran variación.

2.3.2. Rivalidad de competidores y nuevos competidores

Se refiere a la situación de competencia antes y después de la entrada de Mass. Como mencionan ambos bodegueros, antes de Mass, cada bodega tenía su propia cartera de clientes ya establecida, y no era necesario hacer competencias agresivas por precios o promoción. Pero, la llegada de la tienda de descuento entró a mover el mercado, y es ahí donde cada bodeguero tuvo que impulsar más sus estrategias para retener a sus clientes. La apertura de Mass en la zona, según los bodegueros fue aproximadamente en el mes de agosto del 2018, y ambos refieren haber bajado su nivel de ventas desde ahí. Para la bodega “Teresa” esta disminución fue de un 30%, mientras que para la bodega “Cudeña” es de 40% para el primer mes, y de 20% en el segundo mes. Es a

raíz de la entrada de Mass, que empezaron a desarrollar con mayor fuerza sus estrategias y que han sido desarrollados en la variable de propuesta de valor.

Entonces, el actor que entró a competir en esta zona fue Mass y en un primer momento significó un decrecimiento de ingresos para ambas bodegas.

En conclusión, la triangulación de las variables se hizo con relación a los ejes temáticos de la matriz de recolección que son: Mercado Tradicional y Moderno, Modelo de Negocio y Gestión de las Estrategias. Y la información usada fue la del marco contextual y teórico, así como la cuantitativa y cualitativa recolectada. Así también, estas variables hacen referencia a estrategias comerciales que las bodegas han implementado en el periodo 2018.

3. Análisis de variables en el proceso de acción – reacción de la Red de Valor

Tras tener la información cuantitativa y cualitativa triangulada se procederá a analizar a las bodegas en la red de valor planteada por Brandenburger & Nalebuff (2009), este análisis permitirá reconocer a los elementos de juego y el cambio de juego de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” durante el periodo 2018. Luego, se reconocerán y analizarán las principales estrategias comerciales en función de las variables, obtenidas del segundo apartado y su evolución en la dinámica de acción-reacción obtenido de la red de valor.

3.1. Red de valor de Brandenburger & Nalebuff

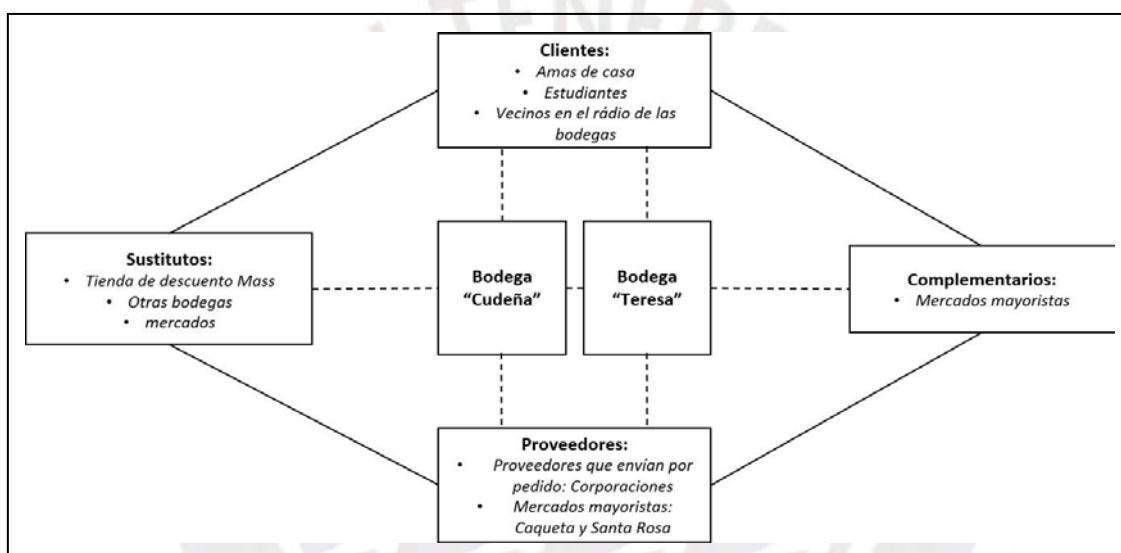
En la presente sección se plasmará la red de valor de Brandenburger & Nalebuff (2009) con los elementos de juego. El primer elemento de la red de valor (jugadores) integrado por los proveedores, clientes, sustitutos y complementarios de la bodega; el tercer elemento (reglas); y el cuarto elemento (alcance) se analizará de manera integral tanto para la bodega “Teresa” y la bodega “Cudeña”, mientras que el segundo elemento (valor agregado) se analizará de manera independiente, para luego mostrar la interacción de los elementos de juego (jugadores, valores agregados, reglas tácticas y alcance) en la red de valor.

Como primer elemento de la red de valor de la bodega “Teresa” y “Cudeña” tenemos a los jugadores, los cuales se dividen en los proveedores, clientes, sustitutos y complementarios de la bodega. Los proveedores de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, se dividen en dos tipos: los que les envían los productos a pedido y los mayoristas a los que los bodegueros deben ir a acercarse a realizar las compras. En el primer tipo encontramos a proveedores de aguas, gaseosas e isotónicos, como Corporación Lindley S.A, a los cuales se les realiza pedidos dos veces por semana; los proveedores de productos alimenticios son Alicorp S.A. , San Fernando, Gloria S.A, Molitalia, Nestle, Helados D’ onofrio, Otto Kunz, a los cuales se les realiza pedidos una vez por semana; a los proveedores de productos de limpieza como Procter & Gamble Peru S.R.L. y

Drokasa, se les realiza pedidos una vez por semana; entre otros. El medio de pago es a contra entrega a excepción de Backus y la interacción con los vendedores es amigable. Los segundos tipos de proveedores son aquellos a los que el bodeguero se acerca para realizar las compras, como panaderías, el mercado Caquetá o Santa Rosa, para conseguir carne, pollo, frutas, verduras y artículos perecederos, por el tipo de alimento que se le compra a este tipo de proveedor, la compra se realiza de manera diaria, el bodeguero se abastece durante altas horas de la mañana. Los clientes de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” son las amas de casa que realizan las compras del hogar, nuevos clientes venezolanos que piden productos más baratos, los estudiantes de los centros educativos cercanos, en suma, todos aquellos que vayan hacia la bodega y quieran comprar, pero el bodeguero Dimas Salazar considera que los potenciales son aquellos que se encuentren en un radio de dos manzanas. La relación del bodeguero de “Teresa” con sus clientes es cercana y cordial y se presenta en tres tipos: el primer tipo tiene una relación estrecha con el bodeguero y se caracteriza por conocer sus nombres, preguntarse por acontecimientos recientes en la vida del otro, preocuparse por su bienestar general, preguntar por miembros de la familia e incluso entablan conversaciones sobre problemas recientes. El segundo tipo de cliente llama al bodeguero por su nombre y viceversa, pero no entablan una conversación más cercana. El tercer tipo de cliente no conoce el nombre del bodeguero y solo se dirige a la tienda a hacer compras puntuales. Asimismo, el bodeguero de la bodega “Cudeña”, considera primordial la relación con sus clientes, es por ello que la relación del bodeguero con el cliente se presenta de tres modos: el primer tipo de cliente, tiene una mayor confianza para autodespacharse, y no necesita consultar los precios de los productos que compra para realizar el pago, además, se presenta una interacción de confianza alta, en la que el bodeguero sabe el nombre del cliente y viceversa, se pudieron observar conversaciones en las que se preguntaba sobre el estado anímico, la salud o sobre otros miembros de la familia del cliente, también, se realizaron bromas y los clientes llamaban al bodeguero por apodos como “chino” o “flaco”. El segundo tipo de clientes, se autodespacha, pero consulta el precio, con este tipo de cliente, el bodeguero tiene una relación de confianza media, pues se pudo observar que solo algunos clientes sabían el nombre del bodeguero o lo llamaban por su apodo. El tercer tipo de clientes, no conocen la ubicación de los productos en la bodega y por ende necesitan se les despache, en este caso la interacción es más transaccional. Los sustitutos, según Branderburger, son todos aquellos actores que pueden ser vistos como enemigos; tanto para la bodega “Teresa” y “Cudeña”, los establecimientos sustitutos son otras bodegas aledañas, los mercados y las tiendas de descuento. De todos ellos, actualmente, el principal sustituto de las bodegas es la tienda de descuento Mass, que desde el mes de agosto se ha ubicado frente a las bodegas (ver figura N° 21), con un plan de crecimiento acelerado; ya que, según el gerente general del formato Mass en Supermercados peruanos S.A., las tiendas Mass tiene como propuesta de

valor la cercanía, precios bajos y procesos simples. Su objetivo a corto y mediano plazo es hacer más eficiente el formato para poder abrir más tiendas y ganar aprendizaje, la idea es ocupar los lugares estratégicos para poder captar a los mayores clientes posibles. Los complementarios, según Branderburger, son aquellos actores con los que se puede generar un *win to win*, tras las entrevistas, en el caso de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, los complementarios son los mercados mayoristas, como el mercado Caquetá y Santa Anita, pues es de ahí donde las bodegas se abastecen todos los días para poder ofrecer a su público pollo fresco, carne fresca, frutas y verduras, además que de ahí se realizan las compras de los insumos de los aderezos listos que le venden a sus clientes.

Figura N° 21: Red de valor de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” – Primer elemento



Adaptado de: Brandenburger & Nalebuff (2009)

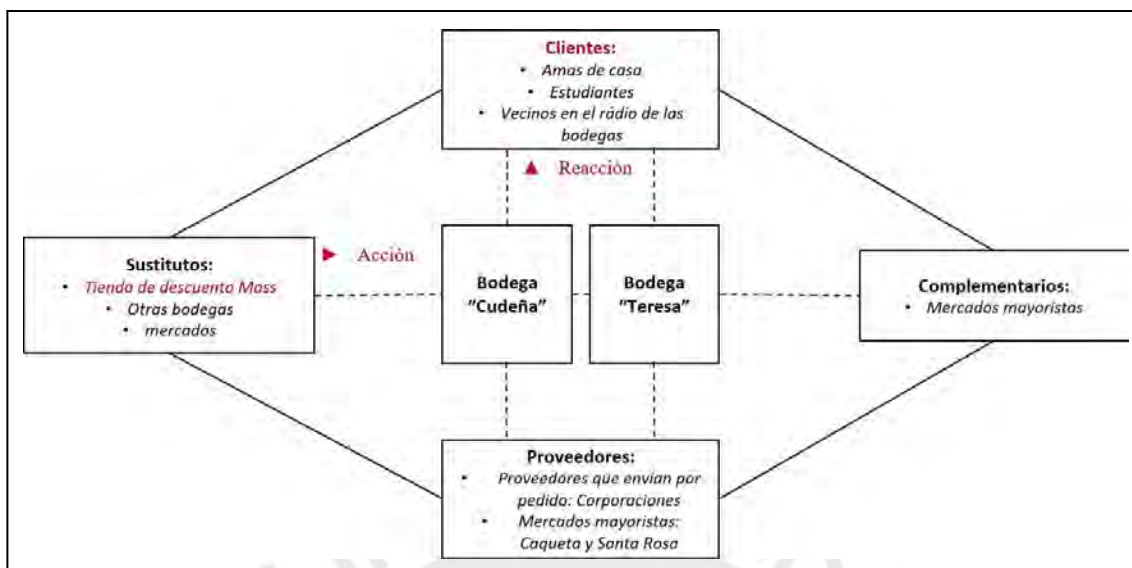
El segundo elemento de la red de valor de Brandenburger es el valor agregado, este se analizará de manera independiente en la bodega “Cudeña” y “Teresa”. Según la entrevista a Dimas el valor agregado de la bodega “Teresa” es brindarles a sus vecinos la cercanía a productos alimenticios con un precio acorde al mercado y brindarles beneficios como créditos, los créditos en los productos son posibles pues el bodeguero analiza a sus clientes y se los brinda a quienes han demostrado un correcto historial crediticio. Por otro lado, según la entrevista al Sr. Cudeña el valor agregado de su bodega “Cudeña” se fundamenta en la confianza y en el buen trato con sus clientes, además el tener productos cercanos a los hogares de sus clientes con alta calidad y diversidad, el cliente no tiene la necesidad de ir a un supermercado o hipermercado para tener los productos que necesita, incluso el Sr. Cudeña para maximizar el valor de la cercanía hacia sus clientes entrega sus productos por delivery en una temporada, esto no pudo continuar porque no se dio abasto.

El tercer elemento de la red de valor son las reglas, esto se analizará de manera conjunta para las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, las reglas según Branderburger, son aquellas que dan estructura al juego y pueden surgir de la ley, costumbre o contratos. En el marco legal peruano del 2018 se definió La Ley General del Bodeguero, cuyos artículos ofrecen potenciar: la oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica, que tiene por objetivo potenciar las capacidades y habilidades de los bodegueros; la oferta de servicios tecnológicos para la innovación, que tiene por objetivo incrementar la competitividad a través de informaciones de mercado; el acceso al financiamiento; la información estadística y base de datos, específicamente del sector bodeguero; la simplificación de trámites, para promover la formalización y las licencias de funcionamiento; el régimen tributario de las bodegas, que promueve campañas de difusión sobre diversos regímenes tributarios; las tarifas de servicios públicos, para aquellas bodegas formales que no superen la venta de 150 UIT; y se establecerá el Día Institucional del Bodeguero, por su aporte a la sociedad.

El cuarto elemento de la red de valor es el alcance, el cual se analizará de manera conjunta para la bodega “Teresa” y “Cudeña”. El alcance según Brandenburger & Nalebuff (2009) describe los límites del juego. En las entrevistas realizadas a los bodegueros, el Sr. Salazar afirma que el área de influencia principal de la bodega es un radio de dos cuadras, y que cada bodega cuenta con sus clientes ya establecidos.

El análisis planteado muestra que el cambio de juego en la red de valor de Brandenburger & Nalebuff se origina en el jugador sustituto (primer elemento) por la entrada de la tienda de descuento Mass en el mes de agosto del 2018. Esta acción genera una serie de reacciones en la red de valor de las bodegas; sin embargo, la principal reacción de los bodegueros se da, de cara a los clientes (primer elemento), pues los bodegueros emplean estrategias comerciales reactivas obtenidas de las variables en la segunda sección del presente análisis.

Figura N° 22: Proceso de acción-reacción en el primer elemento de la red de valor de Brandenburger & Nalebuff



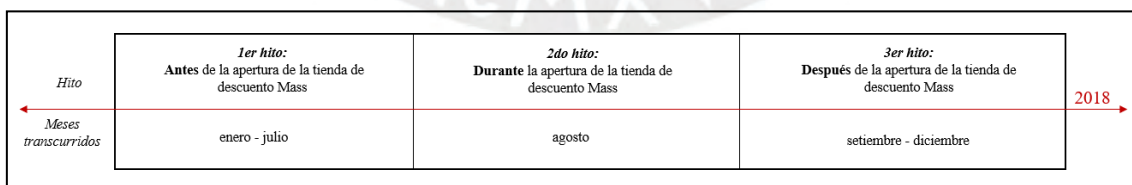
Adaptado de: Brandenburger & Nalebuff (2009)

En la figura planteada se muestra gráficamente el proceso de acción y reacción en el primer elemento de la red de valor, lo cual servirá como base para continuar con el análisis.

3.2. Proceso de acción-reacción y evolución de las estrategias comerciales

En la siguiente sección se aterrizarán las variables trianguladas (En el apartado dos del análisis) en el primer elemento de la red de valor de Brandenburger & Nalebuff para mostrar su dinámica y evolución en el proceso de acción (apertura de la tienda de descuento Mass) y reacción de los bodegueros, con estrategias comerciales, en el periodo 2018. Los tres hitos temporales para analizar la evolución de las reacciones de las bodegas serán: antes, durante y después de la entrada de la tienda de descuento Mass, como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 23: Horizonte temporal de las bodegas "Teresa" y "Cudeña"

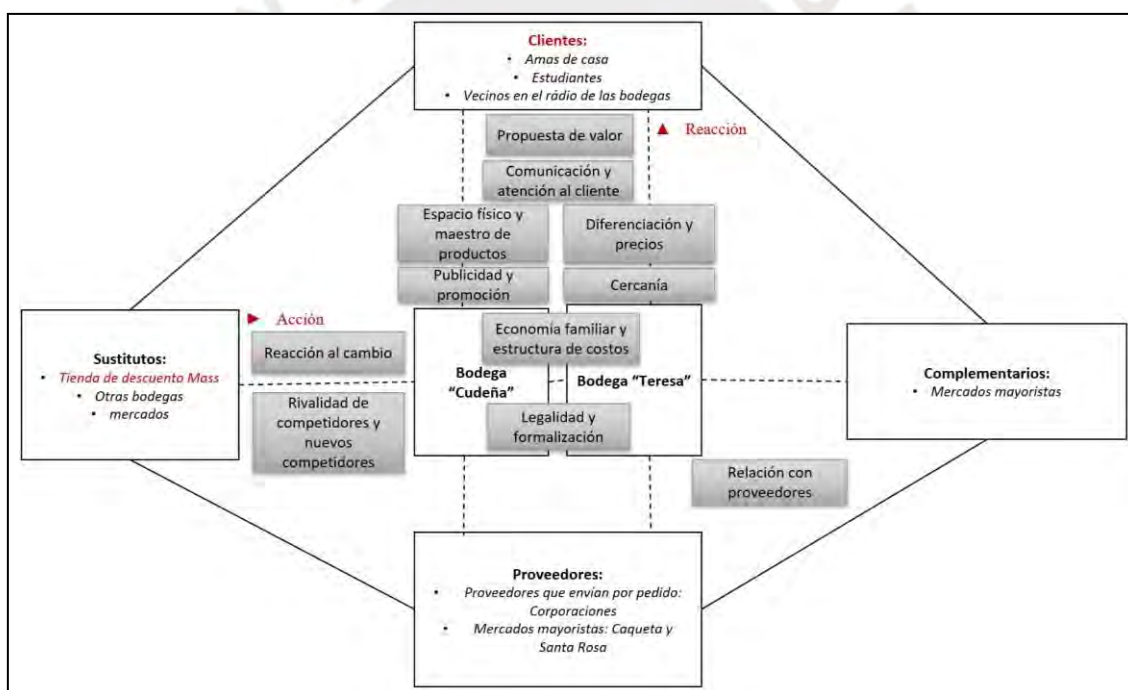


3.2.1. Variables en el primer elemento de la red de valor

Las variables analizadas en la segunda sección del marco analítico serán ubicadas en función al primer elemento de la red de valor: los jugadores. Además, las variables se ubicarán en las simetrías de los jugadores. (ver figura N° 24).

Al centro de la red de valor se encuentran las bodegas en torno a las que se ha realizado el análisis de la red de valor, en ellas se han ubicado las variables economía familiar y estructura de costos, y legalidad o formalización, por presentar atributos propios a las bodegas. En la simetría de sustitutos hacia los clientes se encuentran las variables reacción al cambio y rivalidad de competidores y nuevos competidores, pues estas fueron activadas ante la apertura de la tienda de descuento Mass. A continuación, en la simetría de las bodegas y los clientes se encuentran ubicadas las variables publicidad y promoción; cercanía; espacio físico y maestro de productos; posicionamientos, diferenciación y precios; comunicación y atención al cliente y propuesta de valor y cliente, en ese orden pues cada una integra estrategias comerciales que realizaron las bodegas reactivamente. Asimismo, la variable relación con proveedores, se encuentra en la simetría entre los proveedores, complementarios y las bodegas.

Figura N° 24: Variables de análisis en el primer elemento de la Red de valor de Brandenburger



Adaptado de: Brandenburger & Nalebuff (2009)

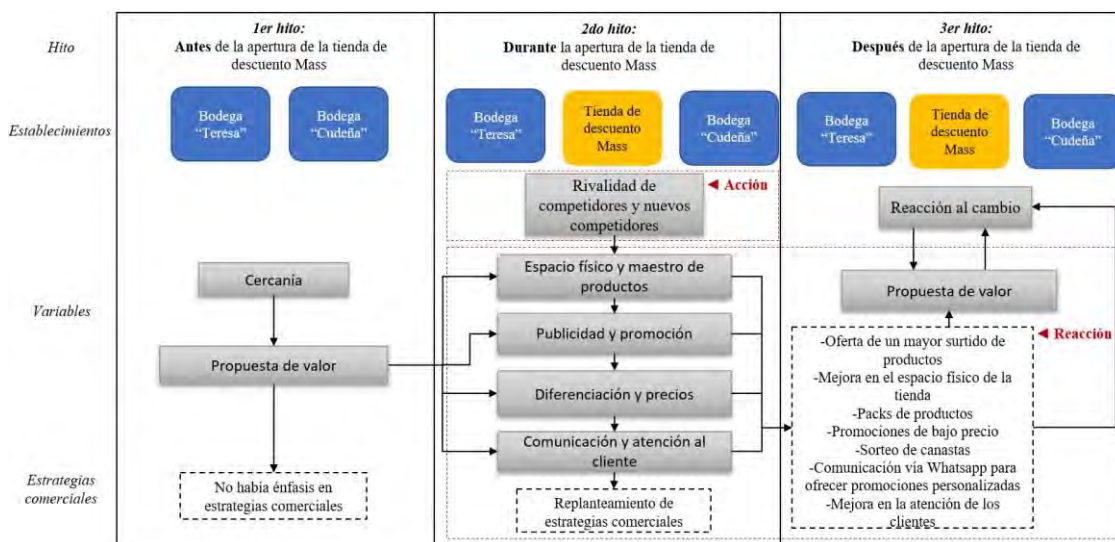
Las variables ubicadas en la dinámica de la red de valor, permitirá que se pueda mostrar la evolución de las estrategias comerciales en un horizonte temporal.

3.2.2. Evolución de las estrategias comerciales en la red de valor

Por consiguiente, se amplificará el análisis de la acción y reacción en la red de valor de las bodegas en el periodo del 2018, considerando un antes, durante y después de la apertura de la tienda de descuento Mass (ver figura N° 23), permitiendo así mostrar la evolución de las

estrategias comerciales que se encuentran en función de las variables (Ver Figura N° 24) de la siguiente forma:

Figura N° 25: Análisis de variables en el proceso de acción - reacción en la red de valor de la bodega “Teresa” y “Cudeña”



Antes de la apertura de la tienda de descuento Mass, la principal propuesta de valor de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, era la cercanía por la conveniencia, puesto que, permite a los clientes realizar compras pequeñas cerca a sus casas, sin la necesidad de recorrer distancias largas. Lo siguiente se sostiene con las encuestas realizadas a los clientes de las bodegas, pues los resultados demostraron que al 92% de los clientes de la bodega “Teresa” y el 95% de los clientes de la bodega “Cudeña”, se encontraban de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la cercanía de las bodegas es un factor importante para elegirla. En este escenario, los bodegueros tenían estrategias comerciales, pero no las enfatizaban porque se encontraban en una red de valor estable.

El ingreso de la tienda de descuento Mass, resulto ser la acción de cambio en la red de valor, generando un escenario de competencia incrementando la rivalidad de competidores y los nuevos competidores. Lo anteriormente expuesto se comprueba con la cartera de clientes de los bodegueros, antes de la entrada de Mass, cada bodeguero tenía a sus clientes establecidos y por ello ingresos estables. Tras el ingreso de la tienda de descuento en el mes de agosto, los ingresos se vieron reducidos en un 30% para la bodega “Teresa” y en un 40% para la bodega “Cudeña”. Ante el escenario competitivo y considerando que la bodega para los bodegueros es una principal fuente de ingresos para los bodegueros, se replantearon las estrategias comerciales brindadas. El replanteamiento de las estrategias comerciales se dio en función a las variables: espacio físico y maestro de productos; publicidad y promoción; posicionamiento, diferenciación y precios y comunicación y atención al cliente. Con respecto al espacio físico y maestro de productos, la

bodega “Teresa” utilizo el pizarrón que forma parte del ingreso de su establecimiento para publicar promociones; al mismo tiempo, ambos bodegueros incrementaron su maestro de productos, para generarle un mayor servicio al cliente a comparación de la tienda de descuento Mass, que solo vende dos tipos de marca de productos: la líder y la suya. Aunado a esto, la publicidad y promoción, paso a tomar una mayor relevancia para los bodegueros, puesto que la tienda de descuento Mass tiene como propuesta de valor generar precios bajos, ahorrando en costos, para tal efecto no se cuentan con publicidad ni promociones. Los bodegueros, generaron promociones personalizadas para sus clientes y armaron packs para vender varios productos a la vez a sus clientes. Asimismo, el posicionamiento, diferenciación y precios de las bodegas cambiaron para competir con Mass, los precios fueron disminuidos, pues la clientela percibía sus precios muy altos en comparación de Mass, sobre todo en insumos básicos de la canasta familiar, como el huevo. La disminución para la bodega “Cudeña” generó que su margen de ganancia con el huevo se redujera de un 10% a un 5 u 8%, llegando a tener un 2 o 3%. Asimismo, la bodega “Teresa” paso de tener un margen de ganancias de 0.5 céntimos por kilo de huevo a 0.20 o 0.30 céntimos. Por consiguiente, en función a la variable comunicación y atención al cliente, el bodeguero de la bodega “Cudeña” creo un grupo de *Whatsapp* para comunicarse con sus clientes más recurrentes, para poder enviarles fotos de los nuevos productos y videos de la tienda en general, también personaliza las comunicaciones; por ejemplo, en la entrevista se brindó información acerca de la relación que se tenía con un cliente frecuente, que tenía un estilo de vida saludable y sano, y que, tras la apertura de la tienda de descuento, dejo de comprar en la bodega. El bodeguero, generó una comunicación por *WhatsApp* con este cliente para poder brindarle una promoción exclusiva para él, la cual consistía en un descuento en frutas (plátanos), este gancho fue utilizado para atraer al cliente nuevamente a generar compras en la bodega. El bodeguero de la tienda “Teresa”, también cuenta con grupos de *Whatsapp* con los principales clientes y según las entrevistas, muchos de ellos se comunican con él para preguntarle si cuenta con productos que desean comprar, antes de ir; de igual modo, se le consulta con un día de anticipación si venderá ciertas verduras o especias y en caso no esté planificada esa venta, se lo encargan. Adicionalmente, los bodegueros prestaron especial atención al trato a sus clientes, el Sr. Cudeña aprovecho las festividades de fin de año para obsequiarle canastas a sus clientes más fieles; así también lo hizo el Sr “Salazar”, incluso regalando presentes no solo a sus clientes más fieles (a los que les regalo canastas), sino también a clientes vecinos que iban esporádicamente. Estos presentes, no son potenciados por la tienda de descuento Mass, es más, sus estrategias no responden a mejorar su relación con los clientes o crear una atmosfera acogedora.

En el hito que abarca el espacio temporal “después de la apertura de la tienda de descuento Mass” se muestra un incremento de la propuesta de valor de ambas bodegas, pues las

estrategias comerciales con las que reaccionaron las bodegas generaron un diferencial con Mass cuya comunicación con los clientes es transaccional y su personal no está capacitado en tener una atención especial, a diferencia de la relación que existe entre los clientes y los bodegueros, que interactúan en un espacio de confianza y que en algunos casos va mucho más allá de solo conocer sus nombres, ellos les cuentan sus problemas, reciben consejos, y en el caso de la Bodega “Cudeña” sus clientes le comentan que es lo que está haciendo Mass, incluso los precios que maneja la tienda. Las estrategias comerciales con las que reaccionaron las bodegas genero que se ajusten a los cambios del mercado *retail* y a las necesidades del consumidor. Haito (2017) menciona que las bodegas han tenido que reinventarse para adaptarse al entorno y según lo anteriormente expuesto, así es como lo han hecho los bodegueros de la bodega “Teresa” y “Cudeña”, incrementando su nivel de reacción al cambio.

En conclusión, la entrada de la tienda de descuento Mass a la red de valor de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” género que reaccionen a través de una serie de estrategias comerciales que conllevo a una mejor propuesta de valor hacia los clientes que a pesar de que su primera reacción ante la apertura de la tienda de descuento Mass fue pasar a comprar en este formato, pasados los meses y la novedad, como lo llaman los bodegueros, se ha incrementado la fidelización de los clientes hacia las bodegas.

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPOSITIVAS

A continuación, se procederá a presentar los principales puntos que van a servir como punto de referencia para la proposición de líneas de acción con el objetivo de la mejora de las bodegas “Cudeña” y “Teresa”. Este ejercicio se hará para cada una de las bodegas y se presenta en el siguiente cuadro en el cual se divide por la variable analizada, la evidencia, los hallazgos encontrados en la recolección de información y la calificación. En el caso de la evidencia se refiere a la herramienta cuantitativa o cualitativa a través del cual se recolectó la información. El hallazgo es la información encontrada sobre la cual girará el análisis de cumplimiento. Y la calificación es el resultado de lo anterior, que tendrá tres opciones: Excelente (3), Buena (2) y Por mejorar (1). Posteriormente se juntarán todos los hallazgos a mejorar por bodega y con dicha información se propondrán las líneas de acción respectivas. Toda la información utilizada para este apartado se ha obtenido de las fuentes de información primarias y secundarias

Tabla 4: Calificación de la bodega “Teresa”

<i>Bodega Teresa</i>			
<i>Variable</i>	<i>Evidencia</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Calificaciones</i>
Legalidad	Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • La bodega cuenta con licencia de funcionamiento • La bodega se encuentra registrada como MYPE • La bodega entrega comprobantes de pago si se le solicita 	Excelente
Atención y comunicación con el cliente	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero cuenta con medio alternativos de comunicación con el cliente (Whatsapp) • El cliente mantiene una relación de confianza con sus clientes recurrentes • El bodeguero tiene una relación muy cercana con sus clientes • Se le da crédito a los clientes de confianza • En horas de alta afluencia, existen varios clientes que esperan ser atendidos. • Existe un único medio de pago. 	Buena

Espacio físico	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • La bodega no está dividida estratégicamente • La bodega no mantiene el orden y la limpieza a lo largo del día • La bodega cuenta con un espacio de espera y/o consumo de productos (mesa y silla para los clientes) 	Por mejorar
Publicidad y promoción	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El material P.O.P. se encuentra mal distribuido y sin mantenimiento • Cuentan con una pizarra de promociones • Se realizan sorteos por ocasiones especiales • Los precios sugeridos se exhiben en el material P.O.P. 	Por mejorar
Maestro de productos	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero ha añadido productos a su maestro de productos por la demanda de sus clientes • El bodeguero cuenta con una amplia gama de productos (perecibles/no perecibles) • El bodeguero cuenta con un almacén 	Excelente
Precios	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero ha modificado sus precios por la apertura de Mass • El bodeguero respeta los precios sugeridos • Traslada las promociones que sus proveedores le brindan al precio final del producto 	Excelente
Relación con los proveedores	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero"	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero permite la entrada de los mercaderistas de los proveedores • El bodeguero permite que los vendedores coloquen en su tienda material P.O.P con el precio sugerido 	Excelente

En la siguiente tabla se procederá a emplear el mismo mecanismo, pero aterrizado en la bodega “Cudeña”:

Tabla 5: Calificación de la bodega “Cudeña”

<i>Bodega Cudeña</i>			
<i>Variable</i>	<i>Evidencia</i>	<i>Hallazgo Cudeña</i>	<i>Calificaciones</i>

Legalidad	Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • La bodega cuenta con licencia de funcionamiento • La bodega entrega comprobantes de pago a pedido de cliente 	Excelente
Atención y comunicación al cliente	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero recibe sugerencias de sus clientes • El bodeguero innova en sus formas de comunicación con el cliente (videos a través de WhatsApp) • El bodeguero usa medios audiovisuales para entretener y ayudar al cliente mientras espera • El bodeguero no desarrolla mayor confianza con nuevos clientes • El bodeguero no da crédito a ningún cliente 	Por mejorar
Espacio físico	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • La bodega no es amplia, sin embargo, esto no impide que el cliente compre cómodo, pues está bien dividida • La bodega está dividida estratégicamente • La bodega no cuenta con espacio de espera 	Excelente
Publicidad y promoción	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Se entregan pequeños presentes a sus clientes recurrentes en Navidad y Día de la Madre • Se entregan canastas a los clientes fidelizados • La bodega cuenta con dos medios de pago: efectivo y tarjeta 	Por mejorar
Maestro de productos	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero tiene un buen surtido de productos • El bodeguero cuenta con un almacén dentro de la bodega 	Excelente
Precios	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero ha modificado sus precios por la apertura de Mass • El bodeguero no respeta los precios sugeridos 	Por mejorar

Relación con los proveedores	Encuesta Entrevista a clientes Entrevista a bodeguero"	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero no permite la entrada de los mercaderistas de los proveedores • El bodeguero no permite que los vendedores coloquen en su tienda material P.O.P con el precio sugerido 	Buena
------------------------------	--	--	-------

En el presente apartado se desarrollarán los cuadros propositivos, para ello se han seleccionado los hallazgos que tienen como calificación “Buena” y “Por mejorar”. Además, se ha agregado una columna, la cual refleja la valoración que le otorgamos a las variables que tienen proposiciones de acuerdo al tiempo e inversión que significan realizarlas y están van del “1” al “3”, siendo “1” la valoración que representa menos tiempo e inversión y “3” la que necesita más esfuerzos en ambos aspectos por parte de los dueños de los establecimientos.

Tabla 6: Líneas de acción de la bodega Teresa

<i>Variable</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Calificaciones</i>	<i>Valoración</i>	<i>Propuesta</i>
Atención y comunicación al cliente	El bodeguero cuanto con medio alternativos de comunicación con el cliente (Whatsapp)	Buena	2	<ul style="list-style-type: none"> • En horas de alta afluencia no puede atender una sola persona. • Realizar seguimiento constante a sus clientes. • Incentivar la compra en sus clientes a través de promociones. • Incluir en su sistema de pago, el pago con tarjeta de crédito y/o débito.
Espacio físico	La bodega no está dividida estratégicamente	Por mejorar	1	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la distribución de sus espacios, eliminar góndolas vacías de la entrada. • Definir un horario al cierre de tienda para que pueda botar la basura y no tenerla en la puerta o en caso contrario, tener un contenedor grande. • Permitir que los recicladores se lleven la basura solo al cierre de tienda. • Limpiar constantemente las mesas de afuera de la bodega • Mantener ordenado y limpio los pisos y las góndolas.
	La bodega no mantiene el orden y la limpieza a lo largo del día			
	La bodega cuenta con un espacio de espera y/o consumo de productos (mesa y silla para los clientes)			
	El material P.O.P. se encuentra mal distribuido y sin mantenimiento			

Publicidad y promoción	Cuentan con una pizarra de promociones	Por mejorar	3	<ul style="list-style-type: none"> Retirar el material P.O.P en mal estado del punto de venta Tener una marca exhibida No mostrar las promociones en la pizarra, tener carteles llamativos, en los cuales se exhiban los precios
	Se realizan sorteos por ocasiones especiales			
	Los precios sugeridos se exhiben en el material P.O.P.			

Tabla 7: Líneas de acción de la bodega Cudeña

<i>Variable</i>	<i>Hallazgos</i>	<i>Calificaciones</i>	<i>Valoración</i>	<i>Propuesta</i>
Comunicación y Atención al cliente	El bodeguero recibe sugerencias de sus clientes	Por mejorar	3	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que una de las mayores propuestas de valor del canal tradicional es la generación de confianza entre el bodeguero y el cliente, y conociendo que el interés de generar una buena relación con el cliente parte del bodeguero, es necesario que el dueño de la bodega Cudeña, siendo el único personal actualmente se capacite en talleres que le ayuden a desarrollar mejor sus habilidades blandas, que le permitan ser más comunicativo con los clientes nuevos y así pueda generar mayor confianza. Se sugiere considerar fiar a los clientes recurrentes, ya que es una acción propia del formato.
	El bodeguero innova en sus formas de comunicación con el cliente (videos a través de WhatsApp)			
	El bodeguero usa medios audiovisuales para entretener y ayudar al cliente mientras espera			
	El bodeguero no desarrolla mayor confianza con nuevos clientes			
	El bodeguero no da crédito a ningún cliente			
Publicidad y promoción	Se entregan pequeños presentes a sus clientes recurrentes en Navidad y Día de la Madre	Por mejorar	1	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere permitir a los mercaderistas que puedan implementar material POP, considerando que la

	Se entregan canastas a los clientes fidelizados			visibilidad en un punto de venta es relevante
	La bodega cuenta con poco material POP en sus tiendas que muestren las marcas que vende, pues no permite que los proveedores lo implementen			
	La bodega cuenta con dos medios de pago: efectivo y tarjeta			
Precios	El bodeguero ha modificado sus precios por la apertura de Mass	Por mejorar	1	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere respetar el precio sugerido, teniendo en cuenta que la bodega más cercana si los respeta, además, el formato Mass, reciente competidor, tiene como propuesta de valor los precios bajos
	El bodeguero no respeta los precios sugeridos			
Relación con los proveedores	El bodeguero no permite la entrada de los mercaderistas de los proveedores	Buena	1	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere al bodeguero que considere aceptar la implementación del material POP y la reposición de los mercaderistas
	El bodeguero no permite que los vendedores coloquen en su tienda material P.O.P con el precio sugerido			

Como se puede observar, en un primer momento la calificación de las bodegas se da en torno a las variables analizadas y evidencias encontrados, para proseguir con los hallazgos y calificación. Y posteriormente en las líneas de acción se añade la valoración y propuestas específicas, de acuerdo a la calificación del cuadro anterior. Ante esto, se espera que los bodegueros puedan analizar estas propuestas, así como su factibilidad y tomarlas en cuenta para mejorar los aspectos mencionados con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente.

CONCLUSIONES

En el siguiente capítulo se contrastará la información obtenida y analizada en el trabajo de campo con el marco teórico, contextual y analítico, para poder brindar una apreciación sobre el tema.

Con respecto a la venta minorista en América Latina está caracterizada por ser atractiva por los clientes por la proximidad y la conveniencia, el sector tradicional ha utilizado durante mucho tiempo estos atributos. Por otro lado, el sector moderno conformado por los supermercados e hipermercados, están adoptando la estrategia de proximidad por lo que están impulsando tiendas de formato más pequeño como las tiendas de descuento y tiendas de conveniencia. Esta tendencia es más fuerte en México, donde en los últimos años casi todas las grandes organizaciones de abarrotes modernos han introducido tiendas de formatos más pequeños. Asimismo, las tiendas de conveniencia han sido el canal de abarrotes moderno con mejor desempeño en Brasil en los últimos años. Estos formatos son efectivos porque permiten a los compradores recibir los beneficios de comprar en una cadena más grande, con la comodidad de un formato de tienda que es más fácil de visitar y se encuentra más cerca de los hogares y lugares de trabajo. El formato tradicional es valorado por brindar crédito y programas de descuento. Sin embargo, la fuerte entrada de las tiendas de conveniencia y descuento están generando una competencia directa contra las pequeñas tiendas de barrio. Si bien los clientes suelen ser leales a las tiendas de barrio más cercanas a sus hogares, los precios son generalmente más altos en estos puntos de venta, pero cuentan con la ventaja de contar con productos más frescos en frutas, verduras y carnes.

Además, una de las tendencias del consumidor peruano es la búsqueda de la conveniencia al momento de la compra (Euromonitor, 2017), lo que explica el crecimiento de las tiendas de descuento y de conveniencia, pues en estos formatos se facilita la compra y el traslado. Al respecto, Sevilla (2018) hace énfasis en la necesidad de transformación e innovación de los modelos de venta, para competir en esta industria de cambios. Esto se ve reflejado en el contexto actual en el crecimiento del número de tiendas de conveniencia y en el plan de expansión de las tiendas de descuento Mass. Y también la necesidad de reaccionar a las situaciones cambiantes, que han tenido que superar las bodegas para poder seguir estando vigentes en el panorama.

Por su parte, el mercado tradicional representa uno de los canales más visitados por los clientes y consumidores, en el 70% de países en América Latina (Kantar World Panel, 2013). Es por ello, que visto como un modelo de negocio, según García y Páramo (2009), las bodegas representan una unidad básica tanto desde el punto de vista social como económico, pues es una forma de autoempleo y es parte de la economía familiar y además forma parte del omnipresente

panorama comercial (Pisani y Yoskowitz, 2012). Lo descrito ha sido corroborado en la fase de levantamiento de información de la presente investigación, pues ambas bodegas, “Teresa” y “Cudeña”, satisfacen las necesidades de sus clientes; así como los ingresos percibidos representan parte del sustento económico familiar.

En lo que respecta a los atributos más apreciados por los consumidores del mercado tradicional en el Perú, los más resaltantes son la confianza que tienen con el bodeguero, los productos frescos, la variedad de productos y marcas; finalmente las facilidades de pago, esto último viene reforzado por el último estudio de Euromonitor (2019) que sostiene que las bodegas peruanas otorgan crédito a sus clientes cercanos y esta es una de las estrategias que sirve para competir con los nuevos formatos emergentes en el mercado. Es así que estos atributos se convierten en innatos y propios del canal tradicional peruano.

En cuanto a la teoría de tiendas de descuento, Cerdeño (2001) habla de la importancia de la minimización de costos, inversiones y precios. Siendo esta última su ventaja competitiva frente a otros formatos. Lo mencionado se ha visto reflejado en el contexto actual con las tiendas de descuento Mass, pues como menciona el gerente José Luis Rossi, su propuesta de valor es principalmente precios bajos, y que para lograrlo minimizan todos los costos existentes como publicidad y promoción, presentación en góndolas y ausencia de ayuda al cliente. Así también el BBVA Research (2018) sustenta que el atractivo de este formato es la cercanía y el ahorro debido a los precios bajos que ofrecen. Adicionalmente, Cerdeño (2001) muestra una tipología de las tiendas de descuento que son blanco y duro, según su surtido de productos. Siendo Mass las de primer tipo, al presentar un 50% de marcas propias con precios de mercado y un 50% de marcas de fabricante con política de precios bajos, según el señor Rossi. Lo cual se vio comprobado en el proceso de observaciones a las tiendas.

Asimismo, el objetivo principal a corto plazo de la cadena de tiendas de descuento Mass es expandirse y crecer en el número de tiendas, ganar una mayor cuota de mercado y por ende mayores utilidades; sin embargo, no se está considerando la profesionalización en la calidad de atención de los vendedores, esto frente a un consumidor que busca no solo la conveniencia, sino la personalización al momento de la compra. La bodega crea su ventaja competitiva en función de la personalización mencionada, es por ellos que a pesar de que no pueda competir con los precios bajos de Mass, en todos los productos, el servicio brindado es la diferencial para que el consumidor elija la bodega antes que la tienda Mass. Las personas mayores son las que más valoran el servicio y la comunicación con el cliente que ofrecen los bodegueros, así como la cantidad de tiempo que se conocen. A diferencia de las personas más jóvenes a las que se les es

indiferente la compra en uno u otro lugar y se guían más por la variable precio, tal y como lo mencionan los bodegueros.

Adicionalmente, de acuerdo con la investigación cualitativa, fundamentada en el marco teórico, las bodegas son negocios que se han mantenido a través del tiempo y en el caso en específico del presente tema de investigación, se muestra que las bodegas se encuentran en un proceso de adaptación, a partir del relanzamiento del plan de expansión de Mass. Incluso, en el caso de la bodega “Cudeña” existen planes de evolucionar al formato de un minimarket. Esta situación muestra que las bodegas se pueden adaptar al contexto; sin embargo, esto no será posible sin el apoyo de agentes estatales, privados y/o instituciones no gubernamentales. Por otro lado, según el marco teórico los bodegueros cuentan con poca profesionalización, no cuentan con una estrategia de venta clara y poca proyección. Tras las entrevistas y observaciones a los bodegueros se comprobó que sí cuentan con estudios, tienen estrategias comerciales definidas con sus clientes (promociones, precios bajos, packs de productos), cuentan con un alto nivel de reacción al cambio y son flexibles.

Posterior a la triangulación de las variables de la presente investigación, se obtuvo que las variables mostraban las estrategias comerciales que las bodegas habían tenido con sus clientes: la atención al cliente se potenció en las bodegas, aprovechando la cercanía con la que cuenta el canal tradicional con sus clientes, se utilizaron los medios de comunicación para atraer al público vía WhatsApp. Las promociones y publicidades de las bodegas hacia sus clientes también fueron impulsados, por el incremento del poder de negociación de los clientes, lo cual originó que el bodeguero baje sus precios, incremente su maestro de productos y mejore el espacio físico de sus bodegas. Las estrategias comerciales mencionadas, fueron reacciones que se generaron en las bodegas a partir de la apertura de la tienda de descuento Mass, que conllevaron a que se incremente la propuesta de valor hacia el cliente. A la paralela, la tienda de descuento Mass solo basó su propuesta de valor en precios más bajos, se tomó como referencia dos productos de la canasta básica de consumo diario: el huevo y el pollo, y se comprobó que la tienda de descuento ofrece precios significativamente más bajos; sin embargo no considera la condición sociocultural en el caso de la venta de pollos, pues este se vende congelado, el gerente general del formato peruano explicó en la entrevista realizada, que considera indiferente que el pollo se encuentre en un estado congelado, pues en las comidas peruanas el aderezo cubre el sabor, pero en las entrevistas a los clientes se contrastó que el consumidor peruano valora los productos frescos, y el sabor. Se demuestra entonces que a pesar de que la apertura de la tienda de descuento Mass representa una competencia para las bodegas, la propuesta de valor de ambos formatos no es la misma, siendo la que los bodegueros ofrecen la que más responde a la necesidad de los clientes,

que no solo buscan realizar una compra transaccional, sino que valoran los servicios adicionales como el “fiado” y la interacción informal amigable con el bodeguero.

Por su parte, la teoría de juegos planteada por Brandenburger & Nalebuff (2009) permitió identificar que la entrada de la tienda de descuento Mass, fue la acción que generó el cambio de juego en la red de valor de las bodegas “Teresa” y “Cudeña”, pues al ser un nuevo sustituto, amplió la competencia y fue una acción que generó una cadena de reacciones en las bodegas sobre las que se está analizando la red de valor. Esto sirvió de base para describir y analizar las estrategias comerciales antes, durante y después de la apertura de la tienda de descuento Mass.

Finalmente, se validaron las hipótesis de la investigación, pues con toda la información descrita y analizada en la presente investigación, se sustenta que las bodegas Teresa y Cudeña tuvieron estrategias comerciales durante el periodo 2018 que fueron resultado de un proceso de reacción debido a la expansión de las tiendas de descuento. Con respecto a la primera hipótesis específica, se corrobora en base a distintos autores mencionados en el marco teórico y contextual que existe una base teórica sobre los modelos de negocio (bodegas y tiendas de descuento). En relación a la segunda hipótesis específica, se valida que la penetración de las tiendas de descuento en el 2018 ha incrementado, lo que se materializa en el aumento del número de las tiendas Mass, el aumento del porcentaje de personas que realiza sus compra en este formato, entre otros. Y esto ha impactado en el formato tradicional, al ser competencia directa por dirigirse al mismo NSE, ofrecer productos similares y la ubicación de sus tiendas; además, los dueños de ambas bodegas mencionaron que con la entrada del formato en su área de influencia disminuyeron sus ventas. La tercera hipótesis se corrobora en el marco analítico, en donde se presenta el análisis externo, a través de la herramienta PEST, que tienen como factores los aspectos políticos/legal, económicos, sociales y tecnológicos. Y por el lado del análisis interno, se usa la herramienta CANVAS, cuyo objetivo es describir el modelo de negocio de ambas bodegas. De dicha herramienta, se desprenden los siguientes bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos y socios clave y la estructura de costos. La última hipótesis también es comprobada, pues por todo el análisis realizado se demuestra que las estrategias comerciales implementadas por las bodegas ante la entrada de la tienda de descuento generaron que ofrezcan una mejor propuesta de valor hacia sus clientes.

RECOMENDACIONES

En este apartado se presentarán algunas recomendaciones que se sugiere puedan ser utilizadas por el sector en cuestión, los sujetos de investigación y otros investigadores.

Tras lo mostrado en la investigación, se sostiene que las bodegas como unidades económicas, aportan gran valor social y económico para la comunidad, pues para muchas familias representan su único ingreso. Además, como se pudo ver en el análisis contextual, a raíz de la inmersión en el mercado de nuevos formatos, éstas se ven obligadas a reaccionar y en muchos casos a cambiar y evolucionar, para adaptarse al entorno, pues si no lo hacen corren el riesgo de perder su único sustento económico. Además, el cliente actual es omnicanal y con tantas opciones en el mercado, se verá atraído por la opción que le muestre una mejor propuesta de valor, que tome en cuenta sus necesidades y que reciba una experiencia más allá de lo transaccional. Por ello, se cree necesario contar con el respaldo de instituciones públicas, privadas y/o gubernamentales para que a través de planes nacionales impulsen la superación de los diversos retos que tienen las bodegas, en cuanto a temas estratégicos, tributarios y legales. Con respecto a esto, la presente investigación aborda la reciente promulgación de la Ley General del Bodeguero a fines del año 2018, la cual si bien es cierto soporta el desarrollo de dicho sector, se recomienda el constante seguimiento para la correcta implementación de lo que describen sus artículos.

Por otro lado, la bodega ya tiene una propuesta de valor innata a su naturaleza como negocio, lo que hace que muchas veces las prefieran por encima de otros formatos. En este sentido, se debe sacar provecho de estas características que son propias del formato como la cercanía, familiaridad, la confianza, los “fiados”, productos frescos y variado surtido. Y a su vez considerar los factores que este cambio de contexto trae, es decir la implementación de otros medios de pago o de agentes bancarios, los productos novedosos, entre otros. Asimismo, el análisis de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” con la teoría de juegos aporta una perspectiva integral para poder identificar las estrategias de las bodegas y proponer nuevas líneas de acción. Sin embargo, el modelo se ha tenido que adaptar a una mediana empresa, pues la propuesta inicial se encuentra orientada a grandes organizaciones. Es necesario, impulsar el análisis de estos modelos con visión estratégica para pequeñas y medianas empresas, con el fin de que puedan tener una óptima reacción ante la amenaza de competidores y generar un mayor valor para su comunidad.

Se recomienda a los bodegueros, sujetos de estudio, tomar en cuenta los hallazgos que se encuentran por mejorar, pues les ayudará a ofrecer un mejor su servicio y responder de manera rápida a la necesidad de su cliente. En el caso específico de la variable atención y comunicación

con el cliente, se recomienda a ambas bodegas no perder el contacto a través del whatsapp, pues es un buen medio de difusión y comunicación. A su vez que se deberían usar más técnicas de retención de clientes como ofrecer precios especiales o paquetes de productos. También, se debe seguir con las estrategias de fidelización del cliente como los sorteos y regalos de canastas en el día de la Madre o Navidad, como se ha venido realizando, pues como comentan algunos clientes este es un punto importante de su preferencia a la bodega. Y se debe tener en claro que son estas características por las que el cliente prefiere el canal tradicional sobre el moderno, y hay que saber sacarle provecho. Y con respecto a la variable de publicidad y promoción, en cuanto al precio se debe saber hasta qué punto se puede bajar el precio para lograr obtener márgenes que puedan ser competitivos frente a Mass. Puesto que, se sabe que ellos pueden competir por precios sin sacrificar márgenes, mientras que a una bodega se le hace casi imposible bajar sus precios para poder igualarlos. Por ello, se debe de atacar por el lado de la calidad del producto en el caso de las frutas y verduras o el pollo y huevo, que está demostrado que el cliente los prefiere frescos.

Por otro lado, la presente investigación tiene un límite temporal de análisis después de la apertura de la tienda Mass dentro del área de influencia de las bodegas estudiadas, pues es poco el tiempo que pudo ser analizado, ya que la tienda de descuento abrió en agosto del año 2018. Por ello, para futuras investigaciones se recomienda poder ampliar el límite temporal con el objetivo de encontrar más y nuevas estrategias de reacción por parte de ambos establecimientos. Además, se sugiere puedan ampliar el ámbito de estudio, por ejemplo, en cuanto a las encuestas hacer un análisis de acuerdo a los rangos de edad de los clientes, para así obtener un perfil del consumidor más detallado para cada bodega. Así también, se debe revisar el estado de cumplimiento de la ley General del Bodeguero, investigar a cerca de nuevos incentivos que se han generado para el apoyo a este formato y el análisis del contexto en el momento del estudio como la entrada de nuevos formatos como Oxxo o el crecimiento de otros formatos ya establecidos. Y, por último, si se desea utilizar el modelo de Brandenburger & Nalebuff (2009), se puede ampliar el estudio de acción y reacción en los otros elementos de juego, pues en este estudio, el análisis se hizo en el primero elemento (sustitutos y clientes).

REFERENCIAS

- Alania Chuquisengo, L. M., Kifox Arce, C. C., Houghton Soto, M., Peralta Paico, M., & Rosselló Alcorta, L. (2016). *Planeamiento Estratégico de Supermercados Peruanos S.A.* Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Alternos, M. (2016). *Impacto económico en bodegas.* Lima.
- Amitt, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*.
- América Economía (2018). Tres cadenas de supermercados se disputan Latinoamérica
Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/tres-cadenas-de-supermercados-se-disputan-latinoamerica>
- APEIM. (2010). *Niveles Socioeconómicos 2010: Lima Metropolitana.* Lima.
- Arellano Cueva, R. (2003). *Marketing Enfoque América Latina.* México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Arellano, R. (s.f.). *Marketing: Enfoque América Latina.* México, D.F.: Pearson Educación.
- Arias Valencia, M. (2000). *La Triangulación Metodológica: Sus Principios, Alcances y Limitaciones.* Recuperado de <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/triangulacionmetodologica.pdf>
- AT KEARNEY, INC. (2017). *The 2017 Global Retail Development Index: The age of focus.* AT KEARNEY, INC.
- AT KEARNEY, INC. (2018). *The 2016 Global Retail Development Index: Global Retail expansion at a crossroads.* AT Kearney, INC.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). *Business Models as Models.* *Long Range Planing*, 157.
- Banda, C. C., Carlos, M., Delgado, M., De Mendoza, B. (2017) *Planeamiento Estratégico para la Industria de Supermercados en el Perú.* Lima: Editorial Centrum Católica.
- Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800.
- BBC (2018) Una nueva tienda cada 8 horas: cómo la mexicana Oxxo se convirtió en la mayor tienda minorista de América Latina. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41418644>
- BBVA Research. (2018). *Perú: Situación Retail Moderno 2018.* Lima. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>
- Bettis, R. A., & Weeks, D. 1987. Financial returns and strategic interaction: The case of instant photograph. *Strategic Management Journal*, 8: 549-563.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (2009). *The Right Game: Use game theory to shape strategy.* Boston: Harvard Business Review.

- Burruezo García, J. C. (1999). *La Gestión Moderna Del Comercio Minorista*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22.
- Cámara de Comercio de Lima. (15 de enero de 2018). Sector Supermercados con potencial para seguir creciendo. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r810_1/iedep_810.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). *El retail sigue creciendo*. La Cámara.
- Cerdeño, V. M. (2001). Los establecimientos de descuento en el entorno distributivo actual. *Esic Market*.
- Censo Nacional de Mercados de Abastos (CENAMA). (2016). Ministerio de la Producción. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/censos-y-encuestas/mercado-de-abasto>
- Chang, E., & Paredes, A. (2016). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5844667.pdf>
- Chávez, L. (13 de febrero de 2019). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/tres-hogares-cono-norte-sur-compra-tiendas-mass-kantar-worldpanel-noticia-606981>
- Chen, M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
- Churchill, N. C., & Lewis V. L. (1983). The Five Stages Of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 3-9. Recuperado de <http://www.hbsp.harvard.edu>
- CIAIQ. (28 de abril de 2018). CIAIQ. Recuperado de <http://ciaiq.org/es/>
- Cisneros, V. (2017). *Discusión de los factores que confluyen en la distribución minorista en Lima Metropolitana para los Supermercados: El caso del retail moderno versus el tradicional*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- CLADEA. (28 de abril de 2018). CLADEA. Recuperado de www.cladea.org/es/beneficios/coloquio-doctoral
- Cock, J. P., Guillén, M., Ortiz, J., & Trujillo, F. (2004). *Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú*. Lima: Editorial Centrum Católica.
- Contreras, S., & Osorio, L. (2018). *Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización de Productos Avícolas del Mes de Agosto*. Lima: Fondo Editorial del Ministerio de Agricultura y Riego.
- Contreras, S., & Osorio, L. (2018). *Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización de Productos Avícolas del Mes de Julio*. Lima: Fondo Editorial del Ministerio de Agricultura y Riego.

- Da Costa, E., Bottura, C., Boaventura, J., & Fischmann, A. (2009). The game to play: Expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix. *International Journal of Conflict Management*, 132-157. Recuperado de <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-67649336813&origin=resultslist&sort=plff&src=s&st1=The+game+to+play%3a+Expanding+the+coopetition+proposal+through+the+strategic+games+matrix.&st2=&sid=c95fd8ec451664550e349951c9>
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Dannhaeuser, N. (1980). The role of the Neighborhood store in developing economies. *The journal of developing areas*.
- Davidson, W., Doody, A., & Lowry, J. (1970). *Leased Departments as a Major Force in the Growth of Discount Store Retailing*. American Market Association.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Pearson Education de México S.A de C.V.
- Denzin, N. (1989). *The Research Act: a theoretical introduction to sociological methods*. USA: Prentice-Hall Inc.
- Díaz García, A. C., Romero, S. C., Quiñonez Nuñez, J. E., Agapito Gonzales, J. A., & Wong Delgado, R. A. (2012). *Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú*. Lima: Editorial Centrum Católica.
- Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Revista del Departamento Academico de Ciencias Administrativas*, 2(3), 46-48. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/600/589>
- El Cronista (2018) *Hipermercados y tiendas de descuento, los canales que más crecen en ventas*. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Hipermercados-y-tiendas-de-descuento-los-canales-que-mas-crecen-en-ventas-20180717-0085.html>
- EOI Escuela de Administración Industrial (2005). *Barreras al crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19569/barreras-al-crecimiento-de-las-pyme-y-la-gestion-del-mismo-como-elemento-de-mantenimiento-y-consolidacion-de-empleo>
- EQUILIBRIUM Clasificadora de Riesgo S.A. (2017). *Análisis del sector Retail*. Lima.
- Equilibrium. (2018). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailset18.pdf>
- Equilibrium (2017) *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Recuperado de www.equilibrium.com.pe.

- El Comercio. (5 de Enero de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/abp-bodegas-inscritas-nuevo-rus-obligadas-emitir-facturas-electronicas-noticia-nndc-571050>
- El Comercio. (24 de Octubre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/abp-bodegas-inscritas-nuevo-rus-obligadas-emitir-facturas-electronicas-noticia-nndc-571050>
- Euromonitor International. (2019). Traditional Grocery Retailers in Peru. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Argentina. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Bolivia. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Brasil. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Chile. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Colombia. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Latinoamerica. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Ecuador. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Mexico. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Consumer Lifestyle in Peru. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Traditional Grocery Retailers in Bolivia. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Traditional Grocery Retailers in Colombia. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Traditional Grocery Retailers in Latin America. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor (2018) Grocery Retailing in Latin American. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Euromonitor. (2018). Consumer Lifestyles in Perú. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>

- Euromonitor International(2017). Shopping reinvented. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- García Cano, O. L., & Páramo Morales, D. (2009). Etnomarketing Territorial, una propuesta desde la identidad cultural regional: el caso de las tiendas de Manizales (Colombia). *Ábaco*, 172-191.
- Gestión (2016). El 91.5% de bodegas peruanas factura menos de S/. 277,500 al año Recuperado de <https://gestion.pe/economia/91-5-bodegas-peruanas-factura-s-277-500-ano-110154>
- Gestión. (2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>
- Gestión (2018). Repshop y Listo disputan segundo lugar en tiendas de conveniencia. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/gestion_pdf-2018-02_tiendas_de_conveniencia_002.pdf
- Gómez, E. (1 de Junio de 2010). Bodegas: el futuro está en tus manos. (Ipsos, Entrevistador)
- Greinner, L. (1998). Evolution and Revolution as organizations Grow. *Harvard Business Review*, 4-9. Recuperado de <http://www.hbsp.harvard.edu>
- Guardia, K. (2018). Bodegas recuperan espacios perdido ante supermercados ¿qué pasó?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bodegas-recuperan-espacio-perdido-supermercados-paso-229626>. Gestión
- Guzman, J. (10 de 06 de 2018). Datos generales de la bodega. (L. Acosta, Entrevistador)
- Haito, A. (2012). ARELLANO MARKETING. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio20160705/la-reinvencion-de-la-bodega-peruana/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México DC: McGrawHill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2000). Administración Estratégica . McGraw Hill: 8.
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2017). INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1448/libro.pdf
- INEI. (2018). INEI. Recuperado de <http://sige.inei.gob.pe/sige/>
- Inga, C. (01 de enero de 2019). El Comercio. Recuperado de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/desafios-consumo-masivo-nuevas-formulas-etiquetado-noticia-592887>
- Inga, C. (15 de Abril de 2019). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/consumidores-comprar-4-canales-distintos-dia-noticia-626566>

- Ipsos (2008). Perfiles zonales de la gran Lima 2008. Lima: Ediciones Ipsos.
- Ipsos. (22 de Marzo de 2010). Las mujeres desplazan al chino en la bodega de la esquina. El Comercio, págs. 1-2.
- Ipsos. (2010). Perfil de la Bodega y el Bodeguero. Lima: Ediciones Ipsos.
- Ipsos. (2014). Perfil de la bodega y el bodeguero. Lima: Ediciones Ipsos.
- Ipsos. (2016). Perú 2017, de la informalidad a la modernidad. Lima: Ediciones Ipsos.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2003). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice Hall.
- Kantar World Planet. (2017). Situación de los canales en Latinoamérica. Recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Situacin-de-los-canales-enLatinoamerica>
- Kantar World Panel. (2017). Consumer Insights. Lima. Kantar World Panel. (2017). The changing channel landscape.
- Kantar Worldpanel. (2014). Situación de los canales en Latinoamérica. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Situacin-de-los-canales-en-Latinoamerica>
- Kantar Worldpanel. (2014). Situación actual de los Canales de compra en Latam. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Los-canales-de-compra-en-Latinoamerica-adaptandose-a-las-necesidades-del-consumidor>
- Kantar Worldpanel. (2015). Evolución en las dinámicas de compra en LatAm: 6 tendencias. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Evolucin-de-la-dinmica-de-compra-en-LatAm-6-tendencias-clave>
- Kantar Worldpanel (2018) ¿Qué compran los colombianos en los discounters? Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Qu-compran-los-colombianos-en-los-discounters>
- Kantar Worldpanel (2018) ¿Quiénes son los canales preferidos por los hogares? Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Quines-son-los-canales-preferidos-por-los-hogares>
- Kantar Worldpanel (2018) Supermercados: innovación y reconversión anunciada – Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/supers-innovacion-y-reconversion-anunciada>
- Kantar Worldpanel (2018) Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global – Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>
- Kantar Worldpanel (2018) Mayoristas y conveniencia, peleando lugar en el mercado. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Mayoristas-y-conveniencia-peleando-un-lugar-en-el-mercado>

- Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Nueva York: IDB Bookstore.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: University of Chicago.
- La Cámara de Comercio de Lima. (2018). Sector Supermercados con potencial para seguir creciendo. La Cámara. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r810_1/iedep_810.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (1998). *Marketing* (Cuarta ed.). México: International Thomson Editores.
- Ley 30877. Ley General de Bodegueros. Congreso de la República (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1>
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: CENGAGE Learning.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología, estrategia*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- MacMillan, I. C., McCaffery, M. L., & van Wijk, G. 1985. Competitor's responses to easily imitated new products: Explori
- McCarthy, J., & Perreault, W. (1996). *Marketing Teoría y Práctica*. Madrid: Editora Diorki.
- MDAPERU. (2016). *Impacto económico en bodegas*. Lima.
- Mendieta Izquierdo, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 1148-1150
- Mercados & Regiones. (2018). ¿Qué le espera al sector Retail en el 2018? *Mercados & Regiones*. Recuperado de Instituto Peruano de Economía: <http://www.ipe.org.pe/portal/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018-2/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización de Productos Avícolas de los Meses de Setiembre - Noviembre*. Lima: Fondo Editorial del Ministerio de Agricultura y Riego.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari A Guided Tourthrough*. New York: The Free Press.

- Morse, J. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Heart Research*.
- Municipalidad de los Olivos. (2015). Municipalidad Distrital de los Olivos. Recuperado de http://www.munilosolivos.gob.pe/muni1/images/stories/zonificacion_los_olivos.jpg
- Najera, Santiago (2016). Teoría de Juegos y Gestión Estratégica. *Innova Research Journal*, 1(1), 28-30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303786327_Teoria_de_Juegos_y_Gestion_Estrategica
- Nielsen. (2015). 6 tendencias del Retail en América Latina. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>
- Nielsen (2017). Conveniencia como factor de compra. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/conveniencia-como-factor-de-compra/>
- Nielsen (2018) Argentina presenta las mayores oportunidades en programas de fidelización de la región. Recuperado de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Conveniencia-como-factor-de-compra.html>
- Nielsen (2018) Brasil é o país que mais compra em supermercado pela internet na América Latina. Recuperado de <https://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2012/brasil-e-o-pais-que-mais-compra-em-supermercado-pela-internet-na-america-latina.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. EE.UU.: John Wiley & Sons.
- OXO | FEMSA. (2018). Recuperado de <http://www.femsa.com/es/negocios-femsa/empresas/oxo/>
- Pala Talledo, E. M., Rojas Anaya, G. F., & Zegarra Durand, V. S. (2017). *Evaluación y Comparación de los factores de la propuesta de valor de bodegas en dos zonas de Lima Metropolitana*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Peru Retail. (2018). Tiendas de conveniencia ganan lealtad a los supermercados. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/peru-tiendas-de-conveniencia-ganan-lealtad-a-supermercados/>
- Perú Retail. (2019). Perú: Oxxo llega a Lima Norte y ya suma 22 tiendas. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-oxo-llega-a-lima-norte-y-ya-suma-22-tiendas/>
- Pisani, M., & Yoskowitz, D. (2012). A study of small neighborhood Tienditas in Central America. *Latin American Research Review*.
- Poesoro, A. (2007). *Traditional Markets in the Era of Global Competition*. SMERU.
- Ponce Regalado, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Fondo Editorial Pucp.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysis industries and competitors*. New York: The Free Press.

- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*.
- Proexport. (2004). Supermercados en el Perú, un negocio creciente y lleno de oportunidades. Bogotá. Recuperado de <https://docplayer.es/16712456-Supermercados-en-peru-un-negocio-creciente-y-lleno-de-oportunidades.html>
- Ramirez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Reardon, T., & Hopkins, R. (2006). The supermarket revolution in developing countries: Policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers and traditional retailers. *The European Journal of Development Research*, 522-545.
- Ríos, M. (30 de mayo de 2019). Gobierno promulga ley para formalizar a 2 millones de emprendedores de mercados públicos. *Gestión*. Recuperado el 1 de junio de 2019, de <https://gestion.pe/peru/gobierno-promulga-ley-formalizar-2-millones-emprendedores-mercados-publicos-268642>
- Ross, D. (2018). Using cooperative game theory to contribute to strategy research. *Strategic Management Journal*, 2859-2876. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/epdf/10.1002/smj.2936>
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing*, 286-305.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. 1992. *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage
- Supermercados Peruanos SA. (2017). Documento de Información anual. Lima.
- Supermercados Peruanos SA. (28 de Marzo de 2018). Supermercados Peruanos S.A. Recuperado de Supermercados Peruanos S.A: <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/ntiendas>
- Tarjizán, J., Ricardo P. (2006). Estrategias de judo. En Reyes, J. (Eds.), *Organización Industrial para la estrategia empresarial*. (2da ed., pp. 215-224). México: Pearson Educación de México.
- Tarziján, J. (2013). La estrategia de una empresa y el Entorno Competitivo que Enfrenta Book Title: *Fundamentos de estrategia empresarial*. *Fundamentos de estrategia empresarial*, 93-132.
- Tarziján, J. (2013). Las Estrategias Genéricas y la Cadena de Valor de una Empresa Book Title: *Fundamentos de estrategia empresarial*. *Fundamentos de estrategia empresarial*, 171-191.

Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*: Harper.

The Nielsen Company. (2018). *La búsqueda de la conveniencia*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2018/La%20b%C3%BAsqueda%20de%20conveniencia.pdf>

TIENDAS 3B. (2018). Recuperado de <https://tiendas3b.com/compania/>

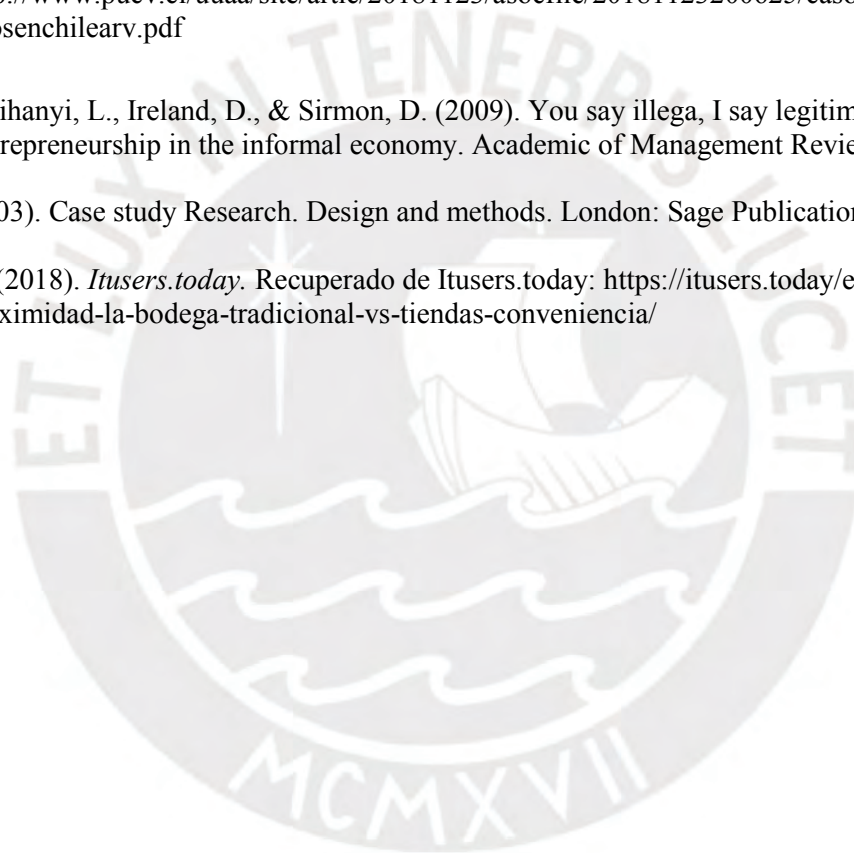
Tiendas Ara - Alegría al mejor precio. (2018). Recuperado de <https://aratiendas.com/nuestras-tiendas/>

Vergara Barbagelata, R. (2012). *Caso de Estudio: Supermercados en Chile (A)*. Valparaíso. Recuperado de http://www.pucv.cl/uuaa/site/artic/20181123/asocfile/20181123200625/caso_supermercadosenchilearv.pdf

Webb, J., Tihanyi, L., Ireland, D., & Sirmon, D. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academic of Management Review*, 492-510.

Yin, R. (2003). *Case study Research. Design and methods*. London: Sage Publication

Zegarra, J. (2018). *Itusers.today*. Recuperado de Itusers.today: <https://itusers.today/estudio-proximidad-la-bodega-tradicional-vs-tiendas-conveniencia/>



ANEXO A: Elección de distritos de Lima Metropolitana

Tabla A1: Proceso de elección de zonas a estudiar

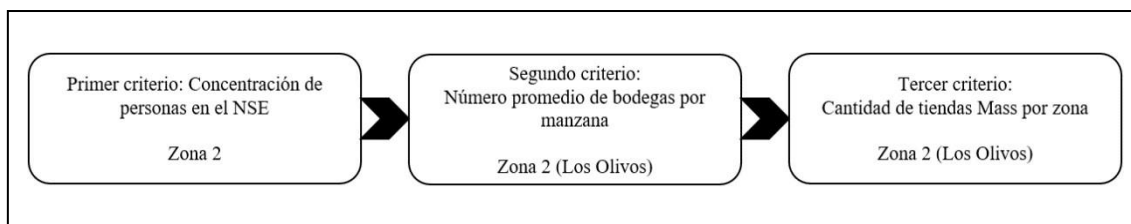


Tabla A2: Primer filtro para elección de zonas

Zona	NSE				
	A	B	C	D	E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1	10.5	30.3	39.3	18.1
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	0.6	14.5	42.8	31.2	11
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1.4	7.1	34.4	35	22.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	2.6	20.8	40.5	28.3	7.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.8	8.8	29.6	37.2	22.7
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	19.3	39.3	31.1	9.6	0.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	28.3	41.6	21.1	6.5	2.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	5	27.6	32.2	26.4	8.8
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0	5.7	30.3	44.1	19.9
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	1.7	21	39.8	26	11.6

Adaptado de: APEIM (2010)

Tabla A3: 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 Porres	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	
Zona 6	Jesús Maria	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 Maria del Triunfo	0.6	
	Lurín	0.5	
	Pachacamac	0.2	
Zona 10	Callao	0.8	0.93
	Bellavista	1.2	
	La Perla	0.7	
	La Punta	0.6	
	Carmen de la Legua	1.7	
	Ventanilla	0.6	

Citado en *Evaluación y comparación de los factores de la propuesta de valor de bodegas en dos zonas de lima metropolitana*, por TALLEDO, María, Gabriela ROJAS y Verónica ZEGARRA, 2017

Tabla A4: Tercer filtro para elección de zonas

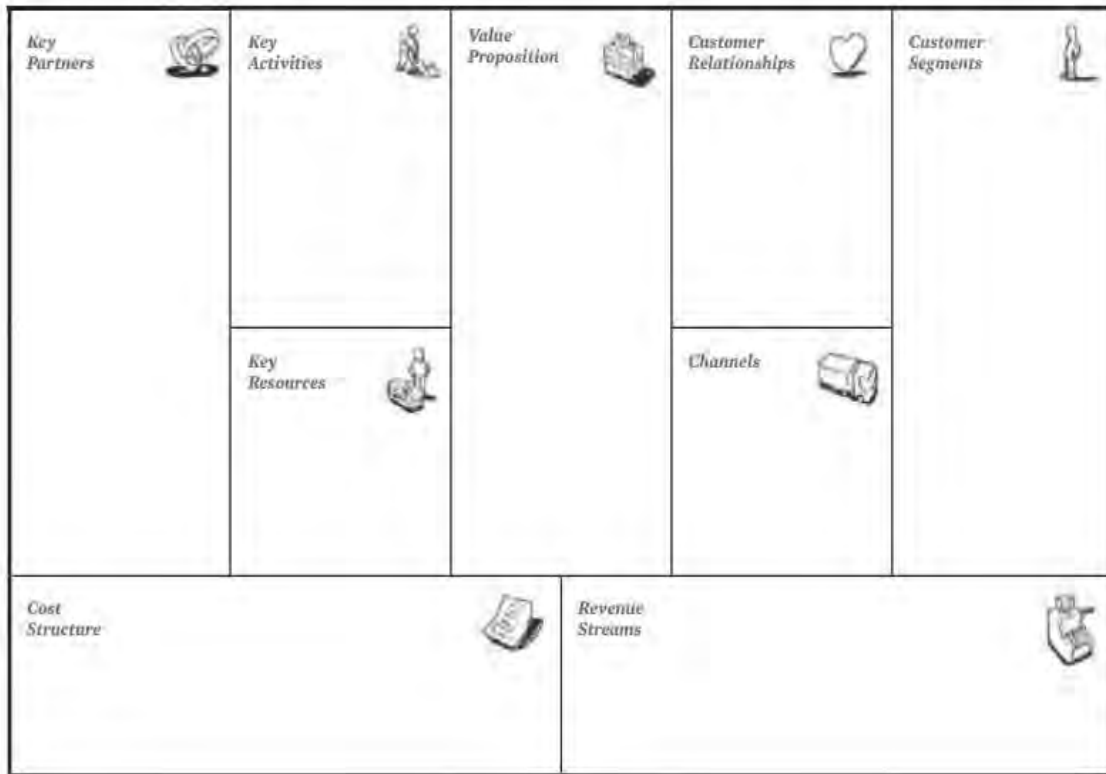
Zona	Distrito	Nº de Mass	Total: Mass
Zona 2	Independencia	3	41
	Los Olivos	12	
	San Martín de Porres	19	
Zona 6	Jesús Maria	2	18
	Lince	5	
	Pueblo Libre	1	
	Magdalena	2	
	San Miguel	8	
Zona 10	Callao	4	8
	Bellavista	0	
	La Perla	0	
	La Punta	0	

	Carmen de la Legua	0	
	Ventanilla	4	

Adaptado de: Supermercados Peruanos Mass (2018)

ANEXO B: The Business Model Canvas

The Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder (2010)

ANEXO C: Matriz de consistencia

	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Fuentes	Estructura de capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
GENERAL	¿Las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicadas en el distrito de Los Olivos, tuvieron estrategias comerciales ante el contexto de expansión de las tiendas de descuento durante el 2018?	Realizar una descripción y análisis de las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” en el contexto de expansión de las tiendas de descuento Mass en Los Olivos durante el 2018	Las bodegas “Teresa” y “Cudeña” tuvieron estrategias comerciales durante el periodo 2018, que fueron resultado de un proceso de acción y reacción, debido al contexto de expansión de las tiendas de descuento.	1. Estrategias comerciales de la bodega “Teresa” 2. Estrategias comerciales de la bodega “Cudeña”	A lo largo de la investigación se recurrió al uso de herramientas de investigación metodológicas cualitativas y cuantitativas para obtener las fuentes primarias. A su vez, la obtención de las fuentes secundarias se dio a través de la revisión de la literatura académica.	Cap. 1. Planteamiento de la investigación Cap. 2. Estado del arte y marco teórico Cap. 3. Marco contextual Cap. 4. Metodología Cap. 5. Marco analítico	Se validaron las hipótesis de la investigación, pues con toda la información descrita y analizada en la presente investigación, se sustenta que las bodegas Teresa y Cudeña tuvieron estrategias comerciales durante el periodo 2018 que fueron resultado de un proceso de reacción debido a la expansión de las tiendas de descuento.	Es notorio que las bodegas necesitan asesoría por parte de instituciones estatales, privadas y/o gubernamentales, que impulsen el crecimiento de este sector. Pues, por lo que se pudo analizar, es determinante que este mercado obtenga un respaldo para que puedan existir planes estratégicos de contingencia que les permitan estar preparados para el plan de crecimiento de los nuevos formatos

	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Fuentes	Estructura de capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
CAP 2. MARCO TEÓRICO	¿Existen teorías referentes a los modelos de negocio del canal retail (bodega y tienda de descuento), y a las herramientas de análisis de las estrategias en ese mercado?	Investigar y describir las teorías referentes a los modelos de negocio del canal retail (bodega y tienda de descuento) y a las herramientas de análisis de las estrategias en ese mercado	Existe teoría referente a los modelos de negocio del canal retail (bodega y tienda de descuento), que se complementan a las herramientas de análisis de las estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de negocio de la bodega 2. Modelo de negocio de la tienda de descuento 3. Modelo de negocio CANVAS 4. Modelo de crecimiento empresarial 5. Gestión de estrategias en base a la teoría de juegos 	<p>Fuentes primaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista a docentes especialistas en el rubro de estrategia 2. Entrevistas introductorias a los bodegueros <p>Fuentes secundarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Brandeburger (2009) 4. Euromonitor (2019) 5. Haito (2012) 6. García y Páramo (2009) 7. Ipsos (2014) 8. Cerdeño (2001) 9. Burruezo (1999) 10. Porter (1980) 11. Osterwalder (2010) 12. Churchill y Lewis (1983) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado tradicional y moderno <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Mercado tradicional 1.2. Mercado moderno 2. Modelos de negocio en el mercado actual <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Bodegas de descuento 2.2. Las tiendas de descuento 3. Gestión del crecimiento empresarial 4. Gestión de estrategias <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Definición de gestión de estrategias 4.2. Estrategias en un mercado competitivo 4.3. Marketing Mix de servicios 4.4. Definición de teoría de juegos en la gestión empresarial 	Con respecto a la hipótesis específica, se corrobora en base a distintos autores mencionados en el marco teórico que existe una base teórica sobre los modelos de negocio (bodegas y tiendas de descuento). Es por ello que, visto como un modelo de negocio, según García y Páramo (2009), las bodegas representan una unidad básica tanto desde el punto de vista social como económico (Pisani y Yoskowitz, 2012). En cuanto a la teoría de tiendas de descuento, Cerdeño (2001) habla de la importancia de la minimización de costos, inversiones y precios. Siendo esta última su ventaja competitiva frente a otros formatos.	El análisis de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” con la teoría de juegos aporta una perspectiva integral para poder identificar las estrategias de las bodegas y proponer nuevas líneas de acción. Sin embargo, el modelo se ha tenido que adaptar a una pequeña empresa, pues la propuesta inicial se encuentra orientada a grandes organizaciones. Es necesario, impulsar el análisis de estos modelos con visión estratégica para pequeñas y medianas empresas, con el fin de que puedan tener una óptima reacción ante la amenaza de competidores y generar un mayor valor para su comunidad.

	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Fuentes	Estructura de capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
CAP. 3. MARCO CONTEXTUAL	¿Cuál es la situación actual del mercado tradicional de Lima, frente a los nuevos modelos de negocio en el sector retail, que se han venido desarrollando durante el 2018?	Analizar el contexto del mercado tradicional de Lima, frente a los nuevos modelos de negocio en el sector retail en Los Olivos durante el 2018	La penetración de las tiendas de descuento en el Perú ha incrementado en el 2018, impactando al formato tradicional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legalidad y formalización 2. Comunicación con el cliente 3. Cercanía 4. Atención al cliente 5. Reacción al cambio 6. Economía familiar 7. Propuesta de valor 8. Espacio físico 9. Relación con proveedores 10. Relación con clientes. 11. Publicidad y promoción 12. Maestro de productos 13. Nuevos competidores 15. Posicionamiento 16. Diferenciación 17. Precios 	<p>Fuentes primarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observaciones a los Mass 2. Observaciones: mapeo de bodegas <p>Fuentes secundarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kantar Worldpanel (2013) 2. Equilibrium (2017) 3. Vergara (2012) 4. Ipsos (2014) 5. Alberto Haito (2012) 6. Euromonitor (2019) 7. Euromonitor (2018) 8. BBVA Research (2018) 9. Equilibrium (2018) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación actual del mercado latinoamericano <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Mercado moderno latinoamericano 1.2. Mercado tradicional latinoamericano 2. Situación actual del mercado en el Perú <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Mercado moderno en el Perú 2.2. Situación actual del mercado tradicional del Perú 3. Descripción de los sujetos de estudio <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Mercado del pollo y el huevo en el Perú 	En relación a la segunda hipótesis específica, se valida que la penetración de las tiendas de descuento en el 2018 ha incrementado, lo que se materializa en el aumento del número de las tiendas Mass, el aumento del porcentaje de personas que realiza sus compras en este formato, entre otros. Y esto ha impactado en el formato tradicional, al ser competencia directa por dirigirse al mismo NSE, ofrecer productos similares y la ubicación de sus tiendas; además, los dueños de ambas bodegas mencionaron que con la entrada del formato en su área de influencia disminuyeron sus ventas.	Por otro lado, la bodega ya tiene una propuesta de valor innata a su naturaleza como negocio, lo que hace que muchas veces las prefieran por encima de otros formatos. En este sentido, se debe sacar provecho de estas características que son propias del formato como la cercanía, familiaridad, la confianza, los "fiados", productos frescos y variado surtido. Y a su vez considerar los factores que este cambio de contexto trae, es decir la implementación de otros medios de pago o de agentes bancarios, los productos novedosos, entre otros.

	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	VARIABLES	Fuentes	Estructura de capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
CAP 5.1 MARCO ANALÍTICO	¿Cuáles son los factores internos y externos de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicados en el distrito de Los Olivos que faciliten la comprensión de su entorno y modelo de negocio en el 2018?	Describir los factores internos y externos de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” ubicados en Los Olivos que faciliten la comprensión de su entorno y su modelo de negocio en el 2018	Los factores externos que facilitan la comprensión del entorno de las bodegas son: las regulaciones políticas, la economía en el sector, las costumbres socioculturales de los clientes y el marco legal. Y los factores internos que facilitan la comprensión del modelo de negocio de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” son sus segmentos de cliente, sus propuestas de valor, sus canales, la relación con sus clientes, sus fuentes de ingresos, sus actividades, recursos y socios clave y la estructura de costos	1. Político/Legal 2. Económico 3. Sociocultural 4. Tecnológico 5. Segmentos de cliente 6. Propuesta de valor 7. Canales 8. Relación con clientes 9. Fuente de ingresos 10. Actividades clave 11. Recursos clave 12. Socios clave 13. Estructura de costos	Fuentes primarias: 1. Entrevistas al bodeguero Salazar 2. Entrevistas a los clientes de la bodega Teresa 3. Encuestas a los clientes de la bodega Teresa 4. Entrevistas al dueño de la bodega Cudeña 5. Entrevistas a los clientes de la bodega Cudeña 6. Encuestas a los clientes de la bodega Cudeña 7. Entrevista al gerente general del formato Mass Fuente secundaria: 8. Osterwalder (2010) 9. Johnson & Scholes (2003)	1. Análisis del entorno 1.1. Análisis externo 1.2. Análisis interno	Es notorio el constante cambio del mercado, visto desde el surgimiento de nuevos formatos y además con las iniciativas de soporte que ha brindado en estos últimos tiempos el Estado. En conclusión, la bodega Teresa y Cudeña, combinan diversas estrategias, cada una por separado, para hacer posible el funcionamiento de su modelo de negocio.	La presente investigación aborda la reciente promulgación de la Ley General del Bodeguero a fines del año 2018, la cual brinda soporte al desarrollo de dicho sector; se recomienda el constante seguimiento para la correcta implementación de lo que describe sus artículos.

	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Fuentes	Estructura de capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
CAP 5.2 MARCO ANALÍTIC O	¿Cuáles fueron las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” durante el 2018, como una reacción ante la expansión de las tiendas de descuento?	Describir y analizar las estrategias comerciales de las bodegas “Teresa” y “Cudeña” durante el periodo 2018, como reacción ante la expansión de las tiendas de descuento.	Durante el periodo 2018 las bodegas “Teresa” y “Cudeña” reaccionaron a la entrada de la tienda de descuento Mass con estrategias comerciales que les generó una mejor propuesta de valor hacia sus clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía familiar 2. Propuesta de valor 3. Espacio físico 4. Relación con proveedores 5. Comunicación y atención al cliente 6. Estructura de costos 7. Publicidad y promoción 8. Maestro de productos 9. Nuevos competidores 10. Poder de negociación de proveedores 11. Rivalidad de competidores 12. Diferenciación 13. Precios 	<p>Fuentes primarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas al bodeguero Salazar 2. Entrevistas a los clientes de la bodega Teresa 3. Encuestas a los clientes de la bodega Teresa 4. Entrevistas al dueño de la bodega Cudeña 5. Entrevistas a los clientes de la bodega Cudeña 6. Encuestas a los clientes de la bodega Cudeña 7. Entrevista al gerente general del formato Mass <p>Fuente secundaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Euromonitor (2019) -Haito (2012) -García y Páramo (2009) -Ipsos (2014) - Cerdeño (2001) - Burruezo (1999) - Porter (1980) - Osterwalder (2010) - Churchill y Lewis (1983) -Kantar Worldpanel (2013) - Equilibrium (2017) - Vergara (2012) - Ipsos (2014) - Alberto Haito (2012) - Brandenburguer & Nalebuff (2009) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Triangulación de información de variables según ejes temáticos 2.1. Mercado tradicional y moderno 2.2. Modelo de negocio 2.3. Gestión de las estrategias 3. Análisis de las variables de impacto en el proceso de acción – reacción de la red de valor 3.1. Red de valor de Brandenburguer & Nalebuff 3.2. Proceso de acción-reacción y evolución de las estrategias comerciales 	Posterior a la triangulación de las variables de la presente investigación, se obtuvo que las variables mostraban las estrategias comerciales que las bodegas habían tenido con sus clientes: la atención al cliente se potenció en las bodegas, aprovechando la cercanía con la que cuenta el canal tradicional con sus clientes, se utilizaron los medios de comunicación para atraer al público vía WhatsApp. Las promociones y publicidades de las bodegas hacia sus clientes también fueron impulsados, por el incremento del poder de negociación de los clientes, lo cual originó que el bodeguero baje sus precios, incremente su maestro de productos y mejore el espacio físico de sus bodegas.	Se recomienda a los bodegueros, sujetos de estudio, tomar en cuenta los hallazgos que se encuentran por mejorar, pues les ayudará a ofrecer un mejor servicio y responder de manera rápida a la necesidad de su cliente. En el caso específico de la variable atención y comunicación con el cliente, se recomienda a ambas bodegas no perder el contacto a través del whatsapp, pues es un buen medio de difusión y comunicación. A su vez que se deberían usar más técnicas de retención de clientes como ofrecer precios especiales o paquetes de productos. También, se debe seguir con las estrategias de fidelización del cliente como los sorteos y regalos de canastas en el día de la Madre o Navidad, como se ha venido realizando, pues como comentan algunos clientes este es un punto importante de su preferencia a la bodega.

ANEXO D: Matriz de levantamiento de información

TEMAS	REFERENCIA	PREGUNTA	Actores Directos				Actores indirectos	
			Bodega “Teresa”		Bodega “Cudeña”		Mass	Regina Soriano
			Bodeguero	Cliente Bodega 1	Bodeguero	Cliente Bodega 1	Responsable Mass	
TEMA 1: MERCADO MODERNO Y TRADICIONAL								
Legalidad y Formalización	Congreso de la República (2018), Brandenburger & Nalebuff (2009)	¿Se entregan comprobantes de pago en todas las tiendas Mass?	E1		E3		E5	
		¿Qué medios de pago utilizan en la bodega ¿Preferiría otro?		E2		E4		
Comunicación y Atención al cliente	Euromonitor (2019)	¿Mass como formato, tiene alguna forma definida de atender a sus clientes?	E1		E3		E5	
		¿Suele venir a esta bodega?		E2		E4		
		¿Hace cuánto compra en la bodega?		E2		E4		
Cercanía	Euromonitor (2019) Haito (2012) García y Páramo (2009)	¿Vive cerca de este lugar?		E2		E4		
		¿Cuánto demora en llegar desde su casa hasta aquí?		E2		E4		
Maestro de Productos	Euromonitor (2019) Haito (2012) Burruezo (1999)	¿Qué productos compra en la bodega?		E2		E4		
		¿En qué situaciones visita la bodega?		E2		E4		
		¿Crearía que la bodega podría ofrecer más productos? ¿Cómo cuáles?		E2		E4		
		¿Qué es lo que más te gusta de los productos de la bodega?		E2		E4		
		¿Qué categorías de productos ofrece?	E1		E3			
		Desde el ingreso de Mass, ¿ha modificado su maestro de productos?	E1		E3			
Comunicación y Atención al cliente	Euromonitor (2019)	¿Cómo considera la forma de compra? ¿Autoservicio o por despacho?		E2		E4		
		Según su respuesta de la pregunta anterior ¿Le agrada esta forma de compra? ¿Preferiría otra?		E2		E4		
		¿Cómo es la atención que recibe de la persona que atiende el establecimiento? ¿Lo llama por su nombre?		E2		E4		
		¿Cuántas personas trabajan por establecimiento aproximadamente?	E1		E3		E5	
Reacción al cambio	Euromonitor (2019) Ipsos (2014) Haito (2012)	¿Cuáles son las principales características de su bodega?	E1		E3			
		¿De qué forma le afectó la entrada de Mass al mercado?	E1		E3			
		¿Cuáles son las principales características de Mass?	E1		E3		E5	

TEMAS	REFERENCIA	PREGUNTA	Actores Directos					Actores indirectos
			Bodega "Teresa"		Bodega "Cudeña"		Mass	Regina Soriano
			Bodeguero	Cliente Bodega	Bodeguero	Cliente Bodega	Responsable Mass	
TEMA 2: MODELO DE NEGOCIO								
Economía familiar	García y Páramo (2009)	¿Por qué motivos abrió su negocio?	E1		E3			
		¿Los ingresos de la bodega son su único sustento económico?	E1		E3			
		¿Se ha realizado algún préstamo para poder financiar los costos de la bodega (apertura, costos varios)?	E1		E3			
		¿Alguno de sus familiares se encarga de la atención, aparte de usted?	E1		E3			
Propuesta de valor	García & Páramo (2009) Euromonitor (2019)	¿Cómo describiría su relación con los clientes?	E1		E3			
		¿Cree usted que genera algún valor o beneficio para sus vecinos?	E1		E3			
		¿Conoce personalmente a sus clientes?	E1		E3			
		¿Usted ofrece ventas al crédito? ¿Cómo es la dinámica?	E1		E3			
		¿Conoce usted las ventajas diferenciales de su negocio con respecto a otros?	E1		E3			
		¿Cuenta con personal adicional en su bodega (fuera de la familia)?	E1		E3			
		Si es que su respuesta fue afirmativa ¿Este personal realiza funciones específicas o múltiples acciones?	E1		E3			
		¿Cuál es la relación que tiene el personal adicional con los clientes?	E1		E3			
		¿Qué medios de pago acepta?	E1		E3			
		¿Cómo está distribuido su bodega?	E1		E3			
Espacio físico	Cerdeño (2001) Burruezo (1999)	¿Cuenta con algún almacén de productos?	E1		E3			
		¿Cuenta con mostradores, vitrinas, o andamios? ¿Propios o de alguna marca?	E1		E3			
		¿Cuenta con algún electrodoméstico en la bodega? (congeladoras, televisión, radio)	E1		E3			
		¿Cómo así decidió la distribución del espacio? ¿Viendo otras bodegas, recomendación de proveedores o decisión propia?	E1		E3			
		¿Qué aspectos le gusta de esta bodega? (iluminación, decoración, división, publicidad, etc.)		E2		E4		
		¿Cuenta con cámaras de video? ¿Les da seguimiento?	E1		E3			
		¿Cuenta con algún electrodoméstico en la bodega? (congeladoras, televisión, radio)	E1		E3			
Publicidad y Promoción	Burruezo (1999)	¿Presentan promociones en tienda? (descuentos, packs)	E1		E3			
		¿Cómo comunica sus promociones?	E1		E3			
		¿A través de qué medio el cliente puede enterarse los descuentos y ofertas que ofrecen?	E1		E3			
		¿Cuenta elementos visuales que comuniquen el tipo de productos o categorías que venden?	E1		E3			
		¿Cómo establece su publicidad y/promoción	E1		E3			

Relación con proveedores	Brandenburguer (2006) Porter (1980)	¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cada cuánto tiempo vienen a tomarle sus pedidos?	E1		E3			
		¿Se abastece de mercados mayoristas? (el dueño va a comprar personalmente)	E1		E3			
		¿Cuál es el medio de pago a sus proveedores? ¿Le ofrecen a crédito?	E1		E3			
		¿Cómo sabe qué productos y qué cantidad necesita pedir? (los apunta con tiempo o lo analiza en el momento)	E1		E3			
		¿Cada cuánto tiempo vienen a dejar los productos pedidos?	E1		E3			
Segmentación de clientes	Euromonitor (2019) Porter (1980)	¿Sabe usted cuál es su público objetivo? ¿Quiénes son sus principales clientes?	E1		E3			
		¿Qué tipos de compra suelen hacer en su establecimiento? (ocasional, compra para la semana, por mayor)	E1		E3			
Estructura de costos	Osterwalder (2010)	¿Cómo está compuesta su estructura de costos?	E1		E3			
		¿Cómo se gestiona la contabilidad de la bodega? ¿Quién es el encargado?	E1		E3			
		¿El pago al personal es de manera mensual o semanal?	E1		E3			
		¿El contrato con el arrendatario del local es por varios años?	E1		E3			
		¿Cómo se realiza el pago de los grandes costos? (sueldos, alquileres, pago a proveedores)	E1		E3			
Propuesta de valor	Cerdeña (2001) Euromonitor (2019)	¿Cuántos vendedores tiene Mass por cada tienda? ¿Trabajan por turnos? ¿Tienen funciones específicas o realiza múltiples acciones?					E5	
		¿Cuál es la relación que tienen los vendedores con los clientes?					E5	
		¿Cree usted que el formato genera algún valor o beneficio para la sociedad?					E5	
		¿Qué medios de pago acepta Mass?					E5	
		¿Sabe cuáles son las ventajas diferenciales de Mass con respecto a otros formatos?					E5	
Estructura de costos	Osterwalder (2010)	¿Cómo está compuesta su estructura de costos?					E5	
		¿Cómo se gestiona la estructura de costos del formato? ¿Existen cuentas o balances financieros (físicos o virtuales)?					E5	
		¿El pago al personal es de manera mensual o semanal?					E5	
		¿Sus locales son propios o alquilados? ¿Por cuánto tiempo es el contrato de arrendamiento?					E5	
		¿Cómo se realiza el pago de los grandes costos? (sueldos, alquileres, pago a proveedores) ¿Es autónomo de Mass o se encarga SUPESA?					E5	
Espacio físico	Cerdeña (2001) Burruezo (1999)	¿Se considera una forma específica para distribuir cada tienda Mass? (número de góndolas, pasillos)					E5	
		¿Es un requisito que las tiendas Mass tengan un almacén?					E5	
		¿Cuenta con mostradores, vitrinas, andamios o congeladoras propios o de alguna marca? ¿Cuál es el proceso para su ingreso?					E5	

		¿Las tiendas Mass cuentan con cámaras de video? ¿Se les da seguimiento?					E5	
		¿Las tiendas Mass cuentan con señalización y objetos contra emergencias exigidas legalmente para este tipo de establecimientos?					E5	
		¿Tienen algún proceso establecido que permita la comunicación con los otros Mass de la zona?					E5	
Publicidad y promoción	Burruezo (1999)	¿Presentan promociones en el formato? (descuentos, packs)					E5	
		¿Qué significan los carteles de colores que se encuentran sobre los productos?					E5	
		¿A través de qué medio el cliente puede enterarse de los descuentos y ofertas que ofrece el formato?					E5	
		¿Se pueden realizar compras por su página web?					E5	
		¿Todos los Mass presentan las mismas ofertas o descuentos?					E5	
Relación con Proveedores	Brandenburger & Nalebuff (2009) Porter (1980)	¿Quiénes son sus principales proveedores?					E5	
		¿Como se generan los pedidos? ¿Cada cuánto tiempo dejan los productos?					E5	
		¿Los centros de distribución que manejan son mismos que los de Plaza Vea?					E5	
		¿Cuál es el medio de pago a sus proveedores? ¿Con qué frecuencia?					E5	
		¿Cuáles son los productos que más se venden? ¿A qué proveedor pertenece?					E5	
		¿Cuanto es el porcentaje de productos de marca propias como Bells o Mass respecto a otras marcas					E5	
		¿Considera que los productos de marca propia tienen buena acogida por parte de los clientes?					E5	
Comunicación y Atención al cliente	Euromonitor (2019)	¿Cuál es el público objetivo de este formato?					E5	
		¿Conoce las necesidades de los clientes del formato?					E5	
		¿Qué tipos de compra suelen hacer los clientes de Mass? (ocasional, compra para la semana, por mayor)					E5	
TEMA 3: MODELO DE CRECIMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL								
Economía familiar	Churchill y Lewis (1983)	¿Cómo inicio la empresa?	E1			E3		
		Cantidad de trabajadores	E1			E3		
		valor agregado	E1			E3		
		inversión en su empresa	E1			E3		

TEMAS	REFERENCIA	PREGUNTA	Actores Directos					Actores indirectos
			Bodega "Teresa"		Bodega "Cudeña"		Mass	Regina Soriano
			Bodeguero	Cliente Bodega	Bodeguero	Cliente Bodega	Responsable Mass	
TEMA 4: GESTIÓN DE LAS ESTRATEGIAS								
Rivalidad de competidores y nuevos competidores	Michael Porter (1980), Brandenburger & Nalebuff (2009)	¿Cuáles son los nuevos competidores que han surgido para su bodega durante el presente año?	E1		E3			
		¿Cuáles cree son los nuevos competidores para la bodega según su perspectiva de consumidor?		E2		E4		
		¿Cuáles cree son los competidores del formato Mass?					E5	
		¿Considera que es posible que una bodega salga de un océano rojo?						E9
		¿Considera que la tienda Mass es un sustituto para su bodega?	E1		E3			
		¿Qué tanto cree que afecta una gran cantidad de organizaciones sustitutas a aplicar una estrategia diferenciadora?						E9
Relación con Proveedores	Michael Porter (1980), Brandenburger & Nalebuff (2009)	¿Considera que los proveedores influyen en las decisiones que toma para su bodega?	E1		E3			
		¿Considera que los proveedores influyen en las decisiones que toma el formato Mass?					E5	
		¿Qué tanto influye la relación con los proveedores en la creación de estrategias para una MYPE?						E9
Comunicación y Atención al cliente	Michael Porter (1980), Brandenburger & Nalebuff (2009)	¿Considera que los clientes influyen en las decisiones que toma para su bodega?	E1		E3			
		¿Considera que los clientes influyen en las decisiones que toma el formato Mass?					E5	
		¿Cuál considera es la mejor manera de adaptar la necesidad de los clientes a una estrategia para una MYPE?						E9
Rivalidad de competidores y nuevos competidores	Michael Porter (1980), Brandenburger & Nalebuff (2009)	¿Cuáles son los nuevos competidores que han surgido para su bodega durante el presente año?	E1		E3			
		¿Cuáles cree son los nuevos competidores para la bodega según su perspectiva de consumidor?		E2		E4		
		¿Qué estrategias debería de implementar una MYPE para hacerle frente a un entorno de tanta competencia?						E9

Diferenciación	Michael Porter (1980), Brandenburger & Nalebuff (2009)	¿Cuáles son las estrategias que aplica su bodega para ser diferente a sus competidores?	E1		E3			
		¿Cuáles estrategias cree que emplea la bodega que hace que usted vuelva a comprarle?		E2		E4		
		¿Cuáles son las estrategias que aplica el formato Mass para ser diferente a sus competidores?					E5	
		¿Cuáles estrategias emplea la tienda Mass que hace que usted vuelva a comprarle?						
		¿Considera que una bodega pueda diferenciarse al punto de fidelizar al cliente?						E9
Precios	Michael Porter (1980) Euromonitor (2019) Burruezo (1999)	¿En su bodega aplica promociones de productos con precios bajos?	E1		E3			
		¿Qué promociones de precios bajos ha tenido en sus compras en la bodega?		E2		E4		
		¿Qué promociones o productos de precios bajos maneja el formato Mass?					E5	
		¿Qué promociones o productos de precios bajos encuentra en la tienda Mass?						
Segmentación de clientes	Michael Porter (1980)	¿A qué perfil de clientes apunta vender en su bodega?	E1		E3			
		¿A qué perfil de clientes apunta vender en su Mass?					E5	

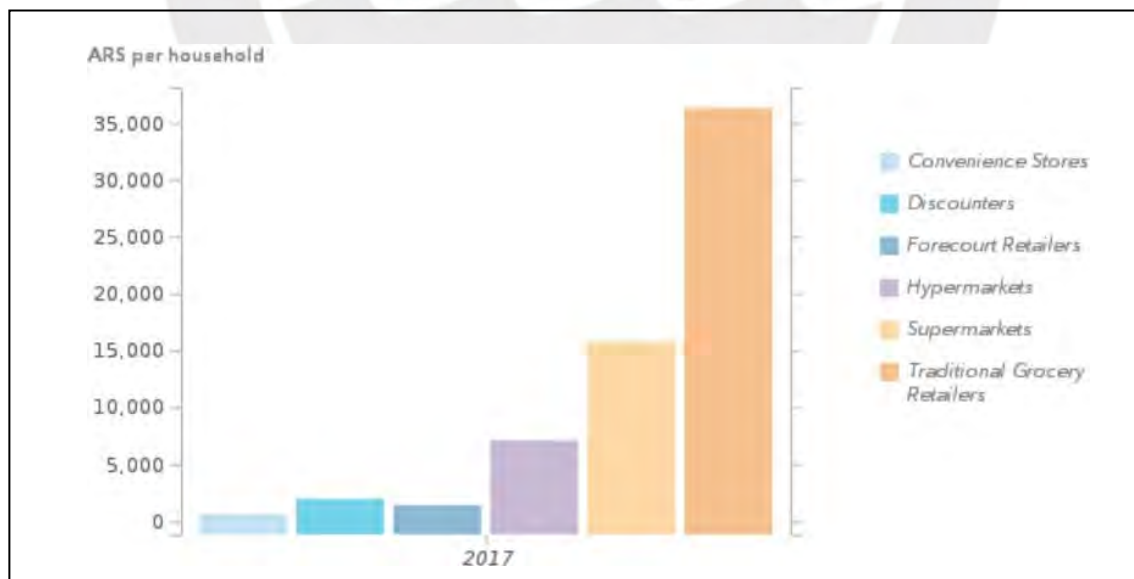
ANEXO E: Cuota de mercado (en valor) por canal, sector consumo masivo

	2015	2016	2017	Proyección 2020
Hipermercados & Supermercados	50.8%	49.8%	49.2%	48.4%
Discounters	5.1%	5.2%	5.3%	6.0%
Tiendas de conveniencia	5.4%	5.5%	5.5%	5.8%
E-commerce	4.8%	5.4%	5.8%	7.2%
Canal tradicional (almacenes, tiendas de barrio, ferias, mercados)	18.5%	18.6%	18.4%	18.4%
Mayoristas	1.3%	1.6%	1.8%	2.1%
Otros	14.1%	13.9%	14%	12.1%

Fuente: Kantar Wordpanel (2018)

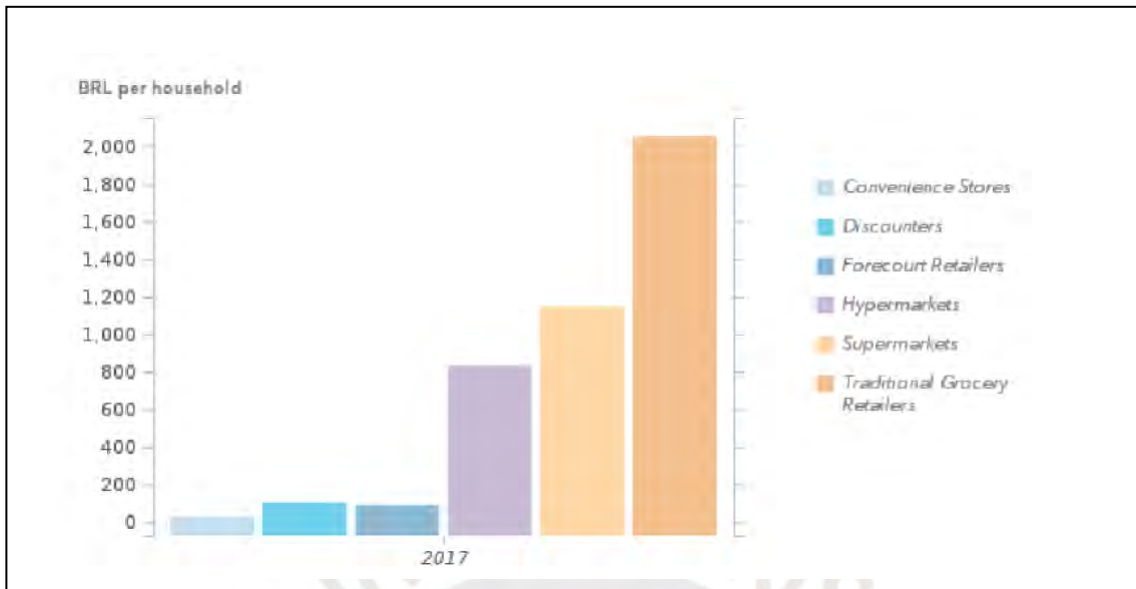
ANEXO F: Gasto por canal en Latinoamérica

Anexo F1: Gasto por canal en Argentina



Fuente: Euromonitor, Consumer Lifestyle in Argentina (2018)

Anexo F2: Gasto por canal en Brasil



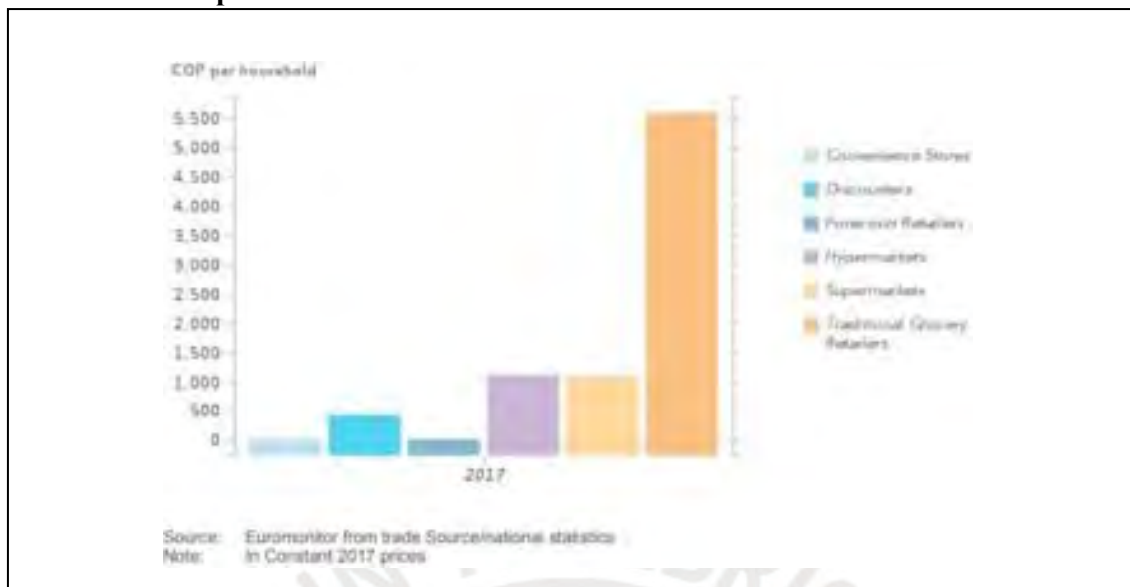
Fuente: Euromonitor, Consumer Lifestyle in Brasil (2018)

Anexo F3: Gasto por canal Ecuador

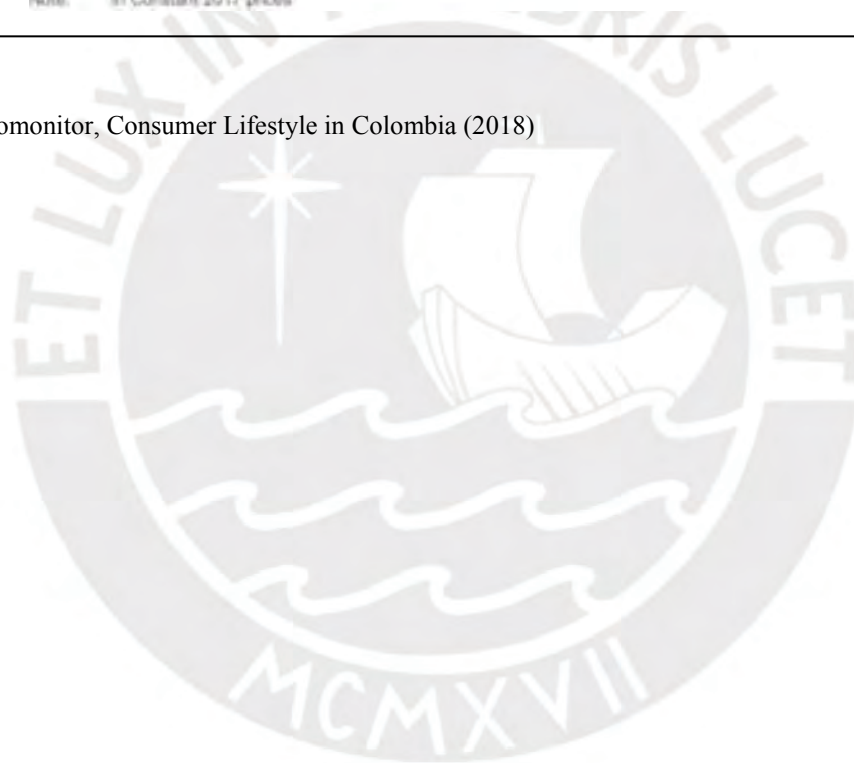


Fuente: Euromonitor, Consumer Lifestyle in Ecuador (2018)

Anexo F4: Gasto por canal Colombia



Fuente: Euromonitor, Consumer Lifestyle in Colombia (2018)



ANEXO G: Guía de entrevistas a bodeguero – bodega “Teresa”

Entrevistado: Dimas Salazar

Posición: Dueño de la bodega

Objetivo de las entrevista: Conocer las principales características del modelo de negocio de las bodega “Teresa”

Preguntas:

Historia de su bodega

1. ¿Por qué motivos abrió su negocio?
2. ¿Los ingresos de la bodega son su único sustento económico?
3. ¿Se ha realizado algún préstamo para poder financiar los costos de la bodega (apertura, costos varios)?
4. ¿Alguno de sus familiares se encarga de la atención, aparte de usted?
5. Si es que su respuesta fue afirmativa ¿Este personal realiza funciones específicas o múltiples acciones?
6. ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Distribución

1. ¿Cuáles son las principales características de su bodega?
2. ¿Cómo está distribuida su bodega?
3. ¿Cuenta con algún almacén de productos?
4. ¿Cuenta con mostradores, vitrinas, o andamios? ¿Propios o de alguna marca?
5. ¿Cuenta con algún electrodoméstico en la bodega? (congeladoras, televisión, radio)
6. ¿Cómo decidió la distribución del espacio? ¿Viendo otras bodegas, recomendación de proveedores o decisión propia?
7. ¿Cuenta con cámaras de video? ¿Les da seguimiento?

Compra

1. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cada cuánto tiempo vienen a tomarle sus pedidos?
2. ¿Se abastece de mercados mayoristas?
3. ¿Cuál es el medio de pago a sus proveedores? ¿Le ofrecen crédito?
4. ¿Cómo sabe qué productos y qué cantidad necesita pedir? (los apunta con tiempo o lo analiza en el momento)
5. ¿Cada cuánto tiempo vienen a dejar los productos pedidos?
6. ¿Considera que los proveedores influyen en las decisiones que toma para su bodega?

Venta

1. ¿Sabe usted cuál es su público objetivo? ¿Quiénes son sus principales clientes?
2. ¿Qué tipos de compra suelen hacer en su establecimiento? (ocasional, compra para la semana, por mayor)
3. ¿Por la venta de productos, entrega algún comprobante?
4. ¿Qué medios de pago acepta?
5. ¿Cómo es la forma de atender a sus clientes (trato directo, confianza, etc.)?
6. ¿Cómo describiría su relación con los clientes?
7. ¿Conoce personalmente a sus clientes?

8. ¿Usted ofrece ventas al crédito? ¿Cómo es la dinámica?
9. ¿Considera que los clientes influyen en las decisiones que toma para su bodega?

Estructura de costos

1. ¿Cómo está compuesta su estructura de costos?
2. ¿Cómo se gestiona la contabilidad de la bodega? ¿Quién es el encargado?
3. ¿El pago al personal es de manera mensual o semanal?
4. ¿El contrato con el arrendatario del local es por varios años?
5. ¿Cómo se realiza el pago de los grandes costos? (sueldos, alquileres, pago a proveedores)

Valor y Estrategias

1. ¿Cree usted que genera algún valor o beneficio para sus vecinos?
2. ¿Conoce usted las ventajas diferenciales de su negocio con respecto a otros?
3. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su bodega para ser diferente a sus competidores?

Publicidad y Promoción

1. ¿En su bodega aplica promociones de productos con precios bajos?
2. ¿Presentan promociones en tienda? (descuentos, packs)
3. ¿Cómo comunica sus promociones?
4. ¿A través de qué medio el cliente puede enterarse los descuentos y ofertas que ofrecen?
5. ¿Cuenta elementos visuales que comuniquen el tipo de productos o categorías que venden?
6. ¿Cómo establece su publicidad y/promoción

Competidores y Sustitutos

1. ¿Cuáles son los nuevos competidores que han surgido para su bodega durante el presente año?
2. ¿Considera que la tienda Mass es un sustituto para su bodega?
3. ¿De qué forma le afectó la entrada de Mass al mercado?
4. ¿Cuáles cree son las principales características de Mass?
5. Desde el ingreso de Mass, ¿ha modificado su maestro de productos?

ANEXO H: Guía de entrevistas a bodeguero – bodega “Cudeña”

Entrevistado: Werlyn Cudeña

Posición: Dueño de la bodega

Objetivo de las entrevista: Conocer las principales características del modelo de negocio de las bodega “Cudeña”

Preguntas:

Historia de su bodega

1. ¿Por qué motivos abrió su negocio?
2. ¿Los ingresos de la bodega son su único sustento económico?
3. ¿Se ha realizado algún préstamo para poder financiar los costos de la bodega (apertura, costos varios)?
4. ¿Alguno de sus familiares se encarga de la atención, aparte de usted?
5. Si es que su respuesta fue afirmativa ¿Este personal realiza funciones específicas o múltiples acciones?
6. ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Distribución

1. ¿Cuáles son las principales características de su bodega?
2. ¿Cómo está distribuida su bodega?
3. ¿Cuenta con algún almacén de productos?
4. ¿Cuenta con mostradores, vitrinas, o andamios? ¿Propios o de alguna marca?
5. ¿Cuenta con algún electrodoméstico en la bodega? (congeladoras, televisión, radio)
6. ¿Cómo decidió la distribución del espacio? ¿Viendo otras bodegas, recomendación de proveedores o decisión propia?
7. ¿Cuenta con cámaras de video? ¿Les da seguimiento?

Compra

1. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Cada cuánto tiempo vienen a tomarle sus pedidos?
2. ¿Se abastece de mercados mayoristas?
3. ¿Cuál es el medio de pago a sus proveedores? ¿Le ofrecen crédito?
4. ¿Cómo sabe qué productos y qué cantidad necesita pedir? (los apunta con tiempo o lo analiza en el momento)
5. ¿Cada cuánto tiempo vienen a dejar los productos pedidos?
6. ¿Considera que los proveedores influyen en las decisiones que toma para su bodega?

Venta

1. ¿Sabe usted cuál es su público objetivo? ¿Quiénes son sus principales clientes?
2. ¿Qué tipos de compra suelen hacer en su establecimiento? (ocasional, compra para la semana, por mayor)
3. ¿Por la venta de productos, entrega algún comprobante?
4. ¿Qué medios de pago acepta?
5. ¿Cómo es la forma de atender a sus clientes (trato directo, confianza, etc.)?
6. ¿Cómo describiría su relación con los clientes?
7. ¿Conoce personalmente a sus clientes?

8. ¿Usted ofrece ventas al crédito? ¿Cómo es la dinámica?
9. ¿Considera que los clientes influyen en las decisiones que toma para su bodega?

Estructura de costos

1. ¿Cómo está compuesta su estructura de costos?
2. ¿Cómo se gestiona la contabilidad de la bodega? ¿Quién es el encargado?
3. ¿El pago al personal es de manera mensual o semanal?
4. ¿El contrato con el arrendatario del local es por varios años?
5. ¿Cómo se realiza el pago de los grandes costos? (sueldos, alquileres, pago a proveedores)

Valor y Estrategias

1. ¿Cree usted que genera algún valor o beneficio para sus vecinos?
2. ¿Conoce usted las ventajas diferenciales de su negocio con respecto a otros?
3. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su bodega para ser diferente a sus competidores?

Publicidad y Promoción

1. ¿En su bodega aplica promociones de productos con precios bajos?
2. ¿Presentan promociones en tienda? (descuentos, packs)
3. ¿Cómo comunica sus promociones?
4. ¿A través de qué medio el cliente puede enterarse los descuentos y ofertas que ofrecen?
5. ¿Cuenta elementos visuales que comuniquen el tipo de productos o categorías que venden?
6. ¿Cómo establece su publicidad y/promoción

Competidores y Sustitutos

1. ¿Cuáles son los nuevos competidores que han surgido para su bodega durante el presente año?
2. ¿Considera que la tienda Mass es un sustituto para su bodega?
3. ¿De qué forma le afectó la entrada de Mass al mercado?
4. ¿Cuáles cree son las principales características de Mass?
5. Desde el ingreso de Mass, ¿ha modificado su maestro de productos?

ANEXO I: Guía de entrevistas a clientes

Entrevistado: Cliente de la bodega

Objetivo de las entrevistas: Conocer las principales opiniones de los clientes de la bodega

Preguntas:

Tipología de Bodegas:

1. ¿Vive cerca de este lugar?
2. ¿Cuánto demora en llegar desde su casa hasta aquí?
3. ¿Suele venir a esta bodega?
4. ¿Hace cuánto compra aquí?
5. ¿En qué situaciones visita la bodega?
6. ¿Qué productos compra en la bodega?
7. ¿Creería que la bodega podría ofrecer más productos? ¿Cómo cuáles?
8. ¿Qué es lo que más te gusta de los productos de la bodega?
9. ¿Qué aspectos le gusta de esta bodega? (iluminación, decoración, división, publicidad, etc.)
10. ¿Cómo considera la forma de compra? ¿Autoservicio o por despacho?
11. Según su respuesta de la pregunta anterior ¿Le agrada esta forma de compra? ¿Preferiría otra?
12. ¿Qué medios de pago utiliza en el establecimiento? ¿Preferiría otro?
13. ¿Cómo es la atención que recibe del bodeguero? ¿Lo llama por su nombre?

Definición de estrategia de negocio:

1. ¿Le gusta la decoración de la bodega? ¿Que le disgusta de la decoración de la bodega?
2. ¿Ha recibido alguna promoción por parte de la bodega?
3. ¿Le gustaría recibir más promociones en la bodega?
4. ¿Cuál cree que es el diferencial de las bodegas?

Competidores y Sustitutos

1. ¿Cuáles cree son los nuevos competidores para la bodega según su perspectiva de consumidor?
2. ¿Cuáles cree son los nuevos competidores para la bodega según su perspectiva de consumidor?
3. ¿Cuáles estrategias cree que emplea la bodega que hace que usted vuelva a comprarle?

Teoría de juegos:

1. ¿Ha visto algún cambio en la decoración en el último año?
2. ¿Ha habido nuevos productos en el último año?
3. ¿Le han ofrecido nuevas promociones durante el último año?
4. ¿Qué promociones de precios bajos ha tenido en sus compras en la bodega en el último año?

ANEXO J: Guía de entrevistas a gerente general del formato Mass

Entrevistado: Gerente General del formato de Mass

Objetivo de la entrevista: Conocer las principales características del modelo de negocio de las tiendas de descuento Mass

Preguntas:

Legalidad y Formalización:

1. ¿Se entregan comprobantes de pago en todas las tiendas Mass?

Comunicación y Atención al cliente:

2. ¿Mass como formato tiene una forma definida de atender a sus clientes (trato directo, confianza, etc.)?
3. ¿Cuántas personas trabajan por establecimiento aproximadamente?

Reacción al cambio:

4. ¿Cuáles son las principales características de Mass?

Propuesta de valor:

5. ¿Cuántos vendedores tiene Mass por cada tienda? ¿Trabajan por turnos? ¿Tienen funciones específicas o realizan múltiples acciones?
6. ¿Cuál es la relación que tienen los vendedores con los clientes?
7. ¿Cree usted que el formato genera algún valor o beneficio para la sociedad?
8. ¿Qué medios de pago acepta Mass?
9. ¿Sabe cuáles son las ventajas diferenciales de Mass respecto a otros formatos?

Estructura de costos:

10. ¿Cómo está compuesta la estructura de costos de Mass?
11. ¿Cómo se gestiona la estructura de costos de la tienda? ¿Existen cuentas o balances financieros (físicos o virtuales)?
12. ¿El pago al personal es de manera mensual o semanal?
13. ¿Sus locales son propios o alquilados? ¿Por cuánto tiempo es el contrato de arrendamiento?
14. ¿Cómo se realiza el pago de los grandes costos? (sueldos, alquileres, pago a proveedores)
¿Es autónomo de Mass o se encarga SUPESA?

Espacio Físico:

15. ¿Se considera una forma específica para distribuir cada tienda Mass? (número de góndolas, pasillos)
16. ¿Es un requisito que las tiendas Mass tengan un almacén?
17. ¿Cuenta con mostradores, vitrinas, andamios o congeladoras propios o de alguna marca?
¿Cuál es el proceso para su ingreso?
18. ¿Las tiendas Mass cuentan con cámaras de video? ¿Se les da seguimiento?
19. ¿Las tiendas Mass cuentan con señalización y objetos contra emergencias exigidas legalmente para este tipo de establecimientos?

20. ¿Tienen algún proceso establecido que permita la comunicación con los otros Mass de la zona?
21. ¿Presentan promociones en tienda? (descuentos, packs)

Publicidad y Promoción:

22. ¿Presentan promociones en el formato? (descuentos, packs)
23. ¿Qué significan los carteles de colores que se encuentran sobre los productos?
24. ¿A través de qué medio el cliente puede enterarse de los descuentos y ofertas que ofrece el formato?
25. ¿Se pueden realizar compras por su página web?
26. ¿Todos los Mass presentan las mismas ofertas o descuentos?

Relación con los Proveedores:

27. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
28. ¿Cómo se generan los pedidos? ¿Cada cuánto tiempo dejan los productos?
29. ¿Los centros de distribución que manejan son mismos que los de Plaza Vea?
30. ¿Cuál es el medio de pago a sus proveedores? ¿Con qué frecuencia?
31. ¿Cuáles son los productos que más se venden? ¿A qué proveedor pertenece?
32. ¿Cuál es el porcentaje de productos de marca propias como Bell's o Mass respecto a otras marcas?
33. ¿Considera que los productos de marca propia tienen buena acogida por parte de los clientes?

Comunicación y Atención al cliente:

34. ¿Cuál es su público objetivo de este formato?
35. ¿Conoce las necesidades de los clientes del formato?
36. ¿Qué tipos de compra suelen hacer los clientes de Mass? (ocasional, compra para la semana, por mayor)

Rivalidad de Competidores y Nuevos Competidores:

37. ¿Cuáles cree son los competidores del formato Mass?

Relación con Proveedores:

38. ¿Considera que los proveedores influyen en las decisiones que toma el formato Mass?

Comunicación y Atención al Cliente:

39. ¿Considera que los clientes influyen en las decisiones que toma el formato Mass?

Diferenciación:

40. ¿Cuáles son las estrategias que aplica el formato Mass para ser diferente a sus competidores?

Precios:

41. ¿Qué promociones o productos de precios bajos maneja el formato Mass?

Segmentación:

42. ¿A qué perfil de clientes apunta vender en su Mass?
43. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de Mass?
44. ¿Valor agregado que ofrecen?
45. ¿Cuál considera que será el futuro del mercado tradicional (bodegas) frente al surgimiento de nuevos formatos?
46. ¿A su experiencia cómo considera el mercado *retail* de consumo masivo peruano? (características)



ANEXO K: Guía de entrevistas a experta

Entrevistado: Regina Soriano

Objetivo de las entrevistas: Tener una perspectiva amplificada de la gestión de las estrategias con una experta en el tema

Preguntas:

1. ¿Considera que el modelo de negocio de una MYPE (como una bodega) cuenta con estrategias marcadas que lo mantienen en el mercado?
2. Actualmente, el mercado moderno esta abriendo nuevos formatos de tienda como Tambo, Mass y ahora Oxxo, en este contexto ¿Qué opina sobre sobre las estrategias del mercado moderno frente a las del tradicional?
3. Según lo anteriormente comentado ¿Considera que es posible que una bodega salga de un océano rojo?
4. El hecho de que una bodega se encuentre en un océano rojo ¿influye en que su diferenciación sea menor?
5. ¿Considera que una bodega pueda diferenciarse al punto de fidelizar al cliente?
6. ¿Considera que la bodega puede ser sustituida por las tiendas del mercado moderno?
7. ¿Qué tanto influye la relación con los proveedores en la creación de estrategias para una MYPE?
8. ¿Cuál considera es la mejor manera de adaptar la necesidad de los clientes a una estrategia, para una MYPE?
9. ¿Qué estrategias debería de implementar una MYPE para hacerle frente a un entorno de tanta competencia?

ANEXO L: Guía de observación a la bodega Teresa

Sujeto de estudio	Bodega Teresa
Metodología	No participante
Fecha	02 de enero 2019
Hora	2 pm-7 pm
Lugar	AV. Manuel Gonzales Prada 598
Observador	Elizabeth Ñahuincopa/Estefani Acosta/Angélica García

Objetivo: recoger información cualitativa de la bodega “Teresa”

1. Especificaciones físicas de la bodega
2. Limpieza, orden, seguridad y señalización
3. Proceso de atención
4. Proceso de compra
5. Artefactos de venta
6. Surtido de productos
7. Marca de productos principales
8. Publicidad, promociones y *merchandising*
9. Relación bodega y cliente
10. Tiempo de demora por persona:
11. Relación con los proveedores

ANEXO M: Guía de observación a la bodega “Cudeña”

Sujeto de estudio	Bodega Cudeña
Metodología	No participantes
Fecha	14/01/18
Hora	11:20 a.m.
Lugar	662 Manuel Gonzales Prada
Observador	Estefani Acosta

Objetivo: recoger información cualitativa de la bodega “Cudeña”

12. Especificaciones físicas de la bodega
13. Limpieza, orden, seguridad y señalización
14. Proceso de atención
15. Proceso de compra
16. Artefactos de venta
17. Surtido de productos
18. Marca de productos principales
19. Publicidad, promociones y merchandising
20. Relación bodega y cliente
21. Tiempo de demora por persona:
22. Relación con los proveedores

ANEXO N: Guía de observación a la tienda de descuento

Sujeto de estudio	Tienda de descuento Mass
Metodología	No participante
Fecha	23/11/18
Hora	09:00 a.m.
Lugar	Los Olivos
Observador	Estefani Acosta – Elizabeth Ñahuincopa

Objetivo: recoger información cualitativa de la tienda de descuento “Mass”

1. Dirección:
2. Fecha:
3. Hora de observación:
4. Tamaño del local: Pequeño Mediano Grande
5. ¿Cuántas personas hay atendiendo?:
6. Uniforme:
7. ¿El personal ofrece ayuda en las compras?: Sí No
8. Publicidad de productos:
9. Promoción de productos:
10. Mix de productos propio:
11. Mix de productos:
12. Verduras y frutas: Sí No
13. Pollos y carnes: Sí No
14. Limpieza:
15. Orden:
16. Seguridad:

ANEXO O: Guía de encuestas a clientes

Bodega: -----

Fecha: -----

Encuestador: -----
--

Hora: -----

¿Suele comprar en esta bodega?

Sí	No
----	----

Género:

Femenino	Masculino
----------	-----------

Edad:

Menos de 25	25-40	41 a 55	55 a más
-------------	-------	---------	----------

Gasto mensual:

0-1000 soles	1001-2500 soles	Más de 2500 soles
--------------	-----------------	-------------------

En la siguiente encuesta, se presentarán un conjunto de afirmaciones en relación al proceso de toma de decisión al momento de ir a una bodega, de las cuales deberá marcar qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con respecto a cada afirmación. Por ello, se tiene una escala de valoración, en donde 1 significa que está en total desacuerdo con la afirmación, y 4 significa que está en total acuerdo con la afirmación. Se le pide por favor **marcar con una aspa (x) aquella casilla que considere más cercana a su forma de pensar o actuar**. Los valores de la escala vienen dados por:

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


1	Las bodegas venden al precio justo, por eso las prefiero sobre otros formatos	1	2	3	4
2	Una de las razones por la que prefiero a esta bodega es por su surtido de productos	1	2	3	4
3	Es importante que una bodega ofrezca frutas y verduras	1	2	3	4

4	La cercanía de una bodega es un factor importante para decidir dónde comprar	1	2	3	4
5	Las bodegas deben atender todo el día (mañana-noche)	1	2	3	4
6	Todas las bodegas ofrecen los mismos productos, por eso es igual comprar en cualquiera	1	2	3	4
7	El grado de antigüedad de una bodega es un indicativo de más confianza	1	2	3	4
8	Es muy importante que una bodega cuente con agente bancario o pago con tarjeta	1	2	3	4
9	De todas las bodegas cercanas, prefiero comprar en esta	1	2	3	4
10	Compro en esta bodega porque ofrecen menores precios	1	2	3	4
11	Compro en esta bodega porque siempre consigo frutas y verduras frescas	1	2	3	4
12	Compro en esta bodega porque venden a precio sugerido	1	2	3	4
13	Esta bodega tiene mucha variedad de productos, por eso siempre vengo	1	2	3	4
14	Esta bodega se encuentra cerca de mi casa	1	2	3	4
15	Cuando vengo a comprar me quedo conversando con el bodeguero	1	2	3	4
16	En esta bodega ya me conocen por eso compro aquí	1	2	3	4
17	Suelo comprar en otras bodegas, además de esta	1	2	3	4
18	En esta bodega me atienden rápido	1	2	3	4
19	Prefiero comprar en la bodega antes que en Mass	1	2	3	4
20	Me gusta esta bodega porque ofrecen un amplio horario de atención	1	2	3	4
21	En esta bodega siempre encuentro lo que necesito	1	2	3	4
22	Vengo a esta bodega porque conozco al dueño desde hace tiempo	1	2	3	4
23	Estoy a gusto con la atención que me dan en la bodega	1	2	3	4
24	Solo compro en esta bodega	1	2	3	4
25	En esta bodega ofrecen precios más baratos que mercados o tiendas de descuento (MASS)	1	2	3	4

ANEXO P: Consentimientos informados

Anexo P1: Bodega “Teresa”

Comité de Ética de la Investigación (CEI)
Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica (OETIC)
Vicerrectorado de Investigación

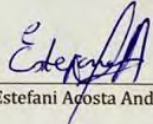


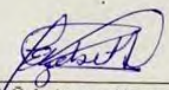
Carta de Compromiso


Yo, Dimas Salazar, con el DNI 42871296 dueño de la bodega “Teresa” ubicada en el distrito de los Olivos, me comprometo con brindar **el acceso y facilidad de la información de mi bodega** para que las estudiantes de la PUCP: Leslie Estefani Acosta Andrade (20131797), Elizabeth Nahuincopa Mayta (20130306) y Angélica García Ramos (20131719), matriculadas en la Facultad de Gestión y Alta Dirección, desarrollen el siguiente trabajo de titulación:
“Análisis de las estrategias de marketing frente a la expansión de las tiendas del descuento: Estudio de casos múltiple en el distrito de Los Olivos”.
En este sentido, tengo conocimiento que la información brindada será usada exclusivamente con fines de investigación para el trabajo de titulación mencionado anteriormente.

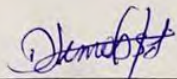
Firmo la presente declaración en señal de aceptación.

Lima, 02 de noviembre del 2018


Leslie Estefani Acosta Andrade - 20131797


Elizabeth Nahuincopa Mayta - 20130306


Angélica García Ramos - 20131719


Dimas Salazar - DNI 42871296

Anexo P2: Bodega “Cudeña”

Comité de Ética de la Investigación (CEI)
Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica (OETIIC)
Vicerrectorado de Investigación



Carta de Compromiso

Yo, Werlin Cudeña Rimas, con el DNI 44580918 dueño de la bodega “Comercial Cudeña” ubicada en el distrito de los Olivos, me comprometo con brindar **el acceso y facilidad de la información de mi bodega** para que las estudiantes de la PUCP: Leslie Estefani Acosta Andrade (20131797), Elizabeth Nahuincopa Mayta (20130306) y Angélica García Ramos (20131719), matriculadas en la Facultad de Gestión y Alta Dirección, desarrollen el siguiente trabajo de titulación:
“Análisis de las estrategias de marketing frente a la expansión de las tiendas del descuento: Estudio de casos múltiple en el distrito de Los Olivos”.
En este sentido, tengo conocimiento que la información brindada será usada exclusivamente con fines de investigación para el trabajo de titulación mencionado anteriormente.

Firmo la presente declaración en señal de aceptación.

Lima, 02 de noviembre del 2018

Leslie Estefani Acosta Andrade - 20131797

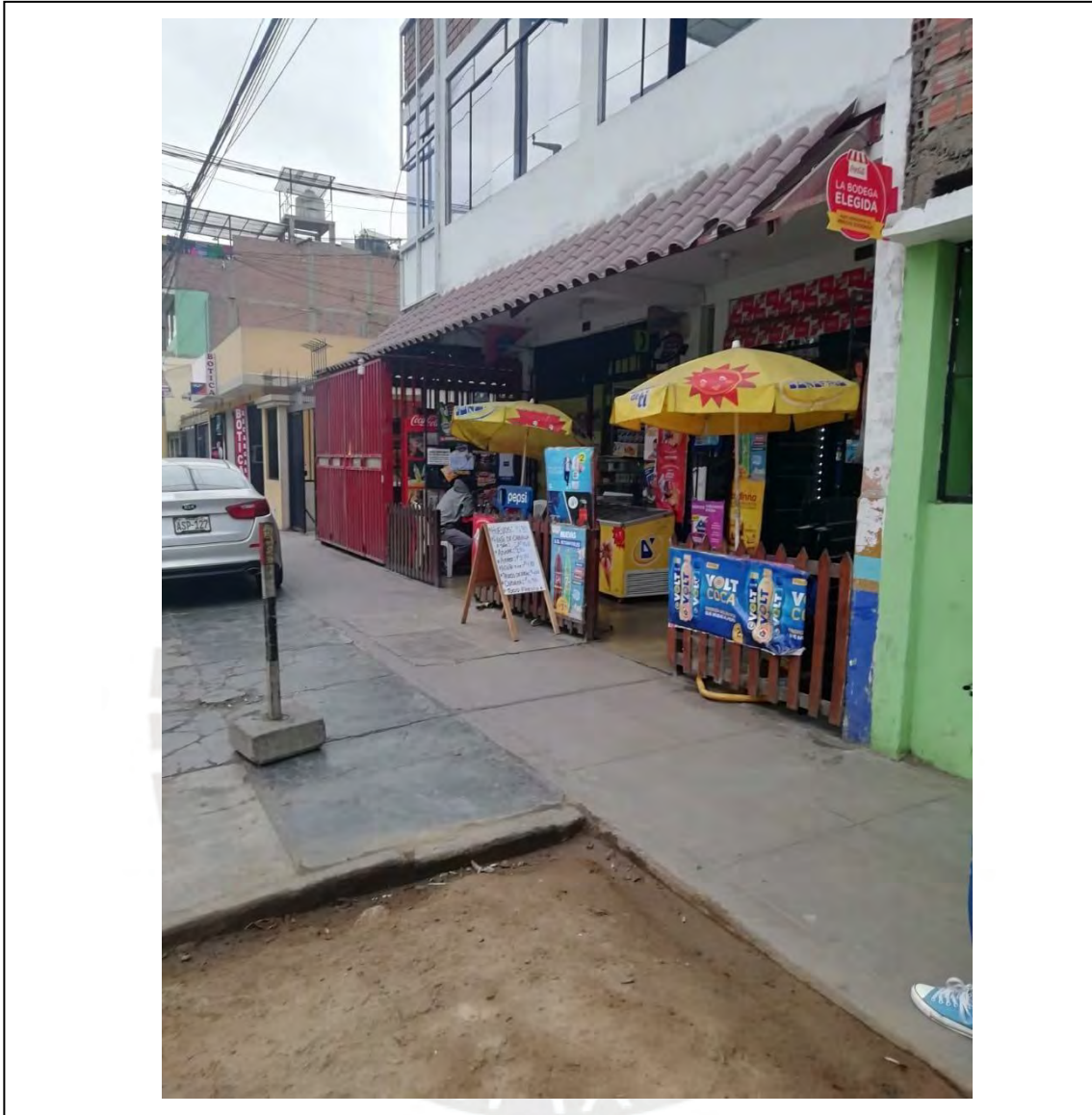
Elizabeth Nahuincopa Mayta - 20130306

Angélica García Ramos - 20131719

Werlin Cudeña Rimas -

ANEXO Q: Evidencias

Anexo Q1: Bodega “Teresa”



Anexo Q2: Bodega “Cudeña”



Anexo Q3: Tienda de descuento “Mass”

