

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores limitantes de crecimiento en una microempresa del Sector
Minorista rubro Minimarkets. Estudio de caso “Fernandito Market”**

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

GUILLEN HUAMAN, Helen Melanie

MAUTINO VEGA, Carla Valeria

MENDOZA NEYRA, Flor Amarilis

Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, julio del 2021

La tesis

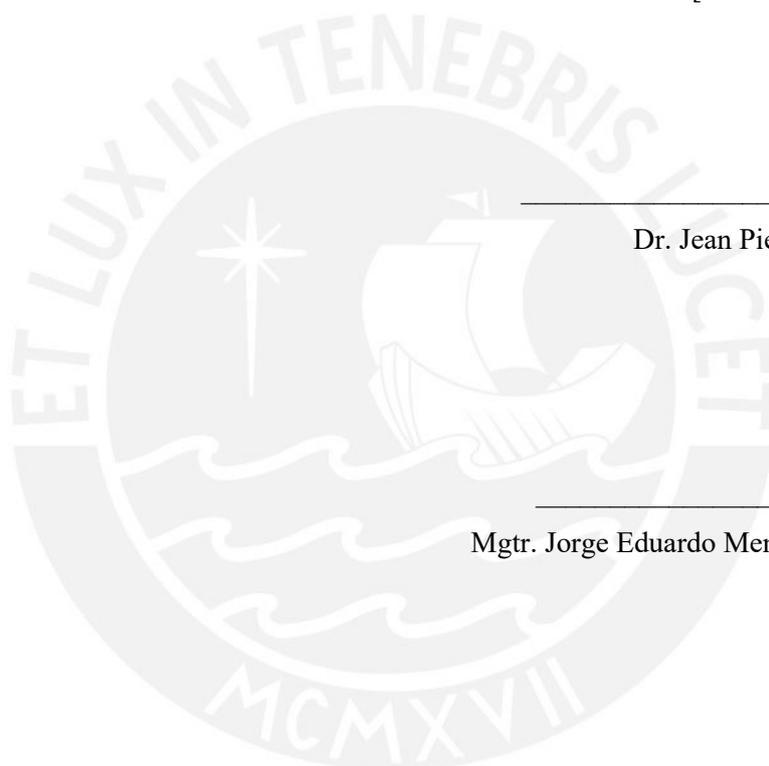
Factores limitantes de crecimiento en una microempresa del Sector Minorista rubro Minimarkets. Estudio de caso “Fernandito Market”

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Asesor Jurado]

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Tercer Jurado]



A Dios, por ser mi guía. A mi mamá, Elena Huamán, quien es mi fortaleza, sin su apoyo y su amor incondicional no estaría culminando esta bonita etapa. Gracias a ti, mamá. A mi hermano, Joel, por confiar en mí, gracias por motivarme a continuar a pesar de los obstáculos. A mi papá, Román, por su apoyo y su cariño en todos estos años. A mis abuelitos, Victoria y Pablo, por cada palabra de aliento y por todo su amor. A Jorge, quien me vio crecer y me apoyó en todo momento. Muchas gracias a cada uno de ustedes por siempre estar a mi lado.

Helen Guillén

Expreso mi profunda gratitud a mi madre, Carla Vega, y a mi padre, Oscar Mautino, por su incondicional apoyo, en todo sentido, para lograr cumplir cada meta trazada, su aliento y confianza a pesar de las adversidades ha sido una gran motivación para culminar esta etapa universitaria. A todas las personas, familiares y amigos, que me acompañaron y compartieron generosamente sus conocimientos y experiencias para enriquecer mi crecimiento personal y académico. Muchas gracias por su tiempo y dedicación.

Carla Mautino

A Dios, por estar siempre conmigo y guiarme en mi camino. A mis abuelitos, Ana Rojas y Manuel Neira, gracias por su educación, amor incondicional, confianza y nobleza que me brindaron estando en vida, ahora son mis ángeles y sé que están celebrando conmigo este logro. A mi mamá, Gladys Neyra, por su amor, apoyo incondicional, confianza y fortaleza, muchas gracias por acompañarme en esta etapa universitaria. A mi papá, Isidro Mendoza, por su confianza y compromiso. A mi hermano, Scoot y a mis hermanas, Sindy y Sharon, por ser un buen equipo y motivarnos a ser mejores. Y a mí, por mi esfuerzo, confianza y fortaleza.

Flor Mendoza

Queremos agradecer a nuestro asesor Jean Pierre Seclen por apoyarnos en el proceso de la elaboración de nuestra tesis. A los profesores involucrados en las etapas de la presente investigación. Al dueño y administrador del negocio Fernandito Market, Higinio y Wilson Calvay por su predisposición a brindarnos información necesaria para culminar la tesis. A profesores, amigos y familiares que nos acompañaron en este proceso. A cada una de las autoras de esta tesis por su compromiso y dedicación. Muchas gracias.

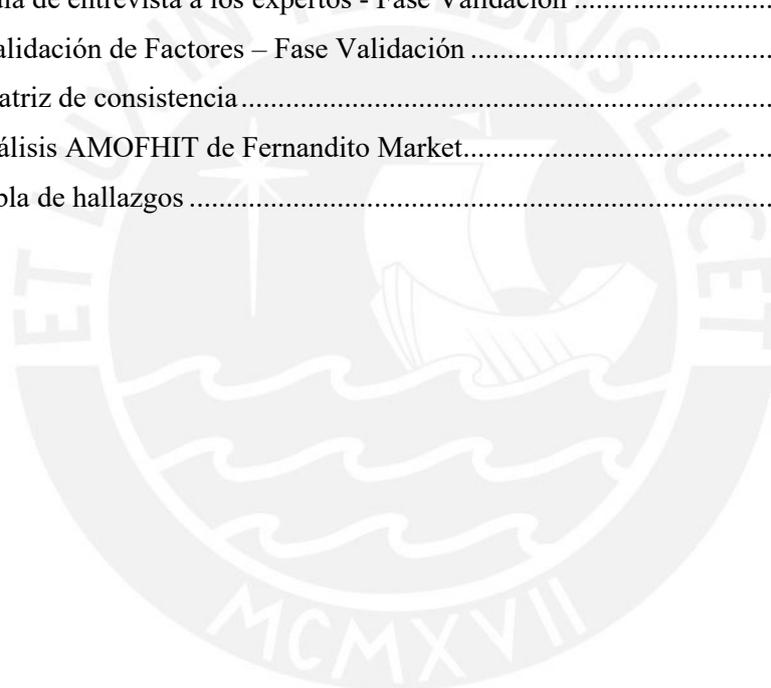


ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Justificación	3
3. Preguntas y objetivos de investigación	5
3.1. Preguntas de investigación.....	5
3.2. Objetivos de investigación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Estado del arte.....	7
2. Crecimiento en pequeñas y medianas empresas	9
2.1. Concepto del Crecimiento en pequeñas y medianas empresas	9
2.2. Modelos de Crecimiento en pequeñas y grandes empresas.....	10
2.3. Factores de Crecimiento de pequeñas y medianas empresas	13
3. Modelo de Gestión.....	17
4. Comercio Minorista	18
4.1. Canal Moderno	19
4.2. Canal Tradicional.....	20
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1. Enfoque metodológico y estrategia de investigación.....	23
2. Alcance de la investigación.....	24
3. Herramientas de investigación	25
3.1. Entrevistas	25
4. Selección muestral	26
4.1. Bodega.....	26
4.2. Clientes.....	27
4.3. Proveedores	27
5. Secuencia Metodológica	27
5.1. Fase exploratoria	28
5.2. Fase de inmersión.....	29
5.3. Fase de validación de hallazgos de expertos	31
6. Codificación de la investigación.....	31
7. Validez y fiabilidad de la investigación	31

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL	33
1. Situación actual del Comercio Minorista en América Latina	33
1.1. Canal Moderno	33
1.2. Canal Tradicional.....	34
2. Situación actual del Comercio Minorista en Perú.....	34
2.1. Canal Moderno	35
2.2. Canal Tradicional.....	37
3. Situación actual del Comercio Minorista en Lima Norte.....	39
3.1. Canal Moderno	40
3.2. Canal Tradicional.....	40
CAPITULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	44
1. Hallazgos.....	44
2. Sistematización de la información	44
3. Análisis.....	45
3.1. Experiencia en el sector.....	46
3.2. Aspiración de crecimiento.....	47
3.3. Avances tecnológicos.....	48
3.4. Oferta y Demanda.....	49
3.5. Ubicación geográfica.....	51
3.6. Acceso a financiamiento	53
3.7. Redes Sociales.....	54
3.8. Relación con proveedores	56
3.9. Clientes	57
3.10. Relación con empleados.....	58
3.11. Control de inventario y logística.....	60
3.12. Competencia.....	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	68
1. Experiencia en el sector	68
2. Aspiración de crecimiento.....	68
3. Avances tecnológicos.....	69
4. Oferta y Demanda	69
5. Ubicación geográfica	70
6. Acceso a financiamiento	70
7. Redes Sociales.....	71
8. Relación con proveedores	71

9. Clientes.....	72
10.Relación con empleados.....	72
11.Control de inventario y logística	73
12.Competencia.....	74
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
REFERENCIAS	77
ANEXO A: Selección de bodega	83
ANEXO B: Guía de entrevista al bodeguero de Fernandito Market - Fase Exploratoria	84
ANEXO C: Guía de entrevista a los expertos - Fase Exploratoria.....	86
ANEXO D: Validación de Factores – Fase Exploratoria.....	88
ANEXO E: Guía de entrevista a los proveedores de Fernandito Market - Fase Exploratoria	89
ANEXO F: Guía de entrevista a los expertos - Fase Validación	90
ANEXO G: Validación de Factores – Fase Validación	93
ANEXO H: Matriz de consistencia.....	94
ANEXO I: Análisis AMOFHIT de Fernandito Market.....	95
ANEXO J: Tabla de hallazgos	96



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia Metodológica.....	28
Figura 2: Número de locales del Canal Moderno según operador	35
Figura 3: Promedio riego país de enero a julio del 2019.....	36
Figura 4: Mapa de localización de Fernandito Market.....	43
Figura 5: Resumen de hallazgos de factores que limitan el crecimiento de Fernandito Market	63



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de Variables de Crecimiento de pequeñas y medianas empresas por autores	17
Tabla 2: Factores seleccionadas que influyen en el crecimiento de bodegas y minimarkets.....	18
Tabla 3: Entrevista exploratoria al administrador de Fernandito Market.....	29
Tabla 4: Entrevistas semiestructuradas a expertos.....	29
Tabla 5: Entrevista exploratoria al administrador de Fernandito Market.....	30
Tabla 6: Entrevistas semiestructuradas a proveedores.....	30
Tabla 7: Entrevistas semiestructuradas a clientes.....	30
Tabla 8: Entrevistas semiestructuradas a expertos.....	31
Tabla 9: Codificación de sub-variables por factor clave.....	45



RESUMEN

La investigación desarrollada tiene como objetivo principal identificar y analizar los factores que limitan el crecimiento empresarial de dos bodegas/minimarkets a través del punto de vista de los clientes, proveedores y dueño del negocio. En el presente estudio se toma como base un modelo de gestión creado a partir de doce factores dispuestas en cinco grupos según la rama de gestión a la que pertenece, siendo estas Finanzas, Logística, Marketing, Recursos Humanos e Innovación; mismas variables desarrolladas por los autores Vier, Nichter y Goldmark, y Avolio, Mesones y Roca.

La aproximación de la investigación realizada se efectúa por el estudio de caso de dos minimarkets, ambas pertenecientes a un mismo dueño y bajo un mismo nombre, ubicadas en el distrito de Los Olivos; ambas crecieron desde su creación hace aproximadamente doce años, pero en los últimos dos años los resultados no han sido los esperados, mostrando inestabilidad en las ventas y disminución en las mismas en periodos del último año; sin embargo, para ambas, se han planteado como objetivo seguir creciendo, y como emprendimiento abrir nuevos locales en diferentes zonas de Lima Metropolitana. Debido a esto, se realizan análisis tanto internos como del contexto en el cual opera el negocio. Iniciando con la verificación de la literatura y subsecuentes entrevistas con expertos para la validación de los factores a estudiar, se identifican cuáles son los que probablemente limiten el crecimiento de las pequeñas empresas, en este caso del sector minorista como son los minimarkets, visto así desde la teoría y la práctica. Es de esta manera que se obtienen los hallazgos al contrastar los puntos de vista de los tres actores de la cadena de valor entre ellos, clientes, proveedores y dueño del negocio, respecto a los factores claves que limitan el crecimiento del negocio, mismos que han sido validados por expertos de diferentes ramas de gestión vinculadas a la investigación.

Como resultado de esta investigación, se reconocieron los factores claves que limitan el crecimiento del negocio; la obtención de esta información tiene como fin el poder contribuir con la gestión que tanto el dueño del negocio como el encargado de los minimarkets debe cumplir para lograr su objetivo planteado de seguir creciendo y expandirse. Como punto para finalizar se plantean conclusiones y recomendaciones según los factores claves que limitan el crecimiento del negocio para poder revertirlas o a futuro saber gestionarlas de tal manera que permitan el crecimiento del negocio.

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada contempla a las bodegas como emprendimientos que han enfrentado, y que lo siguen haciendo hasta la actualidad, dificultades que limitan el crecimiento reflejado en los últimos años. Debido a ello, el presente estudio tiene como objetivo principal identificar y analizar los factores que limitan el crecimiento empresarial de dos minimarkets, ambas pertenecientes a un mismo dueño y bajo un mismo nombre, ubicadas en Los Olivos, análisis para el cual se ha considerado el punto de vista de todos los actores de la cadena de valor de los minimarkets, clientes, proveedores y dueño del negocio.

En el primer capítulo se desarrollan tres apartados, en el primero se explica la problemática que enfrenta el sector de forma tanto empírica como teórica, en el segundo se presenta la justificación del trabajo, y para finalizar el capítulo se plantean las preguntas, general y específicas, complementadas por los objetivos de investigación igualmente específico y generales.

En el segundo capítulo se muestra el sustento teórico de la investigación desarrollada mediante la definición de conceptos de lo que es el crecimiento en pequeñas y medianas empresas, esto tomando en cuenta igualmente diferentes modelos existentes vinculados a los conceptos en mención; además, para complementar los modelos se han considerado los factores que desarrolla cada uno para ser analizados y comprender el objetivo de la presente investigación.

En el tercer capítulo se precisan los puntos más importantes a llevarse a cabo en la metodología de investigación, así como las herramientas utilizadas para la recaudación de información y la secuencia metodológica que se cursó para el presente estudio.

El cuarto capítulo describe el contexto en el que se encuentran los minimarkets seleccionados, iniciando a nivel de América Latina, continuando con la situación del comercio minorista en el Perú para así culminar con el contexto de Lima Norte, describiendo de igual manera el sujeto de estudio en mención.

Finalmente, el quinto capítulo refleja los hallazgos y el análisis cualitativo ejecutado para lograr el objetivo general propuesto al inicio de la presente investigación. Adicionalmente, conclusiones y recomendaciones se formulan según los resultados de este capítulo y sugerencias de los expertos consultados a lo largo del desarrollo de este estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Las bodegas en el Perú son negocios familiares que operan como micro y pequeñas empresas (mypes) y generan empleo a muchos peruanos que conforman en conjunto el sector más importante del comercio minorista (Perú Retail, 2017). Este segmento empresarial representa el 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana, dentro del cual el 96,2% son microempresas, 3,2% pequeña empresa y 0,1% mediana empresa (Produce, 2017).

Las bodegas son las tiendas de barrio, principalmente negocios independientes y familiares. Este modelo de negocio se desarrolla en áreas de alta y baja densidad poblacional, con diferentes tamaños y en diversos estratos sociales (Chong, 2019). En los últimos años las tendencias de consumo han cambiado por lo que ha generado un aumento de demanda en minimarkets, siendo este una combinación de bodega y puesto de mercado. Estos están creciendo rápidamente porque las grandes cadenas de supermercados han comenzado a desarrollar sus propios minimarket y las empresas de consumo masivo están impulsando a las bodegas progresistas a que se conviertan a este tipo de establecimiento, haciendo que cada vez cambien más los patrones de compra (CCL, 2018). En este tiempo también se ha presenciado la expansión del canal moderno, como por ejemplo las cadenas de tiendas de conveniencia de grandes grupos empresariales, según el estudio de Kantar Worldpanel citado en Perú Retail (2019c), se menciona que principalmente en Lima se desarrolla este modelo de negocio bajo las cadenas de tiendas como Tambo+, ¡Listo!, Mass, Oxxo.

La fuerte expansión de estas tiendas se debe a la evolución del consumidor, como la composición de familias y tamaño de viviendas, por lo que prefiere ir a una tienda cercana donde pueda comprar pocos productos por la cantidad familiar y el espacio (Navarro, 2020). Es así que los minimarkets se están enfrentando a un nuevo competidor en la venta minorista. Igualmente, el comprador actual no es fiel a un solo canal, las preferencias o influencias que solían tomar en cuenta al momento de decidir por un canal no son las mismas en un entorno más competitivo (Arellano, 2019).

Con la llegada de la pandemia al Perú en marzo del 2020, los ciudadanos prefirieron realizar su compra masiva de productos de primera necesidad en los supermercados y no en los canales tradicionales, a pesar que en las bodegas no existía aglomeración como sí puede suceder en los canales modernos, la población optó por realizar sus compras en dichos establecimientos ya que les permitió conservar sus alimentos por más tiempo y con ello no tendrían la necesidad

de salir a comprar constantemente (Regalado, 2020). Es así que en este contexto el comercio minorista registró disminución en 49,87% en el primer trimestre del año 2020, explicada por la baja de todas las ramas minoristas, con excepción de la venta en las cadenas de supermercados y minimarkets (INEI, 2020).

Además, como consecuencia del Covid 19, algunas Mypes se vieron obligadas a cambiar el giro de su organización con el fin de recuperar pérdidas económicas, razón por la cual el Estado les otorgó licencia de funcionamiento automática, ley N°28976, donde se establece que se otorgan licencias a empresas que requieren cambiar de giro, siempre y cuando incluyan más de un giro en su empresa y sean complementarios, medida brindada con la finalidad de reducir el impacto económico del coronavirus (IP, 2020). Esto genera el incremento de la competencia en el sector minorista en el rubro de bodegas y minimarkets. Asimismo, la preferencia por el canal tradicional en el país está por encima de las tiendas por conveniencia, debido a que el 70% de las compras minoristas se hacen a través de los canales tradicionales y el 30% por el canal moderno (Perú Retail, 2018). Debido a lo expuesto, los minimarkets tienen la necesidad de incrementar valor a sus consumidores.

Si bien se han recuperado las ventas en los minimarkets en un 50% desde el segundo trimestre del año 2020 como consecuencia de la pandemia (INEI, 2020), debido a que satisfacen la demanda actual del mercado al ofrecer productos de primera necesidad, esta situación no se ha reflejado en Fernandito Market, cadena de minimarkets ubicados en distrito de Los Olivos, el primer local está en la avenida Izaguirre y el segundo local, en la avenida El Amargón. Las ventas del negocio han sido estables en los dos últimos años, pero ha tenido periodos de pérdida en el 2020, disminuido sus ventas en 5% (Wilson Calvay, comunicación personal, 1 de octubre del 2020). Hoy en día, el minimarket no logra incrementar sus ventas, ya que no cuenta con todas las herramientas internas de gestión que permitan el crecimiento del negocio. Además, compete directamente con canales modernos como Plaza Vea y Metro, así como con el canal tradicional, el mercado Izaguirre y otras bodegas cercanas.

Es así que el estudio de esta investigación tiene como sujeto de estudio a Fernandito Market, con el fin de analizar y diagnosticar los factores que limitan su crecimiento.

2. Justificación

La presente investigación aporta valor al estudio y evaluación del crecimiento empresarial de pequeñas y medianas empresas a partir de la evaluación de un caso del comercio minorista,

específicamente del rubro de alimentos de primera necesidad, y profundiza el análisis de los componentes seleccionados.

Si bien se han encontrado textos sobre el impacto e importancia del crecimiento empresarial en pequeñas y medianas empresas, la cantidad de los mismos ha sido limitada y, además, no se cuenta con literatura empírica que muestre su aplicación en el sector minimarket de Lima Metropolitana; y de ser así, los mismos no se encuentran en base de datos de literatura científica. Por ello, ante la escasa bibliografía vinculada al tema y sector, se ha complementado al analizar y determinar variables que limitan el crecimiento empresarial en un caso de Lima Metropolitana, pues si bien existen aproximaciones es conveniente examinar a profundidad otros factores más allá de los racionales.

En Lima Metropolitana, la mayor cantidad de bodegas se concentra en Lima Norte 43,1% y Lima Sur 21,7%, Lima Este concentra el 20,8%, Lima Centro 8,3% y Lima Centro Medio 6,1% (Choy, 2016), razón por la cual se optó por estudiar un caso de Lima Norte. Además, es la zona de Lima Metropolitana con más licencias de funcionamiento otorgadas a bodegas en los últimos tres años (INEI, 2018), representa una relación ganar-ganar ya que implica beneficios tanto para las bodegas como para los clientes. En el caso de las bodegas, les es útil conocer las razones de los clientes para asistir a sus establecimientos, y con esa información incurrir en menos costos aplicando la mejor estrategia para crecer. Por el lado de los clientes también es de utilidad, ya que su consumo representa un 70% del canal tradicional (Fundes, 2018), y el estudio reflejará las necesidades en las operaciones de las bodegas.

De acuerdo con lo mencionado en el problema de investigación, estos puntos de venta representan más del 40% del principal sustento de bodegueros solo en Lima (Ipsos, 2014), se ve reflejado el componente económico como punto de relevancia, ya que no solo disminuirán costos en la implementación de estrategias que podrían ser fallidas, sino que aumentará el volumen de ventas, generando así mayor rentabilidad.

Analizando el sector desde la perspectiva contextual, el crecimiento de bodegas hacia minimarkets genera crecimiento comercial y económico, pues convoca nuevos puestos de trabajo formal, los colaboradores deben estar bajo el régimen de planilla lo que conlleva a beneficios sociales para los mismos, mayor bienestar a los consumidores al aumentar la oferta de productos o marcas de los ya ofrecidos, control más certero de este comercio por sobre el informal ya que todas las ventas se registran sin ninguna distinción y con un sistema automatizado, y mayor tributación para realizar proyectos a futuro (Shelfic Soluciones, 2019).

Enfocando los aspectos y datos establecidos, Fernandito Market se encuentra en una zona comercial del distrito de Los Olivos, rodeado de distintos comercios, tanto de su rubro como de

otros; es un minimarket que inició como bodega hace aproximadamente quince años, y que en ese periodo se expandió al tamaño y variedad de productos que ofrece actualmente, y a un segundo local cercano al primero con las mismas características; sin embargo, existen variables que los han limitado a obtener los resultados óptimos y esperados, las mismas que se evaluarán y desarrollarán en la presente investigación.

Adicionalmente, la presente investigación contribuye a preservar, acrecentar y transmitir la herencia científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad (Sunedu, 2019), mediante la adaptación de un modelo de gestión a las nuevas tendencias de consumo en bodegas de Lima Norte; servirá a futuras investigaciones académicas en las cuales se busque profundizar en las estrategias de crecimiento.

Finalmente, de forma teórica, esta investigación, así como las de esta índole, organiza datos, ideas e hipótesis y plantea proposiciones, principios o leyes coherentes, interrelacionadas y generales; estas sirven para explicar y predecir fenómenos ahora y en el futuro, es fuente de conocimiento frente a cambios en el entorno que requieren contingencias (Normas APA, 2020).

A partir de lo expuesto, la presente investigación busca aportar a las Ciencias de la Gestión mediante evidencias de un caso de minimarket que inició como bodega, que cuenta con un nivel relativamente estable de ventas, que necesita mejorar su gestión para crecer no solo en el entorno cambiante en el que se desarrolla, si no también afrontando los nuevos retos que ha traído consigo la pandemia por el Covid-19, al igual que las consecuencias que habrá al finalizar el Estado de Emergencia, sean cambios de hábitos de consumo, preferencia por diversos sistemas de pago, acceso a financiamiento, mayor competencia, entre otros. Es así que las conclusiones y recomendaciones formuladas posteriores al análisis de la información recabada serán también aporte para el emprendimiento, pues con las variables seleccionadas se podrá identificar el procedimiento a seguir para el crecimiento adecuado tanto de los establecimientos con los que ya cuenta como con los nuevos a inaugurar a futuro, optimizando sus recursos y aprovechando las oportunidades de mejora que se presenten. Cabe resaltar que el análisis de las variables clave seleccionadas como aquellas que limitan el crecimiento empresarial beneficia en cuanto a la comprensión de este fenómeno debido a que examina el desarrollo de las mismas en un caso práctico, incluyendo criterios no estudiados a profundidad previamente, como medios de pago, redes sociales, entre otros.

3. Preguntas y objetivos de investigación

3.1.Preguntas de investigación

3.1.1. General

¿Qué factores limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market?

3.1.2. Específicas

- ¿Qué factores y modelos limitan el crecimiento de una bodega/minimarket desde la perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuál es la situación actual de Fernandito Market?
- ¿Cuáles son los factores más relevantes que limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market?
- ¿Qué mejoras se podrían realizar en Fernandito Market para su crecimiento empresarial?

3.2. Objetivos de investigación

3.2.1. General

Identificar y analizar los factores que limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market.

3.2.2. Específicos

- Revisar la literatura e identificar los modelos y factores que limitan el crecimiento de una bodega/Minimarket desde una perspectiva teórica y empírica.
- Diagnosticar la situación y el entorno de Fernandito Market.
- Determinar los factores más relevantes que limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market según el modelo propuesto de Avolio, Mesones y Roca, Vier, Nichter y Goldmark.
- Realizar propuestas de mejoras para el crecimiento empresarial de Fernandito Market.

En síntesis, para entender la inestabilidad y el descenso en las ventas en Fernandito Market en el último año, en la presente investigación se busca analizar los factores que limitan el crecimiento de este negocio, por lo que se pretende realizar un análisis interno y externo de la empresa tomando en consideración las perspectivas del dueño de ambos locales, proveedores, clientes y expertos. Primero, se tomará en cuenta la literatura pertinente de crecimiento empresarial y se validará la oportunidad de investigación e información con los expertos, luego se realizará el trabajo de campo con los actores involucrados del sujeto de estudio y finalmente, se validará con los expertos los hallazgos obtenidos, terminando con las conclusiones y recomendaciones para el sujeto de estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Estado del arte

En este apartado se presentan diferentes estudios que se han realizado en Latinoamérica relacionados al problema de investigación y sujeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Un caso de estudio realizado por Pisani y Yoskowitz en el año 2012, llamado *A Study of Small Neighborhood Tienditas in Central America*, afirma que la tienda de abarrotes y supermercados de vecindario son una parte esencial e integral de la vida cotidiana y forma parte del dinámico panorama comercial. En Centroamérica las bodegas prosperan porque atienden necesidades de alimentos básicos para el consumo de las familias en la vecindad. Es común encontrar varias bodegas en zonas comerciales, se diferencian por la ubicación geográfica, tamaño de la tienda, crédito a clientes, surtido de productos, horario de atención y otros factores que generan ventaja competitiva. Para los bodegueros, este rubro les proporciona valor económico, social y cultural, debido a que incrementa su economía familiar, genera autoempleo y forma parte de lo cotidiano en la sociedad. El estudio se realizó en Nicaragua y El Salvador, centrándose en el alcance competitivo que tienen las bodegas para sobresalir en el entorno micro empresarial (Pisani & Yoskowitz, 2012).

En Colombia, el estudio *Las tiendas de barrio: el comercio minorista y sus retos en el mercado* resalta dentro del comercio minorista a las tiendas pequeñas de alimentos llamadas comúnmente tiendas de barrio, debido a que son un canal de distribución importante para los diversos estratos socioeconómicos y representan flujo de efectivo para las empresas productoras y comercializadoras de productos (Arboleda, 2019). Asimismo, estos negocios crecen en cantidad debido a la situación económica del país y la reducción del ingreso familiar, lo que ha permitido que estos negocios sean vistos como una oportunidad de sostenibilidad de las familias dentro de un sector de informalidad. Es así, que dentro de la informalidad hay factores que limitan el negocio, como la insuficiencia de innovación y producción tecnológica, desconocimiento de procesos financieros y escasa existencia de estudios para la creación de empresas. Además, si bien no se precisa un modelo de estudio para analizar el crecimiento en estas tiendas, menciona Arboleda que existen ciertos factores que no permiten el crecimiento de las mismas, como el control contable y financiero que permita saber lo que se vende y cuál debe ser la frecuencia y cantidad de pedidos para sustentar el stock de mercancía requerida. Mantener buenas relaciones con la comunidad y tener interés constante por ser cada vez mejores personas y comerciantes son características que los tenderos deben cultivar para crecer con sus establecimientos.

En México, Hernández, May y Martínez (2012) realizaron el estudio *Factores comerciales relacionados a la supervivencia de las tiendas de abarrotes tradicionales Caso Región 101, Cancún, Quintana Roo, México*. En este estudio se realizaron observaciones durante tres años a tiendas de abarrotes para identificar la su supervivencia o mortalidad, por lo que factores comerciales fueron evaluados a través de visitas a los establecimientos. Como resultado, se encontraron índices de supervivencia mayores en tiendas de abarrotes con letreros de material formal y con patrocinio, con más estantes, mayor exhibición y mayor surtido de mercadería. Por otro lado, no se encontró relación de supervivencia con factores como precio, equipamiento (computadora, refrigeradores, entre otros) o con el estado de deterioro de la fachada.

Por otro lado, en el ámbito local se desarrolló una tesis de maestría titulada *“Impacto competitivo en el desarrollo de las bodegas frente a los mercados tradicionales: caso de estudio de Puente Piedra, Lima Norte”* en el año 2018. Esta investigación observa cómo se invierte la rentabilidad de este tipo de negocio tomando como referencia a los supermercados, logrando de esta manera la modernidad y nuevas estrategias aplicándolas a su crecimiento sostenido, los ingresos que generan son proyectados a nuevas inversiones motivando así a dedicarse al comercio en diferentes rubros (Gutiérrez, 2018).

Asimismo, se desarrolló una tesis de pregrado llamada *“Elementos claves que influyen en el crecimiento de bodegas: estudio de caso de tres bodegas ubicadas en el distrito de Pueblo Libre para los años 2017-2018”*. Esta investigación busca conocer los elementos claves del crecimiento de tres bodegas ubicadas en el distrito de Pueblo Libre. Por lo que se construyó un modelo de catorce elementos clave que explican el crecimiento de pequeños negocios y de diversas ramas empresariales como Finanzas, Logística, Marketing e Innovación tecnológica. De igual manera, se ha considerado la perspectiva de proveedores, clientes y del bodeguero para una visión holística (Pazos, Rojas & Zuñiga, 2020).

Mediante los estudios mencionados se puede tener un panorama general de trabajos que se han realizado en otros países dentro del rubro de minimarkets o de tiendas de abarrotes. De esta manera, se tiene un acercamiento a factores que se emplean en estos negocios que podrían limitar el crecimiento de los minimarkets. Cabe resaltar que no existen teorías similares desarrollados en nuestro país en este rubro, y que si bien los estudios en su mayoría son internacionales no muestran explícitamente factores de crecimiento empresarial, por lo que es una oportunidad de estudiarlos en este rubro del comercio minorista.

2. Crecimiento en pequeñas y medianas empresas

En este eje temático se explican tanto los conceptos como los modelos y las variables del crecimiento en las pequeñas y medianas empresas, esto permitirá comprender la relevancia de conocer los factores que limitan el crecimiento empresarial.

2.1. Concepto del Crecimiento en pequeñas y medianas empresas

Para comprender la importancia del crecimiento en las pequeñas y medianas empresas se debe comenzar por entender el concepto del mismo, para abarcar todas las perspectivas que comprende este eje temático se desarrollan conceptos descritos por diferentes autores.

2.1.1. Concepto según Audretsch, Coad y Segarra

Los autores conceptualizan el crecimiento empresarial como un proceso heterogéneo, dinámico y complejo que involucra factores culturales, sociales y económicos, todos estos asociados con la persistencia del crecimiento a lo largo del tiempo (Audretsh et al., 2014). Para complementar lo descrito, se justifica la complejidad del crecimiento empresarial por cuatro motivos, son los siguientes: primero, los indicadores para medir el crecimiento no son neutrales respecto a los resultados empíricos, segundo, el crecimiento no solo se explica con variables observables tradicionales (ubicación, industria, tamaño, edad o capital) sino también con factores específicos no observables (capital de gestión o habilidades de su personal), tercero, el desempeño de la innovación es diferente entre empresas y su impacto en el crecimiento varía en tiempo y espacio, y por último, las diferencias entre empresas (ubicación, posición en el mercado, apoyo público, etc.) impacta en diferente intensidad en el crecimiento (Audretsh et al., 2014).

2.1.2. Concepto según Goedhuys y Veugelers

En el año 2012 los autores Goedhuys y Veugelers determinaron el concepto de crecimiento empresarial en gran medida como un proceso estocástico donde muchos factores no identificados y no observables, específicos de cada empresa, son responsables del desempeño y crecimiento de las mismas. Sin embargo, desde hace un par de décadas, el crecimiento de la empresa también es visto como un proceso de aprendizaje, las empresas descubren sus verdaderos niveles de eficiencia y ajustan su tamaño, logrando ser eficientes y crecer hacia un mayor tamaño. Este proceso de aprendizaje es más evidente poco después de la entrada, lo que explica porqué las empresas pequeñas y jóvenes crecen más rápido (Goedhuys & Veugelers, 2012). De la mano de lo descrito, se añade un modelo de aprendizaje "activo" en el que el nivel de eficiencia puede ser estimulado activamente por inversiones específicas de la empresa en actividades de innovación, abriendo así nuevas perspectivas de las empresas hacia el crecimiento (Goedhuys & Veugelers, 2012).

2.1.3. Concepto según Gupta, Guhda y Krishnaswami

Para los autores Gupta, Guhda y Krishnaswami, el crecimiento tiene varias connotaciones, se puede definir como generación de ingresos, valor agregado y expansión en términos de volumen de negocio. También se puede medir en forma de características, como la posición en el mercado, la calidad del producto y la buena voluntad de los clientes (Gupta, Guhda & Krishnaswami, 2013).

Se ha destacado que el crecimiento es una función de las decisiones que toma un emprendedor, si crecer interna o externamente y dónde crecer, en el mercado nacional o internacional; esto relacionado con el tamaño de la empresa y con otras características específicas, como estructura financiera y productividad. Así, el total de activos, que es una de las medidas del tamaño de la empresa, tiene un impacto directo en los ingresos por ventas, pero el número de empleados, inversión en innovación y otros activos intangibles no tienen mucha influencia en las perspectivas de crecimiento de la empresa (Gupta, Guhda & Krishnaswami, 2013).

2.2. Modelos de Crecimiento en pequeñas y grandes empresas

A continuación, se explican dos modelos de gestión aplicables al Crecimiento en pequeñas empresas según los autores Churchill y Lewis, y Greiner. Estos se relacionan con las variables desarrolladas en el siguiente punto.

2.2.1. Modelo de Crecimiento en pequeñas empresas según Churchill y Lewis

En el presente apartado explicamos las etapas de crecimiento de las empresas según los autores en mención y cómo van cambiando de fase mediante el desarrollo de su organización en el mercado empresarial.

La primera etapa es la existencia, el propietario se encarga de realizar todas las actividades importantes y supervisa directamente a los subordinados, los principales problemas del negocio son la captación de clientes y la entrega del producto o servicio contratado, asimismo los sistemas y planificación formal son mínimas o inexistentes. En esta fase, la estrategia de la empresa es mantenerse viva (Churchill & Lewis, 1983).

La segunda etapa es la sobrevivencia, en esta fase la empresa ha demostrado que es una entidad comercial viable, tiene suficientes clientes y los satisface con sus productos o servicios para retenerlos, la empresa puede tener un número limitado de empleados supervisados por un gerente de ventas o un capataz general; sin embargo, ninguno de los dos toma decisiones importantes de forma independiente, ya que cumplen con las órdenes definidas del propietario (Churchill & Lewis, 1983).

La tercera etapa es el éxito, la empresa se encuentra económicamente estable y la decisión que enfrentan los propietarios en esta etapa se encuentra entre explotar los logros de la empresa y expandirla o mantenerla estable y rentable, proporcionando una base para actividades alternativas de propietarios. Esta etapa se divide en dos subetapas, la subetapa III-D y la III-G. En la primera etapa de Éxito-Desconexión, la empresa ha alcanzado una buena salud económica, cuenta con tamaño competente y productos demandantes en el mercado para garantizar el éxito económico y obtener beneficios superiores al promedio. La empresa puede permanecer en esta etapa de forma indefinida, siempre que el cambio ambiental no destruya su nicho de mercado o una gestión ineficaz reduzca sus capacidades competitivas. En la segunda etapa Éxito-Crecimiento, el propietario consolida la empresa y reúne recursos para el crecimiento. El dueño toma el efectivo y el poder de endeudamiento establecido de la empresa y lo financia con el fin seguir creciendo empresarialmente (Churchill & Lewis, 1983).

La cuarta etapa es el despegue, en esta fase los problemas claves son cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento de manera estable. La organización está descentralizada y dividida, generalmente en ventas o producción. Los gerentes clave deben ser muy competentes para manejar un entorno empresarial complejo y en crecimiento (Churchill & Lewis, 1983).

La quinta etapa es la madurez, las mayores preocupaciones de una empresa que entra en esta etapa son, en primer lugar, consolidar y controlar las ganancias financieras derivadas del rápido crecimiento y, en segundo lugar, conservar las ventajas del tamaño pequeño, incluida la flexibilidad de respuesta y el espíritu emprendedor (Churchill & Lewis, 1983).

2.2.2. Modelo de Crecimiento en grandes empresas según Greiner

En esta sección se explica las fases de crecimiento que experimenta una empresa, así como la crisis de cada una de ellas, pero antes se expondrán los diversos cambios que suceden en una fase, lo cual afecta de forma positiva y negativa al crecimiento de la organización, ya que el cambio es percibido y afrontado de manera particular en cada industria.

Según Greiner, cada fase comienza con un periodo de evolución, crecimiento y estabilidad constante y termina con un período revolucionario de cambios y turbulencias organizativas sustanciales. Surgen cinco dimensiones claves que motivan a reaccionar de forma diferente a cada empresa según su edad, tamaño, etapas de evolución, revolución y la tasa de crecimiento de su industria.

En caso de la edad de la empresa, la historia muestra que las mismas prácticas organizativas no se mantienen de manera constante y van cambiando a través su desarrollo, en el

tamaño de la organización, los problemas y las soluciones de una empresa tienden a diversificarse a medida que aumenta el número de sus empleados y el volumen de sus ventas, en las etapas de evolución podemos ver que aquellos que sobreviven a una crisis suelen disfrutar de cuatro a ocho años de crecimiento continuo y en las etapas de revolución, podemos denominar a los tiempos turbulentos periodos de revolución porque suelen presentar una grave alteración de las prácticas de gestión, ya que estas ya no funcionan cuando la empresa crece y ya no son apropiadas para el nuevo tamaño de la misma. La tarea crítica de la administración en cada período revolucionario es encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que se convertirán en la base para administrar el próximo período de crecimiento evolutivo. Y, por último, cuando hablamos de tasa de crecimiento de la industria, una empresa en un mercado en rápida expansión tendrá que agregar empleados rápidamente, por lo que se acelera la necesidad de nuevas estructuras organizativas y consigo aumenta el personal (Greiner, 1998).

Es importante resaltar que los períodos tienden a ser relativamente cortos en las industrias de rápido crecimiento, mientras que en las industrias maduras o de crecimiento lento se producen períodos de evolución mucho más largos, también se puede prolongar la evolución y retrasar las revoluciones cuando las ganancias son fáciles.

Luego de explicar cómo es el proceso de cada fase, a continuación, se describirán las características principales de las mismas, así como su crisis en cada fase del crecimiento de las organizaciones y las consecuencias que trae consigo, lo que nos permitirá ver la reacción y manejo de la situación de la empresa en su siguiente fase.

La primera fase es la creatividad, la etapa de nacimiento de una organización, el énfasis está en crear tanto un producto como un mercado. La crisis que se encuentra en esta fase es el liderazgo que es el inicio de la primera revolución (Greiner, 1998).

La segunda fase es la dirección, las empresas que sobreviven a la primera fase instalando un administrador de negocios capaz, suelen embarcarse en un período de crecimiento sostenido bajo un liderazgo directivo. La segunda revolución que sufre la empresa es la crisis de autonomía, la solución adoptada por la mayoría de las empresas es avanzar hacia una mayor delegación; sin embargo, es difícil para los gerentes de alto nivel que anteriormente tenían éxito en ser directivos ceder la responsabilidad a un personal de nivel inferior. Además, los gerentes de nivel inferior no están acostumbrados a tomar decisiones por sí mismos (Greiner, 1998).

La tercera fase es delegación, esta fase permite que las empresas se expandan mediante una mayor motivación de los gerentes de niveles inferiores en cumplir con las actividades de la empresa. Los gerentes de organizaciones descentralizadas tienen mayor autoridad e incentivos y se esfuerzan por conocer mercados más grandes, responder más rápido a los clientes y desarrollar

nuevos productos, en este caso la crisis que tienen es el control de la empresa ya que hay un alto nivel de descentralización (Greiner, 1998).

La cuarta fase es de coordinación, este periodo se caracteriza por el uso de sistemas formales en la empresa para lograr una mayor coordinación administrativa. Aquí se presenta la crisis de la burocracia. Los gerentes de línea rechazan las instrucciones de aquellos que no están familiarizados con las condiciones locales y el personal se queja de que los gerentes de línea no cooperan ni están informados con el movimiento de su lugar de trabajo (Greiner, 1998).

La quinta fase es la colaboración, donde se observa una fuerte colaboración interpersonal con el fin de superar la crisis de la burocracia. En este periodo no hay una crisis como tal, porque la organización se centrará en resolver la saturación psicológica de los empleados que crecen emocional y físicamente agotados por la intensidad del trabajo en equipo y la fuerte presión por soluciones innovadoras (Greiner, 1998).

2.3. Factores de Crecimiento de pequeñas y medianas empresas

A modo de complementar la información revisada sobre los conceptos y modelos del Crecimiento en pequeñas empresas según autores, también es importante comprender las diversas variables que afectan y la forma en cómo lo hacen; por esta razón se revisan los factores que limitan el crecimiento empresarial.

2.3.1. Determinantes del Crecimiento asociado a pequeñas empresas según Vier

El crecimiento se ve afectado en varios niveles. Estos niveles son las variables de agente (capital humano y actitudes), empresa (recursos, características emprendedoras y crecimiento) y entorno (industria) (Vier, 2016).

Con respecto a las variables de agente, el nivel de escolaridad y la experiencia del emprendedor influye en el crecimiento de la empresa. Asimismo, la edad repercute en el crecimiento de la empresa ya que los jóvenes tienen altas expectativas de crecimiento. El miedo al fracaso y la motivación son otras características de esta variable. El miedo al fracaso limita la capacidad del individuo para asumir riesgos y aprovechar las oportunidades que pueden producir crecimiento. La motivación para el crecimiento puede entenderse como la aspiración de expandir el negocio y comprende factores cognitivos, afectivos y conductuales (Vier, 2016).

La variable empresa abarca el tamaño de la empresa que puede afectar el crecimiento de la misma. Por otro lado, la innovación y la estructura del mercado determinan el crecimiento. Existe una gran probabilidad de que las pequeñas empresas innovadoras crezcan más rápido que las grandes empresas que evitan las innovaciones. La estructura del mercado afecta la capacidad

de crecimiento de las empresas, especialmente las de servicios, que son más heterogéneas y tienden a crecer menos que las industriales (Vier, 2016).

Finalmente, la variable entorno es el contexto que involucran las variables externas a la empresa respecto a su postura social, económica y política, el escenario comprende la situación del mercado, las condiciones de oferta y demanda, las condiciones locales y espaciales y el entorno de la industria y el sector que pueden o no mejorar el crecimiento. Además, la dinámica del sector y la industria son un factor determinante importante para el crecimiento de la empresa. Varias empresas crecieron porque el sector también creció ya que el contexto del mismo influye en las relaciones de tamaño y crecimiento (Vier, 2016).

2.3.2. Características del empresario individual y de la micro y pequeña empresa según Nichter y Goldmark

Una de las características del empresario es la educación, permite estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas debido a que les brindan una mayor capacidad para aprender de nuevas técnicas de producción, diseños de productos y obtener conocimiento especializado que permitan la expansión de la empresa (Nichter & Goldmark, 2009). Por otro lado, se encuentra la experiencia del trabajo, los propietarios de las pequeñas empresas por lo general aprenden en el trabajo, por lo que la experiencia laboral permitirá el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, al ampliar las capacidades de los propietarios y empleados mediante la adquisición de habilidades y conocimientos (Nichter & Goldmark, 2009).

Otra de las características es el género, existen muchos desafíos que están relacionados con el género para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Las mujeres poseen y operan la mayoría de estas empresas en muchos países en desarrollo, en parte debido a la facilidad de entrada y su acceso limitado a oportunidades alternativas. Asimismo, las micro y pequeñas empresas que están lideradas por mujeres tiende a crecer más lentamente que aquellas que pertenecen a hombres, esto se debe en gran medida porque son trabajos dentro del domicilio (Nichter & Goldmark, 2009).

Por otro lado, hay ciertas características ligadas al crecimiento de las pequeñas empresas: edad de la empresa, formalidad y acceso al financiamiento. Con respecto a la primera, las micro y pequeñas empresas jóvenes tienen más probabilidades de mostrar altas tasas de crecimiento en comparación con aquellas que tienen más tiempo. Aunque el crecimiento sea menor, se espera que la productividad aumente a medida que la empresa envejezca y el propietario llegue a conocer el tamaño óptimo de las operaciones (Nichter & Goldmark, 2009). Otra de las características es la informalidad, refiriéndose a empresas que no están registradas pero que obtienen ingresos de

la producción de bienes y servicios legales. El número de empresas informales a menudo sobrepasa el número de las registradas oficialmente. La informalidad en sí misma no solo reduce las posibilidades de crecimiento, sino que también está asociada con varias otras características que dificultan el crecimiento. Aunque las pequeñas e informales pueden evitar regulaciones e impuestos, a medida que crecen corren el riesgo de volverse más visibles, lo que desincentiva la expansión de estas empresas (Nichter & Goldmark, 2009).

El acceso al financiamiento es otra de las características que tienden a enfrentar las micro y pequeñas empresas, ya que poseen mayores restricciones financieras que las empresas más grandes, esto hace que sea un limitante de crecimiento. Las micro y pequeñas empresas de los países en desarrollo reciben préstamos bancarios formales con relativa poca frecuencia por lo que suelen depender de otros tipos de crédito, como crédito comercial, sobregiros y préstamos informales. Asimismo, las instituciones de microfinanzas también proporcionan importantes fuentes de financiamiento para estas empresas, pero su alcance suele ser más limitado que el de los comerciantes que con frecuencia proporcionan capital de trabajo en efectivo (Nichter y Goldmark, 2009).

Como factores separados a los ya mencionados, los autores toman en cuenta las redes sociales y cooperación entre empresas del mismo rubro, en este caso pequeñas y medianas empresas. En cuanto al primer punto, se menciona que tener una extensa red social es un activo que puede ayudar a obtener acceso a información de clientes potenciales, oportunidades comerciales rentables y acercamiento a nuevos recursos; además, ayuda a los emprendedores a superar los obstáculos relacionados con costos de transacción, cumplimiento de contrato y regulación (Nichter y Goldmark, 2009). Para la cooperación entre empresas se hace distinción entre vínculos verticales y horizontales; los verticales se dan con compradores y proveedores, ya que pueden facilitar el crecimiento al expandir el conjunto de oportunidades comerciales viables y mejorando capacidades, y los vínculos horizontales son con empresas similares, pueden agruparse y organizarse para trabajar juntas y así proporcionar una forma de consolidar la producción, mejorar posición de negociación con compradores o proveedores, acceder a información o servicios y presionar a favor de políticas o cambios (Nichter y Goldmark, 2009).

2.3.3. Factores de crecimiento para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas según Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca

Los autores realizan una investigación exhaustiva sobre diferentes modelos de crecimiento de micro y pequeñas empresas, identificando 5 factores que limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las MYPES.

El primer factor limitante es el administrativo, por lo que se menciona la importancia de la gestión de recursos humanos, el dueño o la dueña de la microempresa debe contar con preparación adecuada para gestionar su empresa y brindar capacitación constante al personal para que cumplan con sus funciones de manera asertiva, también comentan sobre la relevancia de los aspectos contables y financieros y la administración propia del negocio, ya que permite cumplir con compromisos tributarios y tener control de sus ingresos y egresos (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

El segundo factor es el operativo, en este punto se hace referencia a los aspectos de mercadeo, mejoras en la calidad del producto, estrategias de diferenciación, segmentación de mercado y políticas de precio, también mencionan la relevancia del control de la producción e inventarios, comentando que aquellas que no los consideran no crecen progresivamente (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

El factor estratégico se refiere al poco o casi nulo acceso a capital de las pequeñas empresas, lo que limita su crecimiento, otro factor es la falta de visión a largo plazo de los empresarios y la falta de planeamiento, investigación y conocimiento de mercado, lo que también impide su crecimiento (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

El siguiente factor limitante es el externo, aludiendo a la corrupción, informalidad, tecnología, competencia y Estado. En relación con el tema de la corrupción e informalidad, varios empresarios operan sin pagar impuestos, generando competencia desleal con empresarios que sí son formales, y muchos se ven obligados a aceptar esta forma de trabajo, lo que genera a su vez que no puedan demostrar ante entidades financieras su movimiento real y no puedan acceder a mejores condiciones crediticias. Los empresarios resaltan la competencia y tecnología enfocada en mejorar el servicio al cliente para diferenciarse (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

Por último, dentro del factor personal se encuentra la motivación generada por terceros para emprender, crecer e implementar un nuevo negocio, la educación en la gestión de empresa y la experiencia de los empresarios, es de suma importancia que los emprendedores o dueños de las empresas conozcan sobre estos temas, ya que de lo contrario tendrán limitaciones de crecimiento (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

Tabla 1: Resumen de Factores de Crecimiento de pequeñas y medianas empresas por autores

Autor	Grupo	VARIABLES
Vier	Agente	Nivel educativo
		Experiencia en el sector
		Aspiraciones de crecimiento
	Empresa	Motivación
		Avances tecnológicos
		Condiciones de Mercado
	Entorno	Oferta y Demanda
		Ubicación geográfica
		Políticas gubernamentales
Nichter y Goldmark	Empresario	Nivel educativo
		Experiencia en el sector
		Género
	Empresa	Edad de la empresa
		Formalidad
		Acceso a financiamiento
	Otros Factores	Redes sociales
		Relación con Proveedores
		Clientes
Avolio, Mesones & Roca	Administrativo	Alianzas estratégicas
		Relación con empleados
		Estudios en Gestión Empresarial
	Operativo	Administración del negocio y Sistema contable
		Control de inventario y logística
	Estratégico	Acceso a financiamiento
		Aspiraciones de crecimiento
		Investigación de mercado
	Externos	Formalidad
		Avances tecnológicos
		Competencia
	Personal	Motivación
Experiencia en el sector		

3. Modelo de Gestión

Luego de la revisión de la literatura se hallaron estudios de crecimiento de comercio minorista por los autores Vier, Nichter y Goldmark y Avolio, Mesones & Roca. Los estudios de estos autores revelan la importancia de gestión y mencionan que cada factor tiene una función relevante para el crecimiento de un negocio. De la literatura de los autores identificamos 23 factores, los cuales fueron presentados en la fase exploratoria a expertos de diferentes áreas y ellos seleccionaron 12 factores que limitarían el sujeto de estudio en caso de no ser aplicados. Razón por la cual, se utilizaron los estudios de los autores mencionados anteriormente para la construcción del modelo de crecimiento empresarial.

Los factores seleccionados que limitan el crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas en el rubro de bodegas y minimarkets son las siguientes: experiencia en el sector, aspiración de crecimiento, avances tecnológicos, oferta y demanda, ubicación geográfica,

acceso al financiamiento, redes sociales, relación con proveedores, clientes, relación con los empleados, control de inventario y logística y competencia. Cada variable fue explicada detalladamente en el apartado anterior.

A continuación, se muestra una tabla donde se menciona cada factor y su autor o autora correspondiente.

Tabla 2: Factores seleccionados que limitan el crecimiento de bodegas y minimarkets

Autor	Factores	Definición Operativa
Vier	Experiencia en el sector	Conocimiento práctico y teórico del dueño de “Fernandito Market” en el rubro de minimarket y bodega.
	Aspiraciones de crecimiento	Incremento del número de locales por necesidad del mercado y motivación personal.
	Avances tecnológicos	Implementación de herramientas tecnológicas para incrementar el ticket de venta.
	Oferta y Demanda	Contar con un amplio surtido de productos de alto requerimiento para cumplir expectativas de clientes.
	Ubicación geográfica	Ubicación física del establecimiento del negocio y si es de fácil acceso para los clientes.
Nichter y Goldmark	Experiencia en el sector	Conocimiento práctico y teórico del dueño de “Fernandito Market” en el rubro de minimarket y bodega.
	Acceso a financiamiento	Crédito que puede obtener el negocio Fernandito Market para la ejecución de sus planes comerciales.
	Redes sociales	Relación que crea Fernandito Market con los clientes y la imagen que da a su público objetivo.
	Relación con proveedores	Alianza estratégica con los principales proveedores con el fin de crear y mantener un vínculo estable y duradero.
Avolio, Mesones & Roca	Cientes	Personas que compran en “Fernandito Market”.
	Relación con empleados	Instrucción y confianza a los colaboradores por parte del dueño de “Fernandito Market” para atender correctamente a los clientes.
	Control de inventario y logística	Estrategias de almacenamiento y periodos de control de productos para mantener el stock de seguridad y cumplir con la demanda de los clientes.
	Acceso a financiamiento	Crédito que puede obtener el negocio Fernandito Market para la ejecución de sus planes comerciales.
	Aspiraciones de crecimiento	Incremento del número de locales por necesidad del mercado y motivación personal.
	Avances tecnológicos	Implementación de herramientas tecnológicas para incrementar el ticket de venta.
	Competencia	Negocios y empresas del mismo rubro dentro de la zona comercial donde está ubicado “Fernandito Market”.
Experiencia en el sector	Conocimiento práctico y teórico del dueño de “Fernandito Market” en el rubro de minimarket y bodega.	

4. Comercio Minorista

La presente investigación tiene como sujeto de estudio una bodega/ minimarket, para ello es importante entender el sector de comercio minorista o retail en donde estas se encuentran.

Para Kotler y Armstrong (2013), el comercio minorista o también llamada, venta al menudeo, incluye a las actividades involucradas a la ventas de productos y servicios directamente a los consumidores finales, para su uso propio y no de negocio.

Otro de los autores, como Kerin, Hartdley y Rudelius (2014) denominan al comercio minorista como ventas al detalle, y lo definen como las actividades relacionadas con la venta, renta y prestación de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal o familiar. Además de hacer énfasis en la prestación de servicios y renta, evidencian el valor que generan estos comercios a los consumidores y los representa en utilidades como tiempo, lugar, forma y de posesión en beneficio de los consumidores.

Anaya (2012) denomina al comercio minorista como el intermediario comercial que ocupa el último eslabón de la cadena de distribución que adquiere productos a comerciantes mayoristas o fabricantes para su reventa al consumidor final. Además, menciona que algunas empresas o instituciones pueden comprar a un comercio minorista, pero esto de igual forma significaría una venta al por menor.

Los canales de distribución dentro del comercio minorista se dividen en canal tradicional y canal moderno. Para Ferrell (2012) los canales de distribución implican un sistema integrado de las instituciones del marketing donde fluyen productos, recursos e información desde el punto de producción hasta el usuario final, en el cual algunos miembros de los canales o intermediarios como los minoristas toman posesión de estos para realizar la venta. Por su parte, Arellano (2010) vincula este concepto a un escenario latinoamericano y comenta que los canales, también llamados intermediarios, son muy diversos y van desde estructuras que existen desde hace muchos años hasta instituciones modernas que son importados de países desarrollados en referencia al canal moderno.

4.1. Canal Moderno

Este tipo de negocios poseen una infraestructura moderna e incorporan tecnología a sus procesos de venta. Muchos de estos pertenecen a grandes cadenas, por lo que poseen alto poder de compra y niveles de volúmenes grandes por cada proveedor (Magni, 2017).

Dentro del canal moderno se encuentran los supermercados, las tiendas por departamentos, los centros comerciales y las tiendas de conveniencia (Arellano, 2010).

4.1.1. Tiendas de Conveniencia

Las tiendas de conveniencia son aquellos establecimientos que se diferencian de otros canales, por su óptima localización en la ciudad, y que muchas veces está asociada a una gasolinera. Las características de este tipo de canal se basan en el amplio horario de apertura, en la limitación espacial de la tienda, que a diferencia de un supermercado, no supera los 500m², el

surtido de productos de alimentación, como artículos de regalo, productos para el automóvil, entre otros (Bernabeu, Moreno y Espinosa, 2010), así como también la proximidad, la facilidad de compra y estar ubicados en zonas con gran tráfico peatonal.

Las tiendas de conveniencia, según Arellano (2010), son la alternativa de las bodegas tradicionales o tiendas de barrio, pero en un escenario moderno. Sin embargo, resalta que no prevalece una relación personalizada con sus clientes como suele suceder con los negocios tradicionales. En Estados Unidos, la primera tienda especializada fue 7 Eleven, y en Latinoamérica se encuentra Listo, Oxxo, entre otros.

4.2. Canal Tradicional

El canal tradicional se caracteriza por ofrecer productos de primera necesidad, por lo que mantiene un alto número de locales, al igual que relación entre cliente vendedor debido a la naturaleza del negocio al generar interacción en la compra de productos y servicios. De igual forma, es un canal con un alto grado de informalidad por lo que tiene precios bajos y competitivos (Zavala, 2018).

En este canal se encuentran los mercados itinerantes, puestos de mercados, comerciantes ambulantes, tiendas especializadas y almacenes de barrio o bodegas.

- Los mercados itinerantes en su mayoría existen en las zonas semi-rurales en donde pequeños productores llevan sus productos para intercambiarlos. En este tipo de mercado acuden también comerciantes que se movilizan a diversos pueblos para realizar la venta de sus productos. Estos comerciantes están generalmente especializados en productos no agrícolas (Arellano, 2010).
- Los puestos de mercado comprenden a un grupo de comerciantes que se caracterizan por ubicarse dentro de mercados relativamente estables, poseen un espacio bastante limitado para sus actividades y se especializan en una categoría de productos, ya sea verduras, frutas, carnes, abarrotes y de consumo alimenticio de mayor duración (Arellano, 2010).
- Los comerciantes ambulantes son casi en su totalidad informales y disponen de un capital pequeño para realizar su trabajo. Sin embargo, debido a que un gran número de personas participan en este sector, las sumas globales movilizadas pueden ser muy altas. La venta abarca desde artículos de productores informales hasta de empresas registradas, por lo cual su participación en la distribución de algunos productos industriales de bajo valor unitario (chocolates, chicles, chucherías) puede ser fundamental (Arellano, 2010).

- Las tiendas especializadas son comercios dedicados a artículos diversos y pueden ser muy pequeños y ubicados en barrios, como carnicerías, panaderías y librerías, hasta grandes almacenes que se especializan en muebles y artículos eléctricos (Arellano, 2010).

Finalmente se encuentran las bodegas o almacenes de barrios, según Arellano es una estructura bastante común en América Latina. Pellón (2018) menciona que dentro del canal tradicional, destacan las bodegas como el de mayor importancia para la comercialización de productos de consumo masivo. Las bodegas tendrán una explicación a detalle en el siguiente apartado.

4.2.1. Bodegas

Para Arellano (2010) las bodegas comprenden a comerciantes instalados en esquinas generalmente, que surten diferentes productos a las familias de barrio. Existe mucha variedad de productos que llegan a vender estos comerciantes, desde alimentos perecederos hasta artículos varios. Chong (2019) las denomina tiendas de barrio, que principalmente tienen la característica de ser un negocio independiente y familiar.

Estos negocios son atendidos por un tendero o bodeguero que comúnmente se encuentra detrás de un mostrador, además se encargan de seleccionar, servir y preparar los productos para los clientes, y ayudan en la orientación de la compra (Quintero 2015 citando a De Juan).

Las bodegas siguen siendo predominantes en clases emergentes, debido al rol que cumplen al comercializar alimentos y productos básicos, a la cercanía de los hogares y clientes, facilidad para acceder a un crédito informal, así como la posibilidad de adquirir cantidades pequeñas y su impacto como regulador de las relaciones sociales que se generan. Cabe resaltar la atención personalizada y las relaciones de amistad, lo que muchas veces conlleva a la fidelización de clientes (Ayala, S & Castillo, V., 2014).

De Juan (2018) también resalta la relevancia que tienen las bodegas en los consumidores, esto se debe a que estas tiendas generan relación con los mismos por la tradición que representan. Estas tiendas aún siguen vivas, sobre todo en zonas urbanas, ya que todavía tienen clientela tradicional y atraen nuevos consumidores dispuestos a pagar por un servicio al cliente más individualizado.

En las bodegas aún prevalece la importancia a pesar de la evolución y la llegada de nuevos canales modernos. Esto se debe a los bajos precios que ofrecen, ya que los consumidores tienen en su mayoría una frecuencia de compra diaria, por lo que las marcas ofrecen sus productos en presentaciones más pequeñas. Además, el bodeguero es un influenciador al momento de la compra ya que puede ofrecer recomendación de una marca u otra, anunciar un nuevo producto y dar a conocer ofertas de los mismos. Finalmente, se genera la relación de amistad y confianza

como se mencionaba líneas arriba, esto se da entre, consumidores, bodegueras y visitantes de la tienda por la frecuencia de compra (Pineda, 2016).

A pesar de ser uno de los canales más importantes, también puede llegar a ser uno de los más vulnerables. El conocimiento de los bodegueros sobre gestión de negocios es limitado, muchos no llevan un registro formal de sus ventas y compras, ni estimación de sus márgenes de ganancia. Existe preocupación por la aparición de nuevas tiendas de grandes cadenas que venden a menor precio (Pisano, 2018).

En síntesis, las bodegas prevalecen en las ciudades por ofrecer productos adecuados para los consumidores ya que las presentaciones de estos productos se ajustan a las necesidades diarias, además que mantienen una relación cercana con los mismos, a diferencia de los canales modernos.



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque metodológico y estrategia de investigación

La presente investigación analiza a una organización representativa para el problema sectorial al que se enfrenta, por lo que se denomina estudio de caso, según la división del tamaño de muestra que realiza Mertens (2005) en las investigaciones cualitativas, comprende un estudio de caso, que implica uno a más. Esta investigación se realiza en dos bodegas/minimarkets ubicados en el distrito de Los Olivos en Lima Norte y en el área de influencia de las mismas.

Las investigaciones suelen distinguirse en cuanto al diseño metodológico por un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Según la distinción que realiza Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cualitativo emplea una recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010). Por otro lado, Ponce y Pasco (2015) afirman que este enfoque posee “una mayor flexibilidad en cuanto a la secuencia del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (pp. 45). Asimismo, el enfoque cuantitativo recolecta datos a través de medición numérica y análisis estadístico con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica; además, en este enfoque cada etapa precede a la siguiente y no se eluden pasos. Un último enfoque es el mixto, en este se combinan métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. La presente investigación es una investigación cualitativa ya que no se emplean datos numéricos para la extracción de la información si no de entrevistas a profundidad e indagación de los hechos.

Por otro lado, la estrategia de optar por una investigación puede ser de tipo experimental, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía o investigación-acción. En esta investigación, la estrategia a tomar es de estudio de caso. El investigador realiza un estudio a profundidad de un número limitado de casos específicos o de uno solo que permita comprender un fenómeno más amplio. En un estudio de caso es relevante la triangulación de la información, que refiere “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders et al., 2009, p. 146 citado en Ponce & Pasco 2015). Así el presente trabajo pretende indagar y conocer los problemas que atañen a un sector minorista tradicional, pero mostrarlo en un solo caso como es la bodega Fernandito Market.

Yin (1994) por su parte, menciona que la investigación puede diseñarse de tal manera que se emplean uno o varios casos, y dentro estos se presentan una o varias unidades de análisis; es así que Yin propone una matriz de cuatro variables para los estudios de caso en una investigación. Estos son holísticos, que corresponde a una sola unidad de análisis; sentido incrustado, corresponde a varias unidades de análisis; un solo caso, el cual se analiza un caso, y múltiples casos en donde se analizan dos o más casos al mismo tiempo. La presente investigación corresponde a un diseño de investigación holística, se estudia una sola unidad de análisis y a un solo caso como ocurre en la organización Fernandito Market, ya que se ha analizado a toda la organización y a los actores involucrados como dueño, administrador, proveedores y clientes.

Finalmente, otra forma de delimitar la investigación es a través de la temporalidad, ya que puede clasificarse de manera transversal y longitudinal. Una investigación transversal es aquella en donde la recopilación de información se realiza en un solo periodo de tiempo; por otro lado, la longitudinal permite la obtención de información en diferentes periodos y que siguen una determinada secuencia (Pasco & Ponce, 2015, p. 50). En ese sentido, la presente investigación es de tipo transversal, el estudio se realizará en un periodo de tiempo y contexto específico.

2. Alcance de la investigación

Luego de haber revisado la literatura correspondiente, establecido las preguntas y objetivos, se debe determinar hasta qué punto se quiere llegar con el estudio. En base a ello, las investigaciones podrán tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal (Pasco & Ponce, 2015).

En primer lugar se tiene el alcance exploratorio, el cual consiste en investigar un tema poco estudiado o nuevo, del cual existe poca certeza o no ha sido abordado antes (Hernández et al, 2014). Los autores expresan que esto sucede cuando se realiza la revisión literaria y encuentran guías no exploradas, asimismo la literatura revela que las ideas son escasas en relación al tema de investigación o que se desea indagar desde nuevas perspectivas. Estos tipos de estudios sirven para recabar información para lograr en el futuro una investigación más desarrollada y suelen anteceder a investigaciones descriptivas, correlacionales y causales (Hernández et al, 2014).

Por su parte, las investigaciones con alcance descriptivo buscan detallar características, rasgos importantes y propiedades de cualquier situación o evento que se analice, describe las tendencias de una población o grupo (Hernández et al, 2014). Es importante precisar que su función es explícitamente recoger o medir información de las variables estudiadas.

Por otro lado, la investigación correlacional tiene como finalidad evaluar el grado de relación entre dos variables o categorías de un contexto particular (Hernández et al, 2014).

Finalmente, se encuentra la investigación explicativa, que tiene por objetivo establecer una relación de causa y efecto que se encuentran en un evento o fenómeno; es decir, por qué ocurre un fenómeno y de qué manera se expresa (Hernández et al, 2014).

Considerando las características expuestas se concluye que el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, debido a que se busca conocer los factores que limitan el crecimiento empresarial y modelo de negocio, y de acuerdo a ello diferenciar y analizar los que están limitando su expansión tanto en tamaño como en ventas.

3. Herramientas de investigación

Las herramientas de investigación que se suelen usar para la recolección de información son las encuestas, entrevistas a profundidad, focus groups y observación. Estas herramientas se emplean según los objetivos y estrategias de investigación (Pasco & Ponce, 2015). En la presente investigación se usarán entrevistas a profundidad para el recojo de información de agentes involucrados en el negocio y de expertos.

3.1. Entrevistas

La entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación entre dos o más personas que dialogan de un tema específico (Raffino, 2020).

Para obtener toda la información necesaria para determinar los factores que limitan el crecimiento empresarial también se recauda la opinión de los diversos involucrados mediante esta herramienta, no únicamente con el dueño de la bodega/minimarket sino también con los clientes de la misma y expertos en el tema y sector. Las entrevistas, debido al contexto actual, se desarrollan en su mayoría de forma virtual, como por ejemplo video llamadas, es por esto la importancia de que la bodega posea una base de datos de sus clientes, para poder acceder a sus percepciones por esta modalidad.

Existen dos tipos de entrevistas, las estructuradas y las no estructuradas; la primera se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada con preguntas que fueron pensadas con anticipación sin que exista la reformulación dentro de las respuestas que dé el entrevistado; por otro lado, las no estructuradas son flexibles y abiertas, el entrevistador no debe seguir un cronograma sobre la forma de llevar las preguntas, lo que genera formular nuevas a lo largo de la conversación (Raffino, 2020). Tomando en cuenta los tipos de entrevistas, en todos casos, con

clientes, proveedores, bodeguero y expertos, se aplican las no estructuradas, ya que estas no solo logran un clima ameno sino también habilita la profundización de los temas a tratar.

4. Selección muestral

4.1. Bodega

La organización tomada para la investigación tiene el nombre comercial Fernandito Market y razón social Corporación Fernandito S.A.C, es una microempresa que ofrece productos de primera necesidad y conveniencia. Lleva más doce años en el mercado y cuenta con dos locales ubicados en una zona comercial de Los Olivos. Sin embargo, en el último año existen factores que los han limitado a obtener resultados óptimos y esperados, por lo que serán analizados en la presente investigación.

Según INEI (2018), Lima Norte fue la zona de Lima Metropolitana donde más licencias de funcionamiento se otorgaron a bodegas en los últimos tres años, por ende, se buscó centrar el estudio en una bodega dentro de esta zona, tomando en cuenta también la cantidad de tiendas de conveniencia y descuento; además, se consideró que para no dificultar la recolección de datos la bodega debía contar con base de datos de clientes, inicial o básica. De esta manera, la elección se efectuó siguiendo tres principios, son los siguientes: cantidad de licencias de funcionamiento de bodegas otorgadas por zonas en los últimos tres años, cantidad de tiendas de conveniencia y descuento por zonas, y bodegas que cuenten con base de datos de sus clientes (ver Anexo A).

Respecto al primer principio, se seleccionó Lima Norte al poseer un total de diez mil doscientas sesenta y cinco licencias de funcionamientos otorgadas en los últimos tres años, 12% más que Lima Centro que le sigue como segunda zona con mayor cantidad.

En cuanto al segundo principio, se empleó la cantidad de tiendas de conveniencia y descuento por zonas, obteniendo un total de ciento cincuenta y tres en Lima Norte, se han considerado dos al ser las que poseen el mayor porcentaje de ventas del sector. Esta información es relevante porque estos establecimientos son competencia de las bodegas.

Por último, el tercer principio para la elección de bodega es si posee base de datos de sus clientes; si bien no se tiene una cantidad exacta de este punto, hay un estudio que menciona que entre el 4% y 5% de bodegas utiliza algún sistema para recaudar esta información (ABP, 2019). Para obtener esta cifra se calculó el promedio de licencias de funcionamiento otorgadas por zonas en Lima Metropolitana en los últimos tres años, siendo así Lima Norte la que posee más bodegas que cumplen con el criterio.

4.2. Clientes

En Lima Norte el 29% de la población tiene entre 36 y 59 años, le sigue el rango de 21 a 35 años con 26% y en tercer lugar de 0 a 12 años con 20% (Ipsos, 2019, citado en Perú Retail, 2019b); sin embargo, por este tercer grupo no tomar la decisión de compra por completo, se tomará el siguiente grupo que es de 13 a 20 años con 13%. Es así que las entrevistas se realizan a aquellos que asisten a comprar a Fernandito Market al menos una vez por semana y que se encuentran entre 13 y 59 años; según la asistencia a bodegas explicada en el marco contextual donde se menciona un estudio de Arellano (2019) que refleja que los peruanos frecuentan bodegas 3.94 veces a la semana; adicionalmente, cabe mencionar que el 83% de la población en mención usa internet (Ipsos, 2019, citado en Perú Retail, 2019b), por lo que el desarrollo de la entrevista virtual no generará inconvenientes para ninguna de las partes.

El área estará entre la avenida Carlos Izaguirre y avenida Las Palmeras, al ser avenidas principales es más probable que habitantes de este espacio compren en los establecimientos seleccionados que los que viven al otro lado de las mismas; además, el marco contextual demuestra que hay mucha competencia en la zona.

4.3. Proveedores

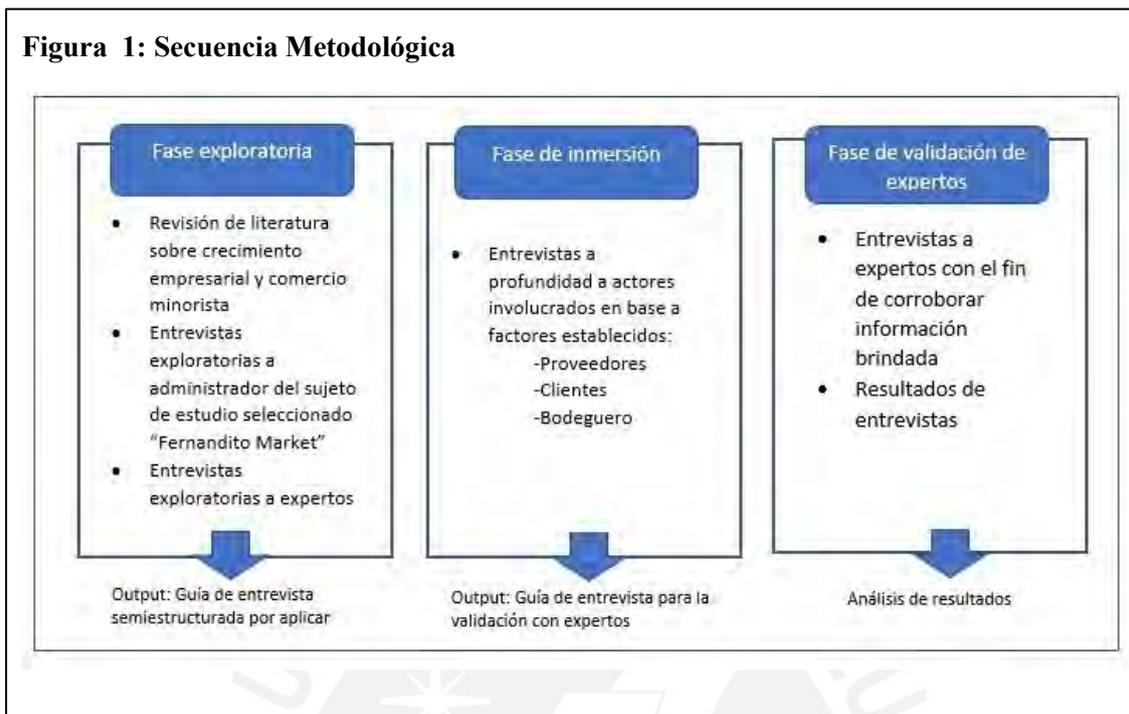
Por información recabada en la entrevista preliminar con el administrador de las bodegas, sus principales proveedores son tres, Ecobesa, Fuerza Dex y GW Yichang; esto se debe a que representan un mayor porcentaje de compra para ellos y por lo tanto de venta hacia sus clientes. El primero provee los productos de la Corporación Lindley, socio y embotellador de The Coca Cola Company, el segundo es un distribuidor exclusivo de Alicorp; y por último, el tercero provee productos de diferentes marcas, sean de terceros o propias, como Colgate, Ajimoto, 3M, Florida, entre otras.

Se debe destacar que estos proveedores llevan más de diez años trabajando con Fernandito Market, tienen información relevante y experiencia con el negocio de cómo ha ido cambiando durante los años y cómo hay puntos de mejora sus diferentes áreas.

5. Secuencia Metodológica

La secuencia consta de tres fases: exploratoria, inmersión y validación de expertos.

Figura 1: Secuencia Metodológica



5.1. Fase exploratoria

Esta fase inició con la revisión teórica de crecimiento empresarial y comercio minorista relacionado al sujeto de estudio de la presente investigación. Por lo que se realizó una búsqueda y descripción de estudios concernientes a factores de crecimiento empresarial en pequeñas empresas. Posteriormente, se dio un primer acercamiento al sujeto de estudio mediante entrevistas exploratorias al administrador del negocio. Y luego, se realizaron entrevistas a cinco expertos de diversas áreas para validar la oportunidad de investigación y los factores de crecimiento a investigar. Como primer output de esta fase, se obtuvo una guía de entrevista semiestructurada para llevar a cabo en la segunda fase de inmersión.

5.1.1. Entrevistas exploratorias al sujeto de estudio

Se realizó una entrevista semiestructurada inicial al sujeto de estudio (ver Anexo B) para tener conocimiento del negocio, cantidad de locales, ubicación geográfica, información de proveedores, productos y años de funcionamiento, al administrador del negocio Wilson Calvay quien brindó información relevante para la investigación. El detalle de su información se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3: Entrevista exploratoria al administrador de Fernandito Market

Nombre	Lugar	Cargo	Fecha	Duración
Wilson Calvay	Fernandito Market	Administrador de “Fernandito Market”	03 de octubre del 2020	30 minutos

5.1.2. Entrevistas exploratorias a expertos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco expertos con el fin de validar los factores que se escogieron a partir de la revisión literaria y de la aproximación al sujeto de estudio (ver Anexo C). Estos expertos fueron escogidos a conveniencia y por la facilidad de contactarlos que se tuvo con cada uno de ellos. En la siguiente tabla se detalla el perfil de cada uno. Igualmente, en el Anexo D se especifican los factores que fueron validados por los expertos entrevistados.

Tabla 4: Entrevistas semiestructuradas a expertos

Nombre	Institución	Cargo	Fecha	Duración
Alex Llaque	Centrum PUCP	Docente e Investigador	16 de octubre del 2020	48 minutos
Julio Centurión	Agencia Shock	Experto en Comercio Detallista	21 de octubre del 2020	1 hora
Alonso Villanueva	PUCP	Docente de Marketing	26 de octubre del 2020	37 minutos
Beatrice Avolio	Centrum PUCP	Jefa de Dpto Académico	02 de noviembre del 2020	26 minutos
Romy Guardamino	PUCP	Docente de Investigación	03 de noviembre del 2020	29 minutos

5.2. Fase de inmersión

En esta segunda fase se realizó el trabajo de campo, para ello se aplicaron los instrumentos que habían sido validados en la primera fase. En esta fase de inmersión se realizaron entrevistas a profundidad a doce clientes, a tres principales proveedores y al dueño del negocio. A partir de esta información, se obtienen los hallazgos del sujeto de estudio. De esta forma se elabora la guía de entrevistas para la siguiente fase de validación de expertos.

5.2.1. Entrevista a sujeto de estudio

Se realizó una entrevista a profundidad mediante una guía semiestructurada a la persona involucrada en el negocio, según los factores definidos en la primera fase. Esta entrevista fue dirigida al dueño del negocio, Higinio Calvay.

Tabla 5: Entrevista exploratoria al administrador de Fernandito Market

Nombre	Lugar	Cargo	Fecha	Duración
Higinio Calvay	Fernandito Market	Dueño de "Fernandito Market"	19 de diciembre del 2020	33 minutos

5.2.2. Entrevistas a proveedores

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los tres principales proveedores de Fernandito Market en la fase de inmersión (ver Anexo E). La selección de los proveedores se dio a partir de la relevancia del administrador de este negocio, debido a que poseen diversos proveedores por la variedad de productos. Asimismo, la elección se dio por conveniencia y facilidad de acceso para contactarlos.

Tabla 6: Entrevistas semiestructuradas a proveedores

Nombre	Institución	Cargo	Fecha	Duración
Jhon Jairo Siescken Zeña	Ecobesa – Coca Cola	Asesor de ventas	09 de noviembre del 2020	37 minutos
Charles Rivadeneira	Fuerza Dex - Alicorp	Agente de ventas	10 de noviembre del 2020	28 minutos
Freddy Palacios Abramonte	GW Yichang y compañía SA	Asesor de ventas	23 de noviembre del 2020	23 minutos

5.2.3. Entrevistas a clientes

Las entrevistas a clientes se realizaron mediante entrevistas semiestructuradas. Se realizaron doce entrevistas. El número de entrevistas a realizar corresponde al promedio de clientes que recibe Fernandito Market en las primeras cuatro horas de la mañana entre las 9 a.m. y 1 p.m. Este horario es escogido debido a la mayor afluencia de clientes que recibe Fernandito Market.

Tabla 7: Entrevistas semiestructuradas a clientes

Nombre	Edad	Fecha	Duración
Oscar Saucedo Marin	25 años	22 de noviembre de 2020	3 minutos
Enrique Montañez	35 años	22 de noviembre de 2020	3 minutos
Diego Alvarez Vergara	28 años	22 de noviembre de 2020	3 minutos
Medalith Gonzales Aliaga	53 años	22 de noviembre de 2020	5.5 minutos
Vilma Mendez Saldaña	69 años	22 de noviembre de 2020	4 minutos
Marco Sacuray	79 años	22 de noviembre de 2020	3.5 minutos
Clemencia Córdoba	42 años	28 de noviembre de 2020	3 minutos
Freddy Castillo Paz	49 años	28 de noviembre de 2020	3 minutos
Sandra Saavedra	20 años	28 de noviembre de 2020	3 minutos
Zenaida Cuadros	35 años	29 de noviembre de 2020	3 minutos
Carlos Porras	40 años	30 de noviembre de 2020	4 minutos
Karla Rodriguez	45 años	2 de diciembre de 2020	4 minutos

5.3. Fase de validación de hallazgos de expertos

A partir de la información brindada en la fase de inmersión, en esta fase se validan los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo con tres expertos de diversas áreas como Comercial, Marketing y Crecimiento empresarial (ver Anexo F). Es así que se obtiene como output el análisis de la información para pasar a las conclusiones y recomendaciones. En la siguiente tabla se detalla el perfil de cada uno, de la misma manera en el Anexo G se especifican los factores que fueron validados por los expertos entrevistados.

Tabla 8: Entrevistas semiestructuradas a expertos

Nombre	Institución	Cargo	Fecha	Duración
Jorge Martinez	PUCP	Docente de Marketing	06 de enero del 2021	40 minutos
Romy Guardamino	PUCP	Docente de Investigación	07 de enero del 2021	50 minutos
Miguel Córdova	PUCP	Docente de Logística	11 de enero del 2021	56 minutos

6. Codificación de la investigación

La codificación es el proceso de abordar el texto con el fin de encontrar ideas, conceptos y sentidos, es un examen minucioso de datos para identificar y conceptualizar los significados que el texto contiene, estos se segmentan, examinan y comparan con la finalidad de obtener similitudes y diferencias entre los mismos (Charmaz, 2007).

Para el correcto estudio de la información que se obtuvo con la herramienta de investigación entrevistas, se utiliza el software ATLAS.ti, banco de trabajo para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos, de audio y video (ATLAS.ti, 2021); en este caso, se emplea tanto para las entrevistas a clientes, proveedores, dueño y expertos consultados en la fase de validación de hallazgos. Este programa ayuda a organizar y administrar sistemáticamente la información recabada.

La operacionalización de la investigación consiste en especificar aspectos de la realidad que serán estudiados durante el presente trabajo, es así que se determinan variables concretas que permitirán desarrollar el estudio una vez planteados los objetivos e hipótesis (Pasco & Ponce, 2015). Esta información al igual que las herramientas y preguntas de investigación se encuentran en la matriz de consistencia en el anexo H.

7. Validez y fiabilidad de la investigación

Al momento de recolectar datos de una investigación se debe tener en cuenta la evaluación de los estudios de casos para probar la calidad de la investigación cualitativa. Según

Numagani, “los aspectos sobre la validez y la fiabilidad de una investigación realizada con estudio de casos siempre han supuesto que los investigadores que utilicen dicha metodología realicen un importante esfuerzo para fijar criterios y métodos tan rigurosos como los seguidos por las investigaciones de corte cuantitativa” (Numagani, 1998, citado en Castro, 2010). Por lo que se toma en cuenta cuatro aspectos relevantes para evaluar la calidad de la investigación cualitativa, validez del modelo o de los constructos, validez interna, validez externa y fiabilidad. (Yin, 1994).

Esta investigación presenta, en primer lugar, validez del constructo debido a que se utilizan diversas fuentes de evidencia así como información recogida de procedimientos como entrevistas, las cuales fueron validadas por la opinión de expertos del tema de investigación. En segundo lugar, no presenta validación interna debido a que la investigación tiene un enfoque descriptivo y no busca establecer relaciones causales. En tercer lugar, con respecto a la validez externa, la investigación permite realizar generalización analítica de los resultados, “en lugar de generalizar los resultados a una población, intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que permitan explicar y predecir un fenómeno” (Bonache, 1999, citado en Castro, 2010). Finalmente, la presente investigación es fiable debido a que se ha cumplido con el protocolo de pasos en el proceso de recopilación de datos y tratamiento de información de tal manera de que si vuelve a realizar el estudio de caso se obtendrían resultados similares.

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

1. Situación actual del Comercio Minorista en América Latina

En América Latina, el fraccionamiento de formatos es habitual y se demuestra en todos los países de la región. Según Nielsen (2019), los canales se dividen en tradicional, moderno y droguerías. Sin embargo, la penetración de esos canales es diferente en cada país debido a que existen diferenciales y fortalezas, las cuales han sido influenciadas por la comodidad y conveniencia de los consumidores. Como este mix de formatos es innovador, la concentración en cada canal es un reto a abordar (Nielsen, 2019).

1.1. Canal Moderno

En esta sección encontramos a los supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia y tiendas de descuento, a continuación se describe el crecimiento de este canal en diferentes países de Latinoamérica.

Los cambios en las preferencias del consumidor latinoamericano han difundido el avance del canal moderno de manera sostenible. Según Nielsen (2019), este canal tiene una participación de 36% en el Perú, 31% en Colombia, 41% en México, 43% en Argentina y 60% en Chile. Los factores que impulsan el desarrollo del canal moderno en Latinoamérica son el desarrollo económico de cada país, otro factor son las tendencias de consumo orientadas a brindar una mejor experiencia al cliente, así como los nuevos formatos más cercanos a los consumidores como las tiendas de conveniencia, los precios bajos y el acceso a crédito.

La búsqueda de comodidad y conveniencia fortalece a los supermercados pequeños, lo que significa que el retail valora el tiempo del consumidor y lo logra mediante formatos accesibles y fáciles de recorrer donde se puedan realizar compras que impliquen una eficiencia del tiempo por parte del consumidor. A manera de ejemplo, las tiendas de conveniencia han permitido el desarrollo del retail en 16% en Colombia, en Argentina diversas cadenas han tenido un significativo crecimiento donde prima para el consumidor la cercanía, comodidad y peso de la marca propia (Nielsen, 2019).

En el reporte de Nielsen (2019), se menciona que “gracias al mix de formatos de hoy en día, los consumidores tienen más opciones de compra en América Latina, logrando el incremento de visitas a los supermercados a 30%, hipermayoristas a 27%, descuento a 15%, conveniencia a 14% y online a 8%”. Estos incrementos de visitas fomentan que retailers se esfuercen en pensar en ambientes que satisfagan las necesidades del consumidor, logrando aumentar estrategias de

multiformato omnichannel, es decir canales cruzados que las organizaciones utilizan para mejorar la experiencia del usuario.

1.2. Canal Tradicional

En esta sección encontramos a los mercados mayoristas, mercado de abastos y bodegas, a continuación, se describe el crecimiento de este canal en diferentes países de Latinoamérica.

El consumo del canal tradicional viene disminuyendo de manera lenta pero firme, a pesar de la predominancia actual del bodeguero o “casero” del mercado. Según Nielsen (2019), los canales tradicionales tienen una participación de 70% en Perú, 40% en Colombia, 42% en México, 43% en Argentina y 28% en Chile, lo cual es resultado del desarrollo económico del país y de las tendencias del consumo. Sin embargo, aún hay oportunidad de negocio en este canal para diferentes países de Latinoamérica; por ello, algunos aún conservan la supremacía del canal tradicional sobre el moderno, debido a que las empresas grandes de consumo están interesadas en apostar por el canal tradicional porque han ganado márgenes saludables vendiendo directamente a tiendas de barrio y mercados. (McKinsey, 2018).

El canal tradicional representa como mínimo el 40% de las ventas en los países de Latinoamérica y continúa siendo un terreno lleno de oportunidades para microempresarios. En los últimos cinco años, el canal ganó participación en algunos países de la región, en Ecuador creció en 2%, en los países de Centro América creció en 4.6% y en Venezuela creció en 8.1%; mientras que en otros países de Latinoamérica, como Perú y Colombia ha perdido participación pero aún se mantiene por encima del canal moderno (Fundes, 2018).

El programa Fundes de Latinoamérica ha mostrado en un estudio que la mayoría de tiendas que cierran se debe a la vulnerabilidad de tiendas y de los tenderos, en el primer caso porque las tiendas son informales, no operan de manera óptima y ofrecen una gama limitada de productos y servicios, según el estudio que realizaron tuvieron como resultado que cerca del 30% eran tiendas no formalizadas y el 70% eran tiendas formalizadas, y en el segundo caso de la vulnerabilidad los bodegueros o tenderos es porque tienen un bajo nivel socioeconómico, son emprendedores por necesidad y tienen un bajo nivel de educación, lo que les dificulta manejar el negocio, según el estudio realizado cerca del 71% tienen estudios de primaria y secundaria, 20% tienen estudios técnicos y 17% son universitarios (Fundes, 2018).

2. Situación actual del Comercio Minorista en Perú

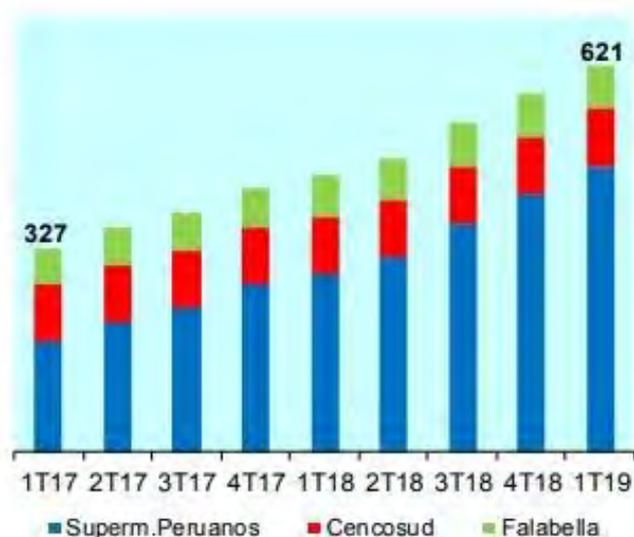
Este apartado presenta diversos datos y tendencias respecto al comercio minorista a nivel nacional, el cual se subdivide en Canal Moderno y Canal Tradicional, pues las cifras tanto de

ventas como de aperturas de nuevos establecimientos han ido variando considerablemente a lo largo de los últimos años en ambos canales, igualmente existen factores que influyen al consumo e inversión, como por ejemplo el riesgo país y leyes que impulsen la formalidad.

2.1. Canal Moderno

En el primer trimestre del año 2019, las ventas de los hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia ascendieron a más de cinco mil millones de soles, creciendo aproximadamente 7% respecto al mismo periodo del año anterior (Produce, 2019). Estas cifras reflejan las ventas de los tres principales operadores del sector, Cencosud Perú, perteneciente al grupo chileno Cencosud, Supermercados Peruanos, vinculado al grupo Intercorp, y Tottus, propiedad de la empresa chilena Falabella. De acuerdo al Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank (2019), este crecimiento en ventas se explica por la maduración de las tiendas implementadas en el último año y a la inauguración de nuevos puntos de venta, esta segunda razón va más vinculada a la apertura de tiendas de conveniencia. En total estos tres operadores suman seiscientos veintiún establecimientos, de los cuales 55% son tiendas de conveniencia, la cantidad total representa el doble de las que se contaban al cierre del año 2016.

Figura 2: Número de locales del Canal Moderno según operador



Fuente: Produce (2019)

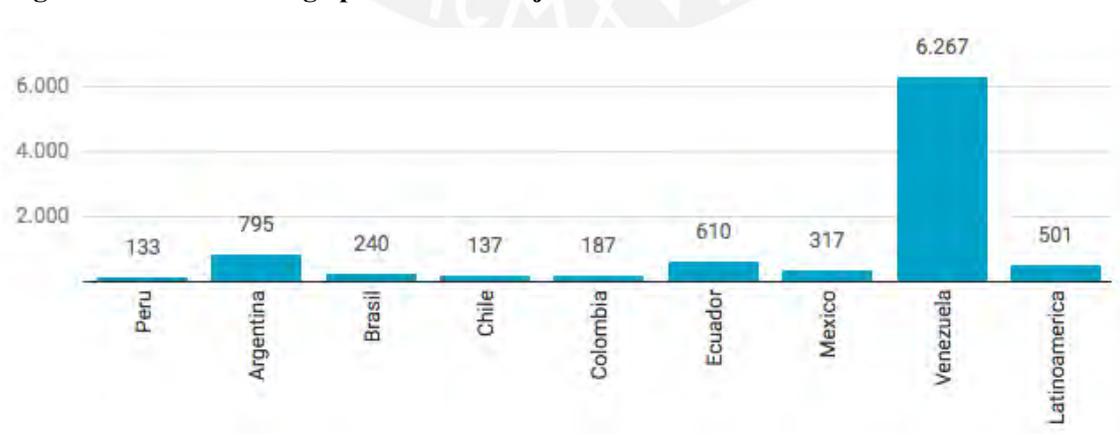
Cabe precisar que la penetración del Canal Moderno no es homogénea en todas las categorías de las diversas industrias; es decir, alimentos, abarrotes, artículos de ferretería, bebidas y farmacia son comprados de distinta manera. Por ejemplo, en el último trimestre del año 2019,

confitería resultó afectada debido a los últimos cambios regulatorios del país, ya que en junio de ese mismo año se implementó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes a través de octógonos que facilitan la lectura y comprensión de la información nutricional de los alimentos procesados y bebidas no alcohólicas (Nielsen, 2019).

Si bien Lima sigue siendo el departamento que concentra la mayor cantidad de establecimientos de este canal, contando con el 72% del total a nivel nacional hasta el primer semestre del año 2019, este porcentaje ha disminuido en 3% a comparación de la cantidad de los mismos al cierre del año 2017, lo que significa que la apertura de nuevos locales se está descentralizando de la capital del país (Produce, 2019). En este primer semestre del año 2019 también se registró que seguido de Lima se encuentran Piura, La Libertad y Arequipa con 8%, 7% y 5% respectivamente (Produce, 2019).

Como se detalla al inicio del presente apartado, dos de los tres principales operadores del Canal Moderno son de origen extranjero, por lo cual es importante mencionar cómo el riesgo país influye en la decisión de empresas extranjeras en operar en el Perú. Debido a que este índice refleja el riesgo adicional que asumen los inversionistas extranjeros, a mayor riesgo país mayor el costo de intereses que se debe asumir sobre la deuda, lo cual lleva a un impacto negativo sobre su capacidad de pago (Banco Mundial, 2019). Según JP Morgan (2019), el riesgo país de Perú cerró a mediados del mes de agosto del año 2019 como el más bajo de la región, lo cual explica el interés de grupos extranjeros en invertir no solo en la capital si no en el país en general, ya que este índice viene disminuyendo desde dos años antes, en agosto del 2018 era de 149 y en el mismo mes en el 2017 era de 155 (BCRP, 2020).

Figura 3: Promedio riesgo país de enero a julio del 2019



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2019

Para conocer las preferencias de los consumidores, Arellano (2019) menciona que los peruanos frecuentan mensualmente las tiendas de conveniencia 2,58 veces y supermercados 2,57 veces. Este estudio también indica que los productos que más se consumen en este canal son tecnología, juguetes, artefactos, ropa y calzado y artículos de limpieza, con 71%, 70%, 58%, 55% y 39% respectivamente. Por último, se refiere a que en las tiendas de conveniencia los consumidores acuden solos en un 54%, a diferencia de los supermercados que en un 78% asisten a comprar y pasear.

Las cifras anteriormente mencionadas, especialmente el número de visitas mensuales a los establecimientos de este canal, reflejan que el canal tradicional sigue siendo el destino mayoritario de la compra principal. Esto se debe a dos razones según Dichter y Neira (2020), que son la preferencia de compra de productos en promoción u oferta, y que la compra en supermercados es aún fría y poco envolvente para el comprador; es decir, que no se enfoca en la experiencia del cliente ni en generar respuestas coherentes hacia las necesidades del mismo.

Analizando las fuerzas de Porter, en ninguno de los establecimientos mencionados a lo largo de la investigación el consumidor puede negociar los precios con las empresas, por lo que este poder es nulo; sin embargo, el poder de negociación con los proveedores sí se ejerce en alto nivel debido a que las tiendas pertenecientes a este canal son parte de grandes grupos empresariales que inauguran cadenas, generando así altos volúmenes de compra (Manrique, 2019).

2.2. Canal Tradicional

A pesar del aumento de ventas y número de establecimientos del Canal Moderno, el tradicional sigue representando el mayor porcentaje de ventas del comercio minorista, obteniendo el 80% hasta el tercer trimestre del año 2019 (Nielsen, 2019). Sin embargo, igualmente se está viendo afectado, pues cerró el año 2018 con una baja en ventas de 10% respecto al año anterior (ABP, 2019). Además del nivel de penetración de este canal también es importante mencionar la cantidad de establecimientos que se pueden encontrar, según Arellano (2020), por cada millón de peruanos existen tres centros comerciales, quince supermercados, ocho mil bodegas y cinco mil puestos de mercado; estas cifras demuestran la importancia del Canal Tradicional en el país.

Debido a que en la presente investigación se analizaron factores vinculados al subsector bodegas, se especifican a continuación datos exactos del desarrollo de las mismas en los últimos años.

A inicios del año 2016 se contaban cuatrocientas catorce mil bodegas a nivel nacional, cantidad de establecimientos que se ha visto aumentada en ochenta y seis mil hasta mediados del

mes de agosto del año 2019, de las cuales el 30% se concentran en Lima Metropolitana (ABP, 2019). Asimismo, si bien hubo una disminución en las ventas de este subsector, la cantidad de licencias de funcionamiento han aumentado continuamente en los últimos tres años, por lo que esta disminución no se atribuiría únicamente a la ausencia de clientes en estos establecimientos, si no a la disminución del monto que gastan en los productos que adquieren en este formato de tiendas. Este concepto es llamado ticket promedio de compra, el mismo que para el primer trimestre del año 2017 se encontraba entre S/ 8.50 y S/ 9.00 soles, el cual ha disminuido a comparación del año 2012 que era de S/ 18.00 (Kantar WorldPanel, 2017, citado en Gestión, 2017).

Vinculado a este tema, se encuentra la tendencia de usar la tecnología para competir en igualdad de condiciones con las tiendas del Canal Moderno; sin embargo, esta no está siendo implementada en la gran mayoría de los establecimientos, pues solo entre el 4% y 5% de bodegas lo utiliza (ABP, 2019), cifra que va en paralelo con quienes amplían sus opciones de pago hacia el uso de tarjetas, según Castañeda (2019), gerente general de VendeMás, empresa encargada del sistema de pago electrónico dirigido a emprendimientos, comerciantes, trabajadores técnicos e independientes, las bodegas que cuentan con POS (Point Of Sale) en sus diversos formatos, aumentan el ticket promedio de compra a S/ 36 soles y las ventas hasta en un 20%.

Para conocer las preferencias de los consumidores de este canal, Arellano (2019) menciona que los peruanos frecuentan mensualmente los mercados 13,59 veces y las bodegas 15,77 veces. Este estudio también indica que los productos que más se consumen son frescos, gaseosa, cerveza, abarrotos y artículos de limpieza, con 87%, 84%, 71%, 67% y 60% respectivamente. Por último, se refiere a que en los mercados los consumidores acuden solos en un 60% y a la bodegas en un 80%.

Ya teniendo las cifras tanto del Canal Moderno como del Canal Tradicional, se observa que la diferencia entre el número de visitas mensuales a los establecimientos varía sustancialmente. Dichter y Neira (2020), además de lo anteriormente explicado, atribuyen también la elección de un canal sobre otro por la frescura de los productos y la confianza con el vendedor, que es una de las características principales de este canal.

Analizando igualmente en este punto las fuerzas de Porter, a diferencia del Canal Moderno, en este no solo puede negociarse el precio de ciertos productos sino también la forma de pago de los mismos bajo el criterio de cada bodeguero, por lo que este poder se considera medio; sin embargo, también difiriendo del Canal Moderno, el poder de negociación con los proveedores no se ejerce debido a que estos estos establecimientos son pequeños negocios generalmente familiares que no poseen costos fijos para solventar gastos de logística, pagos de

impuestos, servicios generales, seguros y el mantener personal en planilla, por lo que carecen de este poder con sus proveedores por su automatización y bajo volumen de compra individual (Manrique, 2019).

Por último, el Estado a fines del año 2018 promulgó la Ley General de Bodegueros para reconocer el valor social de esta actividad y constitución de la misma como unidad económica básica y esencial para el desarrollo de las comunidades (El Peruano, 2018). Lo que promueve esta Ley es la formalización y mejora competitiva a través de suministros de asistencia técnica y capacitación a los dueños de los establecimientos respecto a temas laborales, comerciales, legales, empresariales y tributarios. Como complemento, también poseen acceso a servicios tecnológicos como información del mercado, asesorías en diseño físico del local y acceso a financiamiento a través de instituciones de microfinanzas supervisadas por el Estado (El Peruano, 2018).

3. Situación actual del Comercio Minorista en Lima Norte

El sujeto de estudio se encuentra ubicado en Lima Norte, por lo que se contextualiza el comercio minorista de en esta zona de Lima Metropolitana.

Lima Norte abarca los distritos de Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres. Cuenta con una cantidad de más de dos mil seiscientos habitantes (APEM 2018 citado por CPI) y le corresponde un 24.8% de la población total de Lima Metropolitana, por lo que es la zona más poblada de Lima, seguida por Lima Este.

Para explicar el comercio minorista en esta zona de Lima es importante entender cómo es el comportamiento del consumidor de Lima Norte. Según un estudio realizado por Ipsos, el consumidor de Lima Norte (Ipsos, 2019, citado en Perú Retail, 2019b) tiene un ingreso promedio de S/4,329 soles, de los cuales el 70% aproximadamente corresponden a gastos corrientes. Este consumidor destina un monto de S/ 277 soles para actividades de esparcimiento y S/ 1,320 de los mismos para bebidas y alimentos. Del mismo modo, este estudio resalta que el gasto va destinado en su mayoría a mercados y bodegas, ambos corresponden a un 95%; y los centros comerciales se llevan una preferencia menor en un 69% y supermercados en 76%. Esto permite evidenciar que el consumidor de Lima Norte aún mantiene mayor preferencia en destinar sus ingresos al canal tradicional que al canal moderno. A continuación se detalla la situación actual de Lima Norte en los ambos canales.

3.1. Canal Moderno

El canal moderno se instaló en esta zona de la ciudad con la presencia de Hipermercados Metro en el distrito de Independencia hace más de veinte años (Salas, 2019). Desde hace diecisiete años, el canal moderno se ha ido potenciando por el desarrollo de los centros comerciales como Megaplaza, de mano del Grupo Wiese y después adquirida por Parque Arauco.

Actualmente el canal moderno cuenta con cuatro centros comerciales, que venden aproximadamente más de mil millones de dólares al año (Perú Retail, 2019a). Esto ha permitido poner a Lima Norte en el centro de las inversiones para futuros proyectos. Los motivos por los cuales esta zona es atractiva para la inversión se debe al tamaño de la población, que como se mencionó líneas arriba, es de las zonas más grandes de Lima, y ha crecido en 26% los últimos diez años.

Asimismo, el consumidor ha permitido que se desarrolle el canal moderno en tanto que se habla de una nueva clase media (Arellano, 2014), la cual está conformada por individuos y familias que han superado la preocupación de la necesidades básicas y tienen mayor capacidad económica para acceder a distintos bienes y servicios. Arellano menciona que “son consumidores más exigentes, su nivel adquisitivo ha venido mejorando y aunque en los últimos dos años tuvo un pequeño estancamiento, la tendencia general es a la mejora” (Arellano, 2019). Algunos otros datos con respecto al consumidor de Lima Norte, es que el 61% de la población tienen una vivienda pagada, lo que significa que los consumidores tienen una baja tasa de endeudamiento y por ende una mayor capacidad de pago (Salas, 2019). En síntesis, los centros comerciales siguen siendo un punto fuerte para el crecimiento del canal moderno en Lima Norte, debido al cambio de consumidor en su capacidad adquisitiva.

Por otro lado, en el canal moderno en Lima Norte también hay presencia de tiendas de conveniencia; las más reconocidas son Tambo de la firma Lindcorp y Oxxo de la empresa mexicana Femsacomercio. En Lima Norte, el 30% de los hogares realizan compras en tiendas de descuento como Mass. Además, las tiendas de conveniencia tienen una penetración del 11% en esta parte de la ciudad. En síntesis, las tiendas de conveniencia se han ido extendiendo poco a poco pero aún la penetración de mercado en baja en este tipo de canal moderno.

3.2. Canal Tradicional

En Lima Norte se concentra el 48% del total de negocios, el 56% de bodegas y el 50.6% de puestos de mercados y otros de ventas al paso. Además, esta zona concentra la mayor cantidad de negocios en los distritos de San Martín, Comas y Los Olivos (Strategia s/f).

Esta zona posee los distritos en donde existe una mayor cantidad de comercios tradicionales, específicamente en mercados y bodegas. Con respecto a los mercados, en los distritos de Comas y San Martín de Porres, ambos concentran aproximadamente cien mercados cada uno, entre mercados de abastos y minoristas. Según un estudio realizado por CCR (Gestión, 2015), esto se debe a que aún existe una menor expansión de los canales modernos a diferencia de otras zonas de la ciudad como Lima Oeste. Además, estos canales se han convertido en multiservicios en donde los consumidores encuentran otro tipo de servicios además de la venta de productos frescos y de abarrotes, como zapatería, cerrajería, servicio técnico, entre otros.

Las bodegas que han aperturado en San Martín de Porres son seiscientos treinta y dos, en Carabayllo trecientas cuarenta y nueve, en Comas doscientas noventa y siete, en Los Olivos doscientas, en Independencia y Puente Piedra ciento veintinueve en cada distrito. Es decir, que en San Martín se ha aperturado la mayor cantidad de bodegas formales. (INEI 2016 citado en Informe Articulación y Vinculación Los Olivos).

Por otro lado, el canal tradicional en estudio, bodegas, es el motor de la economía en esta zona de la ciudad, ya que estos negocios tienen una mayor influencia, el 98.4% de los residentes de esta zona son consumidores de estos establecimientos (Strategia s/f). Según el estudio de la Asociación de Bodegueros del Perú, las bodegas en Lima Norte poseen la mayor concentración con un 43.1%, a diferencia de las otras zonas de Lima Metropolitana como Lima Sur que concentra 21.7% de bodegas, Lima Este el 20.8%, Lima Centro el 8.3% y Lima Centro Medio el 6.1%. Es decir, que dentro de Lima Metropolitana, Lima Norte mantiene una mayor cantidad de bodegas en comparación a otras zonas. Otra característica de este estudio es que en Lima Norte existe menor cantidad de personas por bodega, esto quiere decir que hay mayor saturación de bodegas, y por tanto la competencia reduce los clientes potenciales (ABP, 2016 citado en RPP, 2019).

Asimismo, el 75% de la población de Lima Norte considera que compran alimentos y productos en bodegas y puestos de mercado porque no hay mejor alternativa que brinde una relación de calidad y precio en la zona, por lo que estos puntos de ventas tradicionales ofrecen ventajas estratégicas a los consumidores de la zona. Es así que las bodegas brindan una combinación de productos adecuada a las necesidades de los consumidores (ABP, 2016 citado en RPP, 2019).

3.2.1. Bodega “Fernandito Market”

En la presente investigación se ha empleado el término bodega y minimarket para hacer referencia del negocio debido a que Fernandito Market aún mantiene características de una bodega tradicional, tanto en la atención al público, así como al tratarse de un negocio familiar; sin embargo, cuenta con proyección a crecer y convertirse en un negocio de cadenas de minimarkets,

por lo que actualmente posee características físicas del negocio más grandes que una bodega pequeña que irán reflejando más adelante. A continuación, se presentarán los principales datos, análisis FODA y la distribución del entorno demográfico de Fernandito Market.

a. Principales datos del minimarket

El primer local de “Fernandito Market” se ubica en la avenida Carlos Izaguirre 15301, Los Olivos y el segundo local se ubica en la avenida El Amargón 3809, Los Olivos, a una cuadra y media del primer local. Ambos locales funcionan de lunes a domingo de 9am a 9pm en un local de ciento ochenta metros cuadrados, Fernandito Market cuenta con quince años en el mercado. En cuanto a sus trabajadores, cuenta con 4 trabajadores en cada establecimiento, el dueño Higinio Calvay y su sobrino Wilson Calvay, quien es administrador de los dos establecimientos, por lo que se trata de un negocio familiar. Por otro lado, los minimarkets emiten a sus clientes dos tipos de comprobantes de pago: boletas de venta y facturas, con el RUC 20600192443. Según SUNAT (2019), Actividad Principal – CIIU 52391 es la Venta Minorista de Alimentos, Bebidas y Tabaco.

b. Análisis FODA del minimarket

Dentro de las principales fortalezas de cada establecimiento comercial está la imagen reconocida de la bodega en la zona comercial, la variedad de productos, la implementación de un sistema de POS, el tamaño del local, la ubicación privilegiada en una de las principales avenidas del distrito de los Olivos, la experiencia en el rubro de alimentos y la buena relación con sus proveedores.

Como oportunidades de mejora para las bodegas, se encuentra una mejor distribución de productos en cada establecimiento, la implementación de una base de datos de productos y clientes, un catálogo virtual para una mejor exhibición de sus productos, sistemas de pago mediante billeteras electrónicas como Yape, Lukita o Plim, trabajar con un servicio de delivery automatizado, capacitar mejor a su personal nuevo para un buen trato de servicio al cliente.

Dentro de las debilidades del negocio, el principal problema es la distribución de sus productos o trade marketing, por lo que los clientes no logran ver en su totalidad los alimentos o bebidas que necesitan y preguntan al personal sobre la ubicación de los mismos o no compran porque no lo encuentran, otra debilidad es la publicidad online, ya que la bodega no cuenta con redes sociales ni con un catálogo virtual; este último punto está siendo solicitado por sus clientes actuales. Finalmente, el medio de pago solo es en efectivo y en tarjeta, pero no es por billeteras electrónicas, lo que limita la compra del cliente.

Entre las amenazas que posee este negocio, se encuentra la presencia de canales tradicionales como otras bodegas cercanas y un mercado aldeaño, así como la presencia de canales

CAPITULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los hallazgos más relevantes de las entrevistas realizadas a los principales actores de la investigación, dueño de la bodega, proveedores y clientes; en conjunto con las opiniones recabadas de los expertos en la fase de validación. Por último, se detalla el análisis de los resultados finales.

1. Hallazgos

Los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo se han representado en la tabla ubicada en el Anexo J, donde se encuentran de forma resumida las perspectivas de cada actor entrevistado en la presente investigación.

2. Sistematización de la información

Para el análisis cualitativo del negocio estudiado se desarrolló la codificación de las entrevistas realizadas a los actores involucrados utilizando el software ATLAS.ti, para así organizar y administrar sistemáticamente la información recabada. En el programa en mención se crearon cuatro diferentes proyectos por cada grupo de actores, proveedores, clientes, dueño y expertos, para así diferenciar las opiniones de cada uno y poder comparar las diversas percepciones sobre las variables validadas por los expertos en la fase exploratoria, mismas que se obtuvieron de la revisión literaria, y la forma en que Fernandito Market las aplica en su crecimiento; posteriormente se codificaron los textos según las variables, debido a que las preguntas de las entrevistas fueron segmentadas por cada variable, los criterios que se tomaron en cuenta para la asignación de los códigos fue la cantidad de veces que el entrevistado hace mención de lo consultado (citas), para luego corroborar si la respuesta fue positiva o negativa y considerar los detalles que se expresen sobre lo consultado, detalles que se reflejan en el punto de hallazgos.

De esta manera se obtuvieron los resultados resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 9: Codificación de sub-variables por variable factor

Factor Clave	Sub-variable	Categoría	Citas Proveedor	Citas Cliente	Citas Dueño	Adicional Expertos
Experiencia en el sector	Administración	S1	-	-	5	-
	Aprendizaje del negocio	S2	-	-	-	2
Aspiración de crecimiento	Perfil del emprendedor	A1	-	-	5	-
	Motivación	A2	-	-	-	1
Avances tecnológicos	Medios de pago	T1	13	24	-	-
Oferta y Demanda	Tipos de productos	O1	-	15	-	-
	Variedad de Productos	O2	18	7	-	-
	Ventas cruzadas	O3	-	-	-	3
Ubicación Geográfica	Cercanía entre tiendas	U1	4	25	3	-
Acceso a financiamiento	Formalidad	F1	7	-	4	-
	Inversión	F2	-	-	-	3
Redes Sociales	Publicidad	R1	3	17	3	-
Relación con proveedores	Promociones	P1	24	-	4	-
Clientes	Conocimiento de la empresa	C1	8	25	-	-
	Frecuencia de compra	C2	4	12	-	-
Relación con empleados	Personal	E1	4	15	3	-
	Atención al cliente	E2	-	18	4	-
Control de inventario y Logística	Rotación de productos	I1	10	-	1	-
Competencia	Diferenciación	D1	-	10	-	-

3. Análisis

A continuación, se presenta el análisis cualitativo con la finalidad de conocer los factores claves que impactan directamente en el crecimiento de Fernandito Market, para lograrlo se han considerado las opiniones y perspectivas del dueño del negocio, los clientes y proveedores, buscando así obtener una visión integral de cada factor y sub-variables para de este modo contrastarlas entre sí. En el presente análisis también se ha considerado la opinión de expertos obtenida en la fase de validación como complemento de lo mencionado por los actores previamente mencionados, en el Anexo G se encuentra la tabla resumen de los resultados obtenidos por parte de los expertos.

3.1. Experiencia en el sector

Este factor tiene como sub variables la administración y el aprendizaje del negocio, para su análisis se considerará la perspectiva del dueño.

Con respecto al aprendizaje del negocio, el dueño de Fernandito Market, Higinio Calvay, expuso en la entrevista que empezó en el rubro hace más de 15 años, trabajando los siete primeros en una bodega, lo que lo impulsó a crear su propio negocio, y actualmente lleva más de doce como dueño y propietario de su cadena de minimarkets. El dueño nos cuenta que abrió su primer local como una bodega y con los años transcurridos fue ampliando y mejorando la infraestructura del mismo, lo que también le generó aprendizaje del negocio. Mencionó que la mejor manera de aprender a administrar los minimarkets es a través de la práctica, pero también resalta la importancia de la teoría, motivo por el cual ha estudiado administración técnica y asiste a capacitaciones sobre talleres y charlas de Mypes que realizan sus principales proveedores y el ministerio de trabajo, lo cual refuerza la administración de su negocio (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre del 2020).

Sobre la administración del negocio, el dueño del minimarket fue el administrador de su primer y segundo local, ambos ubicados en Los Olivos, hasta que abrió su tercer local en el Callao y ahora se encarga de la administración de ese local, razón por la cual delegó la función de administración de ambos establecimientos en los Olivos a su sobrino Wilson Calvay. El dueño mencionó que, por temas de confianza, eligió a su sobrino como su representante del negocio en ambos locales, cuando él no se encuentre presente. También, mencionó que ambos mantienen una buena comunicación sobre los temas de gestión relacionados a los minimarkets (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre del 2020). Ante esto, el joven Wilson comentó que este último año se está encargando de la administración de los establecimientos ubicados en Los Olivos y recién está aprendiendo sobre el rubro de bodegas y minimarkets a través de la experiencia en Fernandito Market (Wilson Calvay, comunicación personal, 3 de octubre del 2020).

El entrevistado Jorge Martínez, experto en temas de marketing, precisa que hay diferentes maneras de crecer en el negocio, y una de ellas se llama penetración, que es hacer lo que uno hace para el público que uno conoce, en este caso, el dueño de Fernandito Market conocía lo que hacía y el perfil de ese público, entonces fue menos riesgoso para él entrar a un negocio que sabía cómo manejar al igual que a su público objetivo, su target. Hubiera podido entrar a otro negocio y poner, por ejemplo, una botica, pero eso hubiera sido más riesgoso, lo menos riesgoso es hacer lo que uno sabe para el público que se dirige (Jorge Martínez, comunicación personal, 06 de enero del

2021). De esta manera, nos confirma lo esencial que es conocer la administración de un negocio y contar con experiencia previa en el sector.

Luego de la opinión de los actores claves de la presente investigación sobre el factor experiencia del sector, se puede concluir que tener un amplio conocimiento previo de manera práctica ayuda al aprendizaje del manejo y administración de un negocio propio y crecimiento del mismo, en este caso el señor Higinio tuvo experiencia en el rubro antes de crear Fernandito Market, por lo que supo emprender positivamente en el rubro de consumo masivo con la creación de su propio minimarket, que años más tarde creció y ahora tiene una cadena de minimarkets.

3.2. Aspiración de crecimiento

Este factor también tiene dos sub variables, motivación y perfil de emprendedor, para el análisis se consideró la opinión del dueño de Fernandito Market.

En la subvariable motivación, el dueño de Fernandito Market explicó que haber trabajado en una bodega durante siete años lo motivó a iniciar su propio negocio, además de sus necesidades y razones personales. En la entrevista comenta que empezó con una bodega de veinticinco metros cuadrados, y con el pasar del tiempo fueron ampliando el local y mejorando la infraestructura hasta más de ciento veinte cuadrados, aproximadamente y lo mismo sucedió con el segundo local (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre del 2020).

Con respecto a la subvariable perfil de emprendedor, el dueño del minimarket comentó que abrió su segundo local, también en los Olivos, por necesidad del mercado, porque el primer local no abastecía la demanda de los clientes. Actualmente, Fernandito Market cuenta con tres locales en Lima, dos en Lima Norte, en Los Olivos, y uno en Callao. El señor Higinio comentó que tiene la idea de posicionarse en diferentes distritos de Lima Metropolitana e incrementar su cadena de tiendas, planea aperturar un total de diez locales en un periodo de cinco años (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre del 2020). Los profesores expertos mencionaron que es viable contar con esta cantidad de establecimientos de Fernandito Market por la demanda y afluencia que está teniendo la cadena de minimarkets, pero que en un futuro dependerá del capital que posea el gerente de la empresa.

Para concluir, el profesor Jorge Martínez expuso el modelo Ansoff, donde explica que había dos alternativas en el negocio, crecer o irse; es decir, no había la alternativa de quedarse como estaba, y por qué crecer, porque si uno sigue haciendo lo mismo con el público todo el tiempo se va quedar atrás y hay otros que si van a adaptarse, van a hacer cosas diferentes, porque las personas cambian al igual que sus gustos, entonces es bueno crecer, por lo que está bien tener aspiraciones de crecimiento (Jorge Martínez, comunicación personal, 06 de enero del 2021). Estas

aspiraciones se ven reflejadas en las estrategias que realiza el dueño, la primera es penetración de mercado en los dos locales de los Olivos y la segunda es desarrollo de mercado en el minimarket que acaba de aperturar en el Callao, lo que le permite aumentar su cuota de mercado y conseguir nuevos clientes, debido a que desarrolla el mismo giro en otros mercados. A su vez, la profesora Romy Guardamino, experta en temas de Marketing, expone que el crecimiento de una empresa depende del perfil del emprendedor, según su propia motivación, porque hay empresarios que se conforman con un solo negocio y otros que prefieren incrementar sus locales y hacer crecer su negocio, pero este último aspecto va vinculado al capital disponible y control de financiamiento (Romy Guardamino, 07 de enero del 2021).

Luego de la opinión de los actores claves de la presente investigación sobre la variable aspiraciones de crecimiento, se puede concluir que el crecimiento de un negocio depende de la motivación y del perfil del emprendedor, en este caso el señor Higinio aspiraba tener su propio negocio y ser un gran empresario, por lo que aumentó sus locales y formó una cadena de minimarkets, además de sus motivaciones personales respondió a la necesidad del mercado, por lo que el dueño tiene la meta de contar con diez locales en cinco años. De esta manera, seguiría el modelo de Ansoff de penetración y desarrollo de mercado, abrir más locales del mismo rubro en el mismo mercado y también en nuevos mercados para incrementar su demanda y reconocimiento de la empresa Fernandito Market.

3.3. Avances tecnológicos

Este factor tiene como único sub elemento el medio de pago, para su análisis se consideraron las perspectivas del dueño, clientes y proveedores.

Respecto al medio de pago, el señor Higinio Calvay expresó que en la empresa se debe ir actualizando y modernizando el sistema de ventas y medios de pago, por esa razón cuentan con pago POS, pago por tarjeta VISA y MasterCard, ya que responde a la necesidad del cliente y le permite incrementar sus ingresos (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre del 2020).

Continuando con esta subvariable medios de pago, cuatro clientes jóvenes y adultos entrevistados, entre 25 y 45 años, tanto de la bodega principal de Fernandito Market como de la segunda, manifestaron que deberían utilizar aplicativos móviles para pagar los productos a través de billeteras electrónicas, como Yape, Plin o Lukita por temas de practicidad y ahorro de tiempo, cinco clientes adultos entrevistados de 32 a 59 años se conforman con el pago a través de POS y otros tres clientes adultos mayores entrevistados de 65 a 83 años prefieren que el pago sea en efectivo para evitar complicaciones en la compra. Sin embargo, es importante recalcar que los últimos años los clientes se han sentido cómodos con el pago en efectivo y sobre todo con el

servicio POS, la implementación de este avance tecnológico ha incrementado la demanda de los clientes.

En cuanto a los proveedores principales, Coca-Cola, Yichang y Alicorp, sostuvieron que los medios de pago automatizados en Fernandito Market, en este caso el servicio POS y los pagos por transferencia, han contribuido de forma beneficiosa con la transacción de compra y venta de productos de primera necesidad y consumo masivo.

Por lo tanto, se concluye que este factor de tecnología ha contribuido de manera positiva en el crecimiento del negocio e incremento de ventas. Información respaldada por los expertos, profesores de Marketing y Logística, Jorge Martínez, Romy Guardamino y Miguel Córdova, quienes afirmaron que contar con medios de pago electrónicos, a parte del servicio POS, ayuda exponencialmente a incrementar las ventas por la demanda progresiva del cliente, ya que es una necesidad requerida hoy en día.

Luego de la opinión de los actores claves de la presente investigación sobre los avances tecnológicos, se puede concluir que afectan positivamente en la demanda del cliente y administración del negocio, porque los clientes utilizan el servicio de Pago POS en sus compras y Fernandito Market también utiliza este medio junto a los pagos por transferencia para su compra de productos con sus proveedores. Asimismo, un alto porcentaje de los consumidores de Fernandito Market exigen el uso de billeteras electrónicas como medio de pago, ya que forma parte de su vida diaria, por ahorro de tiempo y practicidad. Es importante resaltar que los sistemas automatizados favorecen positivamente la administración del negocio porque el margen de error es mínimo y permite que la empresa pueda tener una mejor organización de inventario y ventas por fechas.

3.4. Oferta y Demanda

Este factor tiene tres sub elementos, tipos de productos, variedad de productos y venta cruzada. Para el análisis se consideró la opinión del dueño, clientes y proveedores.

Con respecto a tipo de productos, todos los clientes entrevistados dijeron que el minimarket les facilita la compra porque pueden encontrar todo tipo de productos de consumo como frutas, verduras, galletas, pastas, cereales, lácteos y bebidas; además de limpieza y cuidado personal, por esa razón los clientes eligen comprar en Fernandito Market, ya que encuentran todo tipo de productos en el mismo establecimiento y con ello, ahorran tiempo.

Sobre variedad de productos, el dueño manifestó que se preocupa porque el minimarket esté surtido y se adapte a la demanda del cliente según preferencia y fechas festivas; el primero porque el dueño quiere que los clientes se sientan cómodos y satisfechos con los productos que

brindan, lo cual contribuye con el crecimiento del negocio, y el segundo punto porque en fechas especiales como Navidad, suele haber mayor demanda de panetones, lácteos y chocolatadas (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre del 2020). Este informe sobre variedad de productos fue comprobado por más del 50% de los clientes entrevistados, quienes comentaron que valoran el mix de productos que tiene Fernandito Market debido a que hay una gama de marcas que pueden elegir por cada producto. Es importante mencionar que los productos más demandados en el primer local son frescos como frutas y verduras y con respecto al segundo local, las gaseosas y bebidas alcohólicas.

Continuando con la misma variable, uno de los proveedores principales, Yichang, enfatiza la diversidad de productos y las diferentes marcas que le ofrece a Fernandito Market, como Florida, Compass, Duraznos Aconcagua, Colgate, la línea Johnson & Johnson, entre otros, contribuyendo de esta forma con la variedad de productos que puede ofrecer el minimarket, además este surtido depende de la necesidad del mercado y lo solicitado por el cliente (Proveedor Yichang, comunicación personal, 25 de noviembre del 2020).

La tercera sub variable es venta cruzada, en la entrevista realizada a los proveedores, ellos sustentan la importancia de exponer los productos y ordenarlos de forma visible para lograr captar la atención del cliente y así puedan comprar más productos de los que tenían en mente. Los proveedores enfatizan este punto porque la exhibición de todos los productos del minimarket no es la ideal y por periodos no muestra una correcta organización, lo cual dificulta que los consumidores puedan encontrar de forma rápida algunos productos. Además, para lograr una venta cruzada es importante exhibir el producto adecuadamente y comunicar su presencia, el proveedor de Coca Cola mencionó que brindaron a Fernandito Market equipos de frío, racks y exhibidores con promociones visibles para lograr la atención del consumidor, lo que permitió a Fernandito lograr ventas cruzadas (Proveedor de Coca-Cola, comunicación personal, 26 de noviembre del 2020).

Finalmente, en la entrevista con los expertos se confirmó la importancia de estas sub-variables, en el caso de la variedad de productos, el profesor Jorge Martínez, experto en temas de Marketing, expuso que es más cómodo para una persona que va comprar que encuentre más productos en un solo lugar y de esa manera podría ahorrar tiempo, y por el lado del Minimarket, incrementaría sus ingresos (Jorge Martínez, comunicación personal, 06 de enero del 2021). En el caso de venta cruzada, la profesora Romy Guardamino, experta en temas de Marketing, expuso que el cliente puede realizar una venta cruzada, en caso de encontrar un producto en el minimarket que no haya considerado al inicio de la compra pero que sea complementario con los productos que tiene en mente comprar y más aún si presenta alguna oferta cuando el minimarket tiene

productos que están con un precio preferencial a diferencia de otros lugares, entonces el cliente va a aprovechar para comprar el nuevo producto, lo que incrementa el ticket de venta en Fernandito Market (Romy Guardamino, comunicación personal, 07 de enero del 2021).

Luego de la opinión de los actores claves de la presente investigación sobre el factor oferta y demanda, se puede concluir que un Minimarket con diferentes tipos de productos y variedades permite que el consumidor se sienta satisfecho con el servicio porque encuentra todos los productos que busca en un solo lugar, además puede encontrar productos complementarios a los que buscaba y comprarlos, generando de esta manera una venta cruzada, estas acciones incrementan el valor de una empresa, porque genera reconocimiento en el mercado por el surtido de productos e incrementa la demanda de la misma, en este caso, Fernandito Market ha ganado posicionamiento de mercado por el mix de insumos que oferta a sus consumidores.

3.5. Ubicación geográfica

Respecto al factor ubicación, se identificó la sub-variable cercanía entre tiendas. Para su análisis se considera la percepción de los clientes entrevistados de la bodega en estudio y del dueño de Fernandito Market.

El dueño de Fernandito Market, el señor Higinio Calvay, resalta su experiencia en este trabajo, inicialmente como administrador del establecimiento principal y, luego, por sus estudios técnicos en administración. Además realizó una investigación de mercado y reconoció que el distrito de Los Olivos era un buen lugar para empezar un negocio como Fernandito Market, ya que el distrito era reconocido como un mercado emergente (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre de 2020).

El señor Higinio mencionó que su primer local está ubicado en una de las avenidas principales del distrito de los Olivos, en la avenida Izaguirre y el segundo local está ubicado en la avenida Amargón del mismo distrito, la distancia de los establecimientos es de una cuadra y media. Opta por mantener los establecimientos cerca debido a que encontró la oportunidad de aperturar un nuevo local cerca del primero por reconocimiento de los clientes. Asimismo, el señor Higinio reconoce que la cercanía entre los dos establecimientos genera ventaja debido a que la administración la puede realizar la misma persona en ambos locales y puede tener un mejor control del negocio; sin embargo, indica que un segundo local cerca genera cierta desventaja al mismo tiempo, ya que los clientes se quedan en un solo local y ya no asisten al otro, lo que contrasta con lo mencionado por los clientes que indican que transitan entre ambos locales. A pesar de ello, ambos establecimientos se han mantenido y ninguno ha tenido motivos para cerrar.

Por su parte, los clientes entrevistados de Fernandito Market consideran que la ubicación del primer establecimiento se encuentra en una buena zona por estar localizado en la avenida Izaguirre, por lo que lo perciben más visible que el segundo local ubicado en la avenida Amargón. El primero es reconocido como el establecimiento principal porque fue aperturado primero y está ubicado en una avenida de alto tránsito. Los clientes no recuerdan precisamente cuando sucedió, pero tienen presente que tiene muchos años en la zona ya que relacionan el primer local con el nombre Fernandito Market. Por otro lado, respecto al segundo establecimiento, los clientes mencionan que una vez aperturado empezaron a asistir por la cercanía a sus hogares ya que está ubicado en el interior de una calle; sin embargo, los entrevistados precisaron que si no encuentran los productos que buscan en un local asisten al otro para conseguirlo.

El experto Jorge Martínez menciona, respecto a la cercanía entre tiendas, que por ejemplo, si el público que asiste a la tienda de la avenida Amargón solo compra verduras y frutas o van a hacer las compras de la semana o quincena, y el público de la avenida Izaguirre quizás solo busca productos de conveniencia, en ese caso valdría la pena que ambos establecimientos se encuentren cerca, ya que se trata de un público diferente, de lo contrario podría generarse una canibalización (Jorge Martínez, comunicación personal, 6 de enero de 2020). Por otro lado, la experta Romy Guardamino indica que si ambos locales han permanecido muchos años establecidos, serían más las ventajas que las desventajas, sobre todo porque se han mantenido en el tiempo e incluso podría favorecer a los consumidores a ayudarlos a completar su compra cuando no hay stock en una de las tiendas, pero resalta que depende de los resultados que se han logrado, si son favorables no habría problemas en permanecer cerca (Romy Guardamino, comunicación personal, 7 de enero de 2020).

El experto Miguel Cordova menciona respecto a la ubicación geográfica del local que es primordial para el crecimiento del negocio incluso si el trato no es el mejor, podrían generar un margen más amplio solo por ubicarse en lugares estratégicos como avenidas principales y paraderos, como ocurre con el local principal de Fernandito Market, y las ventas pueden llegar a ser sostenibles en el tiempo (Miguel Cordova, comunicación personal, 11 de enero de 2020).

Es así que la ubicación geográfica del negocio es un factor importante para el crecimiento del mismo, puede generar ventas sostenibles si se encuentra en una zona con alta demanda y generar un alto flujo financiero primordial para el crecimiento del negocio, como menciona la experta Romy Guardamino (Romy Guardamino, comunicación personal, 7 de enero de 2020). A partir de la discusión realizada por los actores involucrados, los autores de esta investigación consideran que la ubicación geográfica es un factor primordial para el crecimiento del negocio ya que al encontrarse en una zona transitada conseguirá más ventas y mayor margen. En el caso de

estudio de Fernandito Market, este factor se ve evidenciado en el local principal, ya que al estar en una avenida de alto tránsito permite atraer nuevos clientes y mayor volumen de venta; sin embargo, esto no ocurre en el segundo establecimiento, ya que al estar en una calle con poco tránsito y cerca al segundo local, los volúmenes de venta son menores. Por lo que sí ha sido limitante para su crecimiento, a diferencia del local principal.

3.6. Acceso a financiamiento

Respecto al factor acceso a financiamiento, se identificaron las sub-variables formalidad e inversión. Para su análisis se considera la percepción de los proveedores y del dueño de Fernandito Market.

La primera sub-variable corresponde al dinero destinado a generar ganancias a futuro. El dueño de Fernandito Market menciona que inició el negocio con capital propio; sin embargo, luego optó por un financiamiento a través de una entidad formal, MiBanco, con el fin de expandir el primer local, mejorando su infraestructura y adquirir el segundo local, de esta manera pudo remodelar su primer local que inicialmente funcionaba como una pequeña bodega. Ambos locales ubicados en el distrito de Los Olivos cuentan con espacio suficiente para el surtido de productos debido a las remodelaciones que se hicieron (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre de 2020).

La sub-variable formalidad corresponde a la manera en la que ha formalizado el negocio. Es así que el señor Higinio comenta que para iniciar el negocio, además del capital propio, decidió formalizarlo como Corporación Fernandito S.A.C. Esto tomó tiempo, ya que se deseaba unificar la tienda a un solo nombre debido a que se trataba de un traspaso del dueño anterior de la bodega al dueño actual, es así que al inicio del negocio se tenían dos bodegas con diferentes nombres por el tipo de rubro. Según el señor Higinio, no podían tener ambas tiendas en un solo rubro. Finalmente, se formalizó y estableció como sociedad anónima cerrada.

Por su parte, los proveedores ofrecen líneas de crédito a Fernandito Market especialmente por tratarse de un cliente premium u oro como lo catalogan, ya que compran gran cantidad de productos semanales a diferencia de otros negocios pequeños del rubro que compran por unidades, es así que poseen crédito semanal de S/2,000.00 o S/3,000.00 según la rotación de productos (Distribuidora Alicorp, comunicación personal, 10 de noviembre de 2020). Por su parte, Coca-Cola otorgó al inicio de su vínculo con Fernandito Market un crédito de S/ 2,500.00, pero luego el gestor de ventas decidió conversar con su jefe directo de la empresa para aumentar el crédito a S/5,000.00, este se utiliza cuando Fernandito Market lo requiere y se paga en los siete días subsiguientes (Coca-Cola, comunicación personal, 9 de noviembre de 2020).

Asimismo, obtienen ciertos beneficios adicionales por poseer un alto volumen de compra, como productos exclusivos, equipos de frío e incluso promociones de los productos para que puedan adquirirlos a un menor precio (Coca-Cola, comunicación personal, 09 de noviembre de 2020).

La experta Romy Guardamino menciona que el financiamiento no es indispensable para empezar pero sí se convierte en una ventaja tenerlo porque es mejor trabajar con dinero que no es propio, de esa manera se posee liquidez para cubrir gastos y afrontar obligaciones o emergencias que surjan. Asimismo, tener financiamiento formal te abre la posibilidad de obtener otro tipo de crédito con los proveedores, como los equipos de conservación o congelados (Romy Guardamino, comunicación personal, 7 de enero de 2020). De igual forma el experto Miguel Córdova menciona que si bien se puede obtener financiamiento del sistema formal financiero para la infraestructura, también podría obtener financiamiento en cuanto a mercadería de los propios fabricantes y proveedores, teniendo en cuenta que el negocio tiene reconocimiento en la zona donde se ubica (Miguel Cordova, comunicación personal, 10 de enero de 2020)

Es así que el financiamiento es importante para cualquier rubro de negocio al iniciar uno, e influye en el crecimiento si es que no se tienen los ahorros suficientes en el mismo como para crecer por sí solo (Jorge Martinez, comunicación personal, 6 de enero de 2020). En el caso de Fernandito Market, esto permitió crecer en cuanto a espacio para poder abastecerse mejor y optar por mayor variedad de productos.

A partir de la discusión realizada por los actores involucrados en este factor, los autores de la presente investigación resaltan la importancia del acceso a financiamiento para el crecimiento del negocio. En el caso de Fernandito Market, se considera que el financiamiento ha sido un limitante del crecimiento del negocio ya que de no haber accedido a un préstamo bancario no habría podido hacer remodelaciones suficientes en ambas tiendas, lo que les ha permitido tener una mayor exposición a diferencia de otras tiendas aledañas. Es así que el financiamiento es una ventaja para el crecimiento ya que al poseerlo Fernandito Market puede implementar sus locales, así como acceder a financiamiento con proveedores para mantener el negocio abastecido y de productos exclusivos que no poseen otros negocios similares.

3.7. Redes Sociales

Respecto al factor redes sociales, se identificó la sub-variable publicidad. Para su análisis se considera la percepción de los clientes y del dueño de Fernandito Market.

El 58.3% del total de clientes entrevistados menciona que sí es importante la presencia en redes sociales de Fernandito Market para consultas de precios y productos y para publicitar

promociones de los productos. Solo el 16% precisó las redes sociales donde Fernandito podría estar, serían Facebook o Instagram. Por otro lado, el 25% de los entrevistados mencionaron que podrían usar Whatsapp para una mejor comunicación, especialmente sobre el servicio de delivery que podrían ofrecer.

La sub-variable publicidad refiere a las formas que utiliza el negocio para promocionar su marca y productos. Con respecto a ello el señor Higinio menciona que es importante en el negocio el uso de las redes sociales para generar publicidad. Actualmente cuentan con una página de Facebook y un número de Whatsapp; sin embargo, esto no concuerda con lo dicho por los clientes, pues no tienen conocimiento que Fernandito Market emplea estos canales digitales. Considera además que la red social Instagram no es una buena opción porque a sus clientes no les gustaría utilizarla (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre de 2020).

Por evidencia que los investigadores de este estudio, se encontró que la página de Facebook fue creada en agosto del año 2020, por lo que puede ser que aún no ha sido promocionada por Fernandito Market debido a que no tiene un mensaje claro que comunicar y el contenido aún no es constante pues solo se han realizado dos publicaciones al mes y el contenido no resalta precios o promociones a otorgar. Asimismo, en una entrevista inicial con el administrador del negocio, Wilson Calvay, quien también maneja la página de Facebook, comentó que se invirtió S/2,000.00 en publicidad ATL, publicidad sobre la línea que implica el uso de publicidad convencional como televisión, a través de un programa que resalta a emprendedores peruanos, misma que empleó también en su página de Facebook. Comentó que algunos clientes aumentaron en ese flujo de dos semanas, aunque los resultados no los tiene con precisión (Wilson Calvay, comunicación personal, 5 de octubre de 2020).

El experto Jorge Martínez menciona que el uso de redes sociales va a ser fundamental siempre y cuando los clientes las usen, por lo que enfatiza que el negocio debe estar donde el clientes se encuentran (Jorge Martinez, comunicación personal, 6 de enero de 2020); por otro lado, sí considera que las redes sociales permiten llegar a nuevos consumidores. Siguiendo esta línea, la experta Romy Guardamino señala que para el tipo de negocio se deben difundir ofertas y promociones y dar estímulos para que las personas se acerquen a los establecimientos, resalta también que el servicio de delivery podría convertirse en oportunidad de crecimiento (Romy Guardamino, comunicación personal, 7 de enero de 2020).

A partir de la discusión realizada por los actores involucrados en este factor, se puede concluir que Fernandito Market no ha aprovechado uso de redes sociales considerando que existe la disposición de los clientes a interactuar mediante estas. Debido a esto, los autores de la presente investigación consideran que el factor redes sociales es un limitante para el crecimiento del

negocio Fernandito Market, ya que los clientes consideran importante poder acceder a las redes sociales para conocer las promociones del negocio y consultas de precios y productos, así como para el negocio ya que al estar presente en redes sociales permitirá que haya un acercamiento por parte de los clientes a los locales para incrementar sus ventas.

3.8. Relación con proveedores

En el factor relación con proveedores se identificó la sub-variable promociones. Para su análisis se considera la percepción de los proveedores y del dueño de Fernandito Market.

El dueño de Fernandito Market menciona que los proveedores son considerados como clientes, por lo que resalta que no podrían mantener una mala relación con ellos ya que reciben apoyo constantemente para su negocio (Higinio Calvay, comunicación personal, 19 de diciembre de 2020).

Los proveedores entrevistados mencionan que tratan de mantener una buena relación con sus clientes como lo es con Fernandito Market. Según el proveedor Alicorp, comenta que la atención que tiene con el dueño y el administrador es bastante amena, que no tiene ninguna queja del trato que recibe y que siempre mantiene comunicación para coordinar los pedidos y poder cerrar la venta (Alicorp, comunicación personal, 10 de noviembre de 2020). Por su parte, el proveedor Coca-Cola menciona que la confianza y la comunicación son importantes para mantener una buena relación con el dueño y administrador de Fernandito Market, explica que desde que es su asesor de ventas no ha tenido inconvenientes con ellos, y que si existiera algún problema con los productos que les llega trata de solucionarlo de inmediato (Coca-Cola, comunicación personal, 9 de noviembre de 2020). Igualmente, el proveedor Yichang menciona que nunca han existido problemas y que siempre ha mantenido buena relación comercial y hasta amical con el encargado y dueño (Yichang, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Razón por la cual, la confianza, comunicación y trato cordial son las características que relacionan a Fernandito Market con sus proveedores.

Con respecto a la sub-variable promociones, son los proveedores quienes ofrecen promociones a Fernandito Market; es decir, descuentos de los catálogos de productos que tienen, esto se debe al vínculo que poseen con sus proveedores y sobre todo por el tipo de cliente que es Fernandito Market para los proveedores, por lo que posee exclusividad (Alicorp, comunicación personal, 10 de noviembre de 2020).

La experta Romy Guardamino menciona que los proveedores son primordiales para el crecimiento del negocio debido a que son socios estratégicos; además, pueden en algún momento apoyar con una oferta o producto preferencial, incluso les podría ofrecer un lanzamiento antes de

tiempo como ocurre con Fernandito Market (Romy Guardamino, comunicación personal, 7 de enero de 2020). Por su parte, el experto Jorge Martínez menciona que los proveedores pueden ayudar a Fernandito Market en el tema del crecimiento, ya que no pondrían obstáculos si Fernandito Market desea, por ejemplo, ser provisto para algún nuevo local pues ya lo conocen, y si es un buen pagador y cumplido tampoco tendrían inconvenientes de generar lazos (Jorge Martínez, comunicación personal, 6 de enero de 2020).

A partir de la discusión realizada por los actores involucrados en este factor, los autores de la presente investigación consideran que el factor relación con proveedores es primordial para el crecimiento de Fernandito Market, ya que les provee de productos necesarios para el negocio y podrían brindarles promociones que a los competidores no les otorgan; sin embargo, debido al lazo que mantienen con este negocio sería considerado como un factor limitante de crecimiento ya que de no mantener buenas relaciones con Fernandito Market perdería aliados para el abastecimiento de sus productos.

3.9. Clientes

En este noveno factor clave se identificaron dos sub-variables, conocimiento de la empresa y frecuencia de compra, y para su análisis se han desarrollado los puntos de vista de los proveedores y clientes de Fernandito Market.

Para el análisis de la primera sub-variable se ha considerado conceptualmente como el conocimiento en cuanto a años que los clientes consumen en los establecimientos de Fernandito Market, y para los proveedores la cantidad de los mismos que tienen a Fernandito Market como parte de su cartera de clientes. Para el primer grupo, los clientes, el 50% de los entrevistados conoce y compra en los establecimientos desde que iniciaron actividades, sea porque viven o trabajan cerca, es decir hace más de diez años; por otro lado, el restante 50% asiste y consume desde que se mudó a los alrededores de los locales, que es un tiempo aproximado de entre dos y seis años. En cuanto al segundo grupo, los proveedores, las tres empresas trabajan con Fernandito Market desde que inauguró su primer local, y aunque dos de los asesores de ventas, Coca-Cola y Alicorp, tienen laborando en las empresas proveedoras menos de dos años, desde que iniciaron han tenido a Fernandito Market en su ruta de ventas y cartera de clientes, además ya conocen el manejo del negocio y poseen experiencia previa en el sector (Coca-Cola, comunicación personal 09 de noviembre de 2020).

Romy Guardamino, experta en investigación de mercado, acota que si bien se ha generado fidelidad por parte de los clientes debido al tiempo que tiene el emprendimiento establecido, y como consecuencia conocimiento de los clientes sobre el mismo, esto puede limitar el crecimiento del negocio si no se refuerza, existen diferentes estrategias para lograrlo y además impartirla en

nuevos clientes que compran de forma menos frecuente, por ejemplo, celebrar eventos importantes tanto para la organización como para clientes (Romy Guardamino, comunicación personal, 07 de enero de 2021).

Continuando con la segunda sub-variable, desde el punto de vista del cliente esto significa cuántas veces a la semana asiste a comprar los diversos productos de los establecimientos, los resultados demuestran que el 50% de los entrevistados compran tres veces por semana, 41,7% lo hace dos veces por semana, y el restante 8,3% compra una vez por semana. Siguiendo con esta sub-variable pero analizada desde el ángulo de los proveedores, esta hace referencia a las veces que el agente de ventas asiste a los locales de Fernandito Market para que el encargado le comunique el surtido de productos a pedir con cantidades, fechas de entrega y formas de pago; es así que dos de los proveedores, Yichang y Alicorp asisten una vez a la semana al local que se encuentra en la Avenida Izaguirre, mientras que Coca-Cola lo hace tres veces por semana a la misma ubicación, esto comenta es debido al alto nivel de rotación de los productos (Coca-Cola, comunicación personal 09 de noviembre de 2020).

Para concluir con el análisis de este factor, que el cliente conozca la historia, base y crecimiento del negocio beneficia en que las visitas y frecuencia de compra aumente; sin embargo, no se debe fidelizar a los clientes únicamente recurriendo a esta característica, pues limita el número de clientes fieles, para esto se debe implementar diferentes herramientas o planes de fidelización, como puntos, regalos, descuentos, entre otros, pero siempre en conjunto con el equipo adecuado que le pueda dar seguimiento a los resultados de estas acciones, mismas que generan mayor rotación de productos y por lo tanto mayor volumen de compra a los proveedores.

3.10. Relación con empleados

En el presente factor clave se identificaron dos sub-variables, personal y atención al cliente, y para su análisis se consideran las percepciones de los tres actores vinculados en la investigación, el dueño, proveedores y clientes de Fernandito Market.

Respecto a la primera sub-variable, se hace referencia al trato que tiene el personal con los clientes, el comportamiento que tienen al dirigirse a ellos y actitudes que adoptan al tratar con los clientes de los establecimientos. Abarcando el tema desde los proveedores, dos de los entrevistados, Yichang y Coca-Cola, han trabajado directamente tanto con el dueño como con el administrador que se encuentra actualmente a cargo, esto debido a que el primero cedió el cargo de las tiendas de Lima Norte al segundo cuando inauguró el tercer local en Callao, el cual es dirigido únicamente por el dueño, ambos comentan que el trato, con el dueño y administrador, siempre ha sido cordial y hasta de amistad pero sin perder el respeto y los acuerdos comerciales que se han llevado, ambos proveedores también mencionan que al encargado actual, a diferencia del dueño, lo observan con más ideas de progreso y mejoras para los establecimientos y trabajo

del personal; cabe resaltar que el tercer proveedor también lleva una relación cordial con el encargado de las tiendas (Proveedor Alicorps, comunicación personal, 10 de noviembre de 2020). Analizando este punto desde la perspectiva de los clientes, hay opiniones variadas sobre la calidad que perciben sobre el trato de los trabajadores, el 41,7% de los entrevistados considera que el trato es amable; sin embargo, dos de ellos comentaron que en algún momento tuvieron percances directamente con un trabajador debido a repuestas en un tono de voz elevado llegando al extremo de falta de respeto, si bien ambas personas dijeron que fueron situaciones aisladas al trato comúnmente otorgado, lo recordaban con claridad y desánimo; a esto se le suma la opinión de un tercer cliente que indicó que el trato suele ser “seco”, que los empleados se limitan a cobrar sin mayor ánimo de ayuda o servicio. Por último, desde el punto de vista del dueño, sus colaboradores son constantemente observados para corroborar el desempeño de sus funciones y con esta información se realizan reconocimientos mensuales según los resultados obtenidos.

Con lo indicado por el dueño, los métodos tanto de evaluación como de reconocimiento son validados por los tres expertos entrevistados; sin embargo, Jorge Martínez, experto en canales de distribución, comenta que si bien la evaluación siempre se debe aplicar, esta no debe ser de la misma manera en cada ocasión pues cae en lo rutinario y monótono, y como consecuencia no induce a los trabajadores a estar motivados por su desempeño laboral (Jorge Martínez, comunicación personal, 06 de enero de 2021); complementando este punto, Miguel Córdova, experto en cadena de suministro y emprendimiento, menciona que los reconocimientos deben ser simbólicos y centrarse en motivos intrínsecos, de lo contrario lo que sucede como consecuencia de grandes premios monetarios son diferencias entre el personal que se traduce en mala atención a los clientes (Miguel Córdova, comunicación personal 11 de enero de 2021).

En cuanto a la segunda sub-variable, la atención al cliente es el cumplimiento de las funciones que deben llevar a cabo los empleados de Fernandito Market según su puesto en el negocio. Para los clientes, el 66,7% de los entrevistados respondió que de tener alguna duda respecto a la ubicación o precio de los productos, al solicitar apoyo a los trabajadores ellos atienden sus requerimientos a la brevedad posible, en contraste con esta opinión, uno indicó que cuando hay mucho público no atienden a estos pedidos y se avocan únicamente a cobrar los productos en caja. Para el dueño, es importante que el empleado cumpla con sus funciones asignadas, debido a esto él siempre se encuentra al pendiente de sus trabajadores para así dar correcciones o precisiones para mejorar continuamente; además, cuando hay nuevos clientes el dueño les indica que deben averiguar sus gustos y preferencias para que en las siguientes visitas se le pueda ofrecer nuevos productos o complementarios a los mismos y de esta manera se logre fidelizarlos.

Con esta información el experto Jorge Martínez señaló que las personas son importantes no solo para los servicios sino también para el comercio, que si no hay una buena atención y existen alternativas de establecimientos con características similares, el cliente preferirá ir a las otras (Jorge Martínez, 06 de enero de 2021). De acuerdo también con esta opinión, el experto Miguel Córdova señala que Fernandito Market se encuentra en un momento o intersección entre el canal moderno y tradicional, y que una de las cosas más valoradas del canal tradicional es la cercanía con el personal (Miguel Córdova, 11 de enero de 2021).

Con lo señalado anteriormente, se concluye que si bien los colaboradores deben ser constantemente evaluados, los métodos no deben ser los mismos continuamente, no se debe sobrevenir en una rutina para que así la motivación no decrezca y sigan buscando la mejora continua tanto en el cumplimiento de sus funciones como en el trato que dan a los clientes, las sugerencias de las diversas formas a ejecutar este punto se desarrollarán a detalle en la sección de recomendaciones. Igualmente, el dueño debe evaluar el reconocimiento más propicio para así evitar conflictos en el grupo de trabajo, pues en esta situación, esta variable es una limitante para el crecimiento empresarial ya que se evidencia en la atención y trato con el cliente. Desde los proveedores esta variable limita en la relación entre ambas partes, especialmente con el dueño y encargado de las tiendas.

3.11. Control de inventario y logística

En este factor clave se identificó una sub-variable, la rotación de productos, y para su análisis se consideran las percepciones tanto de los tres proveedores como la del dueño de Fernandito Market.

Desde el punto de vista de los proveedores, los tres principales que posee Fernandito Market y que fueron entrevistados relacionan como método para una mayor rotación de productos la correcta exhibición de los mismos, este aspecto se vincula con la variable promoción, pues esta no es solo la oferta en los productos, sea variedad de marcas o presentaciones, si no el apoyo adicional que el proveedor otorga al establecimiento, que en los tres casos mencionan exhibidores y racks, estantes donde se colocan los productos y que generalmente tienen publicidad o logos de las marcas que representan. De la mano de esto se encuentran las recomendaciones de productos a vender que cada asesor de ventas de las empresas proveedoras le hace al dueño o encargado de las tiendas, según los pedidos que va haciendo Fernandito Market se le ofrece más productos o aquellos que puedan complementar los ya solicitados; sin embargo, dos de ellos, Alicorp y Coca-Cola, comentaron que esto depende de los pedidos semanales que les hacen llegar, no es información establecida con anticipación ni recurrente (Proveedor Alicorp, comunicación personal, 10 de noviembre de 2020).

Como segunda perspectiva se encuentra la del dueño de Fernandito Market, él centra esta variable en el control de inventario que llevan en almacén y el stock de seguridad que poseen para no quedar desabastecidos de diferentes productos de compra frecuente (Higinio Calvay, comunicación persona, 19 de diciembre de 2020). En cuanto al primer punto, el dueño informó que la revisión de los productos en almacén se realiza de forma trimestral por parte del personal; sin embargo, no precisó si esto es diferenciado según el tipo de producto, marcas, presentaciones o bajo qué criterios. El segundo punto de esta perspectiva se dirige al inventario extra que poseen en almacén para hacer frente a imprevistos, el dueño especificó que no se abarcan todos los productos ya que algunos son perecederos, estos son renovados con mayor frecuencia debido a ello y a la facilidad de ser adquiridos sin comunicación previa con los proveedores y como son los productos más demandados, la rotación de los mismos es semanalmente a diferencia de los productos no perecederos (Higinio Calvay, comunicación persona, 19 de diciembre de 2020).

Con estos dos puntos de vista, la experta Romy Guardamino precisó que si bien no es el área principal en la cual se desarrolla como profesional, considera que el plazo de revisión de inventario debe ser más acotado por la alta rotación de productos que existe en este tipo de negocios (Romy Guardamino, comunicación personal, 07 de enero de 2021), esta opinión es reforzada por Miguel Córdova, experto en cadena de suministro y emprendimiento, que comenta que al inventario ser dinero, cuando este se lleva de manera descuidada pueden ocurrir robos o pérdidas de productos, que alguien puede beneficiarse de ese descuido (Miguel Córdova, 11 de enero de 2021). En cuanto a la exhibición y orden de los productos, ambos expertos concuerdan no solo entre sí sino con los proveedores en que esto influye en la decisión de compra de los clientes, ya que al llegar al establecimiento y observar productos a su rápido alcance se puede lograr cambiar su decisión de compra y generar la adquisición de productos que no tenía previstos, por lo que si bien es importante contar con un surtido de productos, también es la correcta exhibición de los mismos.

En conclusión, con la información recabada en las entrevistas a los actores mencionados, el factor clave control de inventario y logística sí impacta en el crecimiento empresarial de Fernandito Market, ya que los proveedores al facilitar infraestructura para el orden y exhibición de los productos no solo benefician la rotación de los mismos si no refuerzan la relación con el dueño y por lo tanto el negocio, y de no evaluar las estrategias sugeridas por los mismos, y de ser beneficiosas no aplicarlas, este vínculo tanto amical como profesional puede quebrarse generando consecuencias negativas para el negocio, como la reducción de los créditos que puedan poseer por no demostrar que pueden adaptarse a cambios y mejoras beneficiosas para ambas partes. Igualmente se refleja que un correcto manejo de inventario permite que, de ocurrir algún imprevisto con los productos, por ejemplo un pedido con retraso o maltrato de empaque, los

clientes no se verán afectados al poseer un respaldo en almacén; es debido a esto que si no se maneja de forma continua, ordenada y manteniendo registro del mismo, este factor limita el crecimiento en esta pequeña empresa. De la misma manera, se debe generar una cultura de control para evitar pérdidas de dinero.

3.12. Competencia

Respecto a este factor clave se identificó una sub-variable, la diferenciación, y para su análisis se considera la percepción tanto de los clientes entrevistados de la bodega en estudio como de expertos consultados.

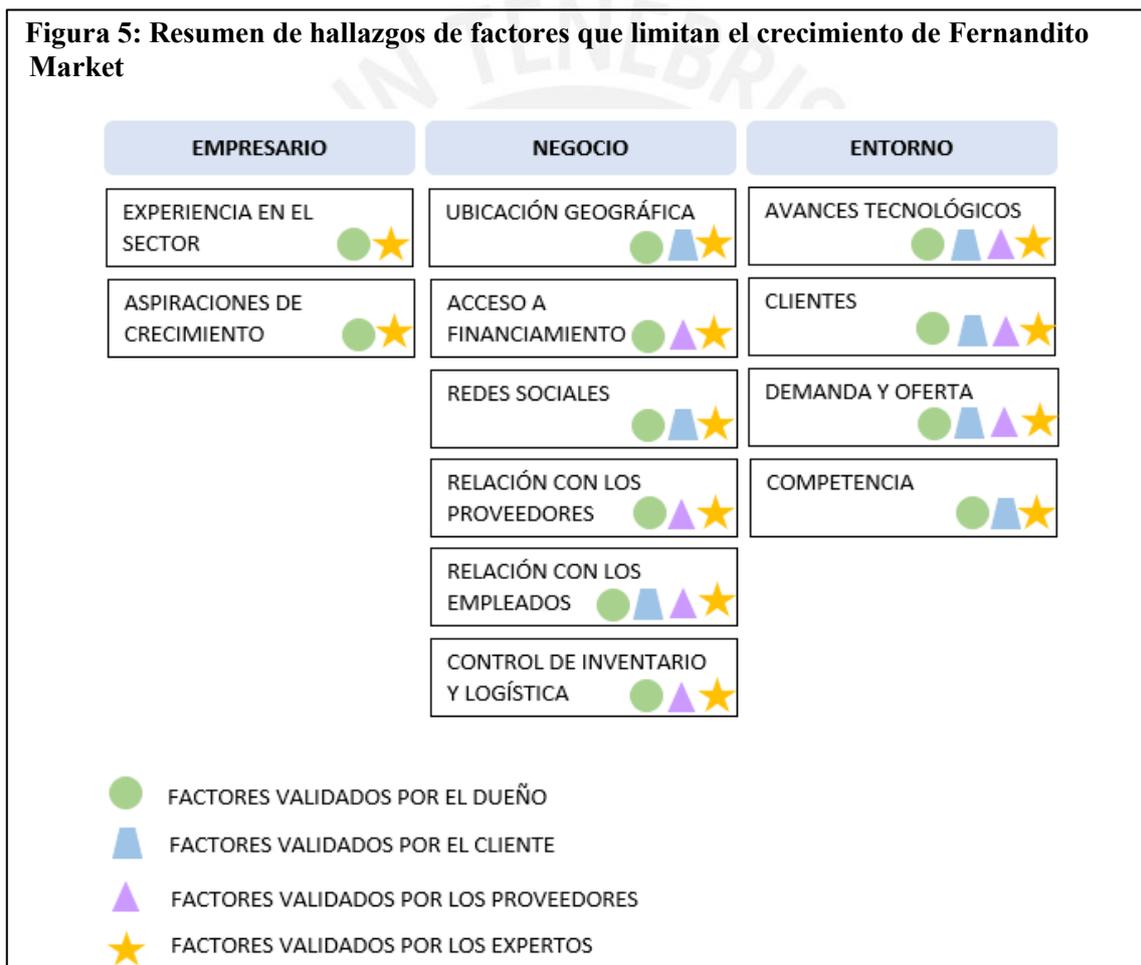
Cada cliente entrevistado mencionó por lo menos dos razones o características por las que prefiere asistir a Fernandito Market a comprar que otros establecimientos similares en la zona. La principal es la variedad de productos, siete clientes mencionan este punto, sea para compras semanales que se realizan de forma organizada como para aquellas compras que se deciden de último minuto o porque son productos que olvidaron adquirir previamente además pueden adquirir diferentes marcas y presentaciones de productos; la segunda razón es la cercanía a los establecimientos, los clientes entrevistados en su mayoría vive en los alrededores y dos de ellos consumen debido a la corta distancia con su centro de labores; la tercer característica es la costumbre, debido al tiempo que tiene establecido Fernandito Market, doce años, razón por la cual los clientes están acostumbrados a acercarse directamente al local, una de las encuestadas comentó que suele notar los demás establecimientos cercanos una vez que sale del local de Fernandito Market y que previo a la compra olvida que hay otras bodegas alrededor; la cuarta variable más mencionada es el precio, si bien cuando se les consultó a los entrevistados por los precios de productos que ofrece Fernandito Market algunos mencionaron que es más elevado que otros establecimientos similares, tres de ellos indican que este punto los diferencia de sus competidores. Por último, también se mencionaron las siguientes razones que diferencian a Fernandito Market de su competencia: trato del personal, seguridad, confianza, autoservicio y opción de pago días después de la compra.

Para el experto Jorge Martinez, además de las dos razones más mencionadas por los clientes para comprar en Fernandito Market, existen otras estrategias para generar diferenciación, como por ejemplo promociones o créditos a los clientes, pero estas u otras adicionales deben ser analizadas para corroborar que sean rentables para el negocio (Jorge Martinez, comunicación personal, 6 de enero de 2021).

Por lo tanto, con la información obtenida de estos actores, se concluye que este factor limitaría el crecimiento empresarial en caso de no ser aplicado. En este caso, se relaciona con la capacidad de ofrecer variedad de productos, tomando esto como marcas, tipo de productos y presentación de los mismos (capacidad, material); igualmente vinculado con la ubicación de los

establecimientos, ya que al encontrarse en una zona comercial el tránsito de personas aumenta; de no ser así, estar en una zona menos transitada o contando con variedad de productos limitados. Igualmente, se concluye que deben evaluarse nuevos métodos para diferenciarse de la competencia, para que al implementarlos los resultados sean positivos y se evite incurrir en pérdidas.

Luego de haber analizado los doce factores claves de crecimiento y descrito el impacto de las mismas en Fernandito Market, a continuación, se muestran los factores que limitan el crecimiento del negocio estudiado y cómo se vinculan las diferentes perspectivas recopiladas, del dueño de la empresa, clientes, proveedores y los expertos, durante la fase de inmersión.



CONCLUSIONES

En esta sección se mostrarán las conclusiones de la investigación tomando en cuenta las preguntas de investigación. La cual tiene como objetivo principal identificar y analizar los factores que limitan el crecimiento empresarial de una bodega /minimarket.

La hipótesis planteada en la investigación es que hay factores de crecimiento que limitan la expansión de Fernandito Market ubicado en Los Olivos por no aplicarse según contexto y definición.

Posterior a la revisión de la literatura analizada en la investigación para responder a la primera pregunta específica planteada en el presente estudio, se concluye que hay diversas teorías que explican el crecimiento empresarial, pero no detalladamente sobre el rubro de bodegas y minimarkets. Por este motivo, se construyó un modelo en base a doce factores, a partir de tres estudios del crecimiento de las mypes, realizado por Vier, Avolio y Nitcher y Goldman.

A partir de los factores tomados en cuenta en la literatura se realizaron entrevistas a actores claves del negocio Fernandito Market, esto permitió identificar cuáles limitan el crecimiento empresarial. Se toma en cuenta las opiniones del dueño del negocio, administrador, de los principales proveedores, Coca Cola, Alicorp y Yichang y clientes habituales, asimismo se realizaron entrevistas a expertos para validar los factores seleccionados. Por lo que se tuvo un total de 26 entrevistados, los que aportaron su valiosa opinión para el trabajo de investigación.

El primer factor importante es experiencia en el sector, tanto el dueño como proveedores y expertos respaldan que es primordial para el crecimiento de la empresa, asimismo coinciden con la literatura de Vier (2016), pues resalta que la experiencia en el sector está asociada al crecimiento de empresas y a características del emprendedor. Lo que permite un mejor aprendizaje del negocio y su administración, contar con experiencia en el mercado y poseer una red de contactos, por esto es importante este factor, de lo contrario sería un limitante para el crecimiento del negocio. Actualmente solo hay un encargado de administrar ambas tiendas de Los Olivos, lo que podría ser un limitante también.

El segundo factor respaldado por el dueño y expertos es aspiración de crecimiento, según el modelo de Ansoff, en desarrollo de nuevos mercados la empresa tiene dos opciones, crecer o quedarse donde se está, si busca esto y logra que los productos sean valorados, entonces es importante realizar un estudio de mercado para que tener un efecto positivo y no una limitante de crecimiento (Ansoff, 1989). La creación del segundo local de Fernandito Market se realizó porque ya conocían al público del primero; sin embargo, las ventas en este no fueron incrementales como

las del primero, por lo que les faltó realizar un estudio de mercado, siendo este un limitante para su crecimiento. Se coincide con la literatura de Avolio, Mesones & Roca (2011), que resaltan dentro de los factores estratégicos la falta de visión a largo plazo como limitante del crecimiento.

El tercer factor validado es la tecnología, todos los actores claves de Fernandito Market, dueño, proveedores y clientes concuerdan que los medios de pago modernizados, como servicio POS y billeteras electrónicas, facilitan la transacción de compra y venta de productos, actualmente Fernandito Market cuenta con medio de pago en efectivo y servicio POS, no con billeteras electrónicas lo cual es limitante para el crecimiento del negocio. Los expertos también mencionan la importancia de servicios automatizados como pagos por aplicativos, pues el cliente es exigente y se preocupa por su tiempo, por lo que ofrecer pagos electrónicos también ayudaría al incremento de ventas. Asimismo, este factor coincide con la literatura, Avolio, Mesones & Roca (2011) relacionan a la tecnología como un factor externo que limita el crecimiento de la empresa.

El cuarto factor es Oferta y Demanda, todos los actores claves coinciden en la importancia que Fernandito Market cuente con diferentes tipos de productos, así como variedad de los mismos. El cliente valora encontrar lo que busca en el mismo lugar; por parte del dueño, siempre trata de tener surtido de productos para cumplir con la necesidad del cliente; y los proveedores se encargan de brindárselos y exhibirlos adecuadamente. En este punto, los expertos también validan la importancia de la exhibición porque ayuda a lograr la venta cruzada y aumentar el ticket de venta. Es así que el punto de vista del dueño corresponde con lo señalado por Vier (2016), traza que las condiciones de oferta y demanda pueden o no mejorar el crecimiento empresarial, indica que las empresas crecieron porque el sector lo hizo ya que el contexto influye en relaciones de tamaño y crecimiento. El limitante actual en Fernandito Market es que las góndolas no se encuentran ordenadas adecuadamente y no todos los productos se exhiben.

El quinto factor y uno de los más importantes para los actores claves es la ubicación geográfica porque es uno de los determinantes principales de la compra del producto. El primer local de Fernandito Market se encuentra en una avenida comercial debido a que hay mucha afluencia de personas; existe otro local cerca de este y desde la perspectiva de los expertos es un punto a favor porque es un mercado y público que ya conoce, pero también puede limitar si hubiera canibalización y en lugar de incrementar la demanda la reduciría; es así que esta cercanía entre tiendas podría ser efectiva o contraproducente para el crecimiento del negocio. Después del estudio realizado, se concluye que cada minimarket tiene su propio público, pero también comparten una mínima cantidad de clientes y que el primer local en la avenida Izaguirre es el más demandado. El autor Vier (2016) coincide en lo señalado y denota que las condiciones locales y espaciales y el entorno de la industria y el sector pueden o no mejorar el crecimiento.

El sexto factor es el acceso a financiamiento, validado por el dueño, proveedores y expertos debido a la importancia en el crecimiento de Fernandito Market. De igual manera, los autores Avolio, Mesones & Roca (2016) resaltan este factor como limitante de crecimiento ya que mencionan que, si bien estos negocios pueden acceder a créditos, las entidades financieras no los acompañan en su crecimiento cuando aumenta la necesidad de crédito. Por otro lado, también poseen créditos con proveedores, mismos que permiten el abastecimiento de productos. Inicialmente accedieron a un financiamiento con Mibanco para la creación del primer local, y luego con capital propio se abrió el segundo; ante esto los expertos recomiendan financiarse del banco pues el apalancamiento financiero ayuda al crecimiento del negocio de forma rápida, así como contar con liquidez y mejor manejo de cuentas; por otro lado, invertir capital propio no es mala opción pero es riesgoso no tener liquidez en el negocio, lo que podría ser un limitante para el crecimiento de la empresa.

El séptimo factor corresponde a redes sociales, el dueño, clientes y expertos son quienes validan su importancia para el crecimiento. Al tratarse de un negocio más grande que una bodega, el siguiente paso para su crecimiento es la implementación de redes sociales para atraer nuevos clientes y mantener comunicación con los actuales. Los resultados de entrevistas a clientes arrojan que el uso de las redes sociales permite absolver consultas y recibir promociones de Fernandito Market, por lo que si no se emplea podría limitarse al no tener nuevos clientes para fidelizar y mantener ventas en el tiempo. Actualmente el uso de la página de Facebook no es constante, por lo que el dueño y el administrador consideran que se debe prestar más atención para promocionar sus productos. Los autores Nichter y Goldmark (2009) resaltan que las redes sociales influyen al crecimiento debido a la importancia para las relaciones entre individuos, asimismo es una forma de obtener información de clientes potenciales e incluso de otros recursos.

El octavo factor que se ha validado es la relación con proveedores, se concluye que es un factor primordial para el crecimiento y que si no se mantiene sería un limitante, ya que los proveedores permiten que el negocio se mantenga abastecido. Tanto proveedores como dueño y expertos lo consideran un factor clave, según los expertos si el negocio desea expandirse, como tiene proyectado el dueño de Fernandito Market, tendría la confianza de los proveedores actuales de continuar con el vínculo comercial. Además, coincide con lo mencionado por los autores Nitcher y Goldmark (2009) sobre que la relación horizontal con los proveedores puede ser una ventaja para los pequeños negocios y puedan trabajar colaborativamente y así llegar a crecer.

El noveno factor corresponde a clientes. Se concluye que, para los actores involucrados, proveedores y dueño, es un factor importante para el crecimiento, los expertos mencionan que el cliente va a ser fiel si Fernandito Market soluciona los problemas de sus clientes, quienes podrían

irse si no se presta la atención adecuada a las solicitudes que surjan durante, antes y después de la compra. Esto se relaciona con la literatura analizada, específicamente el texto de Nitcher y Goldmark (2009), el cual indica que existen vínculos verticales, que se dan con compradores, estos pueden facilitar el crecimiento al expandir el conjunto de oportunidades comerciales viables y mejorando capacidades. Fernandito Market está en proceso de tomar en cuenta qué es lo que prefieren sus clientes mediante un estudio de mercado y clasificación por tipo, es debido a esto que tratan de innovar en promociones y establecerse donde ellos se ubican.

El décimo factor es la relación con empleados, se concluye que es importante para el crecimiento debido a que permite mantener buen trato al cliente, aspecto que es valorado por el mismo al momento de realizar su compra en Fernandito Market. Este factor ha sido validado por el dueño y expertos, quienes resaltan la importancia de la capacitación a los empleados y buena relación con los clientes para que no sea un limitante en el crecimiento. El dueño menciona que capacita a sus empleados en atención al cliente; por su parte los autores Avolio, Mesones & Roca (2016) señalan dentro de su estudio que la falta de capacitación y entrenamiento a colaboradores en cuanto a recursos humanos también constituye una barrera para el crecimiento de los negocios.

El onceavo factor corresponde al control de inventario y logística, validado por el dueño, proveedores y expertos. Los autores Avolio, Mesones & Roca (2016) mencionan que llevar un inventario manual genera mayor tiempo en registrar movimientos de salida y entrada, por lo que es un factor que limita el crecimiento si no se mejora esta gestión. Se concluye que la rotación de productos permite que proveedores ofrezcan más ofertas de sus marcas. Un adecuado control de inventario también permite conocer los productos que prefiere el cliente, e igualmente evita quiebres de inventario, lo que imposibilita las ventas al no efectuarse el control del mismo.

Finalmente, el doceavo factor validado en la investigación es la competencia, por el dueño, clientes y expertos. Los autores Avolio, Mesones & Roca (2016) describen que este factor se relaciona como una categoría importante para desarrollarse y crecer. Se concluye que sí es un factor que podría limitar el crecimiento de Fernandito Market, pues la demanda actual se puede diluir si más competidores aparecen alrededor, dependería mucho del tipo de compra del cliente.

Es así que con el desarrollo planteado se responde la tercera pregunta de investigación, sobre cuáles son los factores o variables que limitan en el crecimiento de Fernandito Market, tanto en aumento de ventas como consecuente expansión. Siguiendo esta línea la cuarta pregunta de investigación respecto a las mejoras que puede implementar Fernandito Market, estas se detallaran en el apartado de recomendaciones.

RECOMENDACIONES

En este apartado se proponen recomendaciones para el negocio estudiado considerando tanto los factores clave, los puntos de vista de los actores de la cadena de valor del emprendimiento como las opiniones de los expertos consultados en la presente investigación. Además, se ha considerado la capacidad de la empresa para aplicar estas recomendaciones tanto a corto y mediano plazo.

1. Experiencia en el sector

Con respecto al factor de experiencia en el sector, sería recomendable que cada minimarket cuente con un administrador de tienda, especializado en temas de gestión, administración o emprendimiento, y mucho mejor si tiene experiencia en el rubro de bodegas y minimarkets para que pueda desempeñarse adecuadamente y cumplir con las funciones demandantes del negocio, luego sería importante que cada administrador del minimarket trabaje en coordinación con el gerente general o dueño de Fernandito Market para una mejor administración del negocio. Los temas que deben potenciar los administradores de tienda son control de inventario, trade marketing, específicamente mejorar la exhibición de productos, atención al cliente, capacitar al personal para que brinden una mejor atención del servicio, administración de ventas, contar con un sistema ERP donde tengan una base de datos de ingresos y salidas de productos así como inventario, cartera de clientes y proveedores; por último, deben potenciar el sistema de cobranza de venta de los productos, adicionar las billeteras electrónicas como medio de pago para el cliente. Todas estas medidas ayudarían al crecimiento de la empresa.

2. Aspiración de crecimiento

En el caso del factor de aspiraciones de crecimiento, como el dueño del minimarket planea inaugurar diez locales en diez años, lo principal sería que realice un estudio de mercado en el distrito de Lima donde planea abrir su nuevo local, el primer paso sería analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tener un potencial establecimiento en esa zona comercial, de tener más oportunidades que amenazas y más fortalezas que debilidades, entonces sería una buena idea abrir un local en ese potencial mercado, el segundo paso sería analizar su público objetivo para conocer sus preferencias, costumbres y valores, con el fin de brindarles un surtido de productos adecuado al precio preferente del consumidor local del potencial

establecimiento, en tercer lugar sería recomendable realizar un análisis de la competencia cercana y estudiar su movimiento comercial durante los primeros años para que tengan una mejor idea de cómo sería ofertar en dicha zona comercial, si bien es cierto que cada bodega o minimarket trabaja de manera diferente, también podrían usar a la competencia como un referente, lo que le ayudará a Fernandito Market a administrar mejor su negocio y podrá tener un buen posicionamiento en el nicho de mercado respectivo.

Otra consideración importante que deben tener en cuenta antes de abrir un nuevo local, consiste en saber si la pyme va contar con el capital propio para la creación del nuevo minimarket o si debe acceder a un financiamiento, de ser el caso deberán informarse cuál es la mejor entidad que le va generar un buen apalancamiento financiero para el crecimiento de Fernandito Market.

3. Avances tecnológicos

En el caso de este factor, hay dos puntos importantes que se deben mejorar en Fernandito Market para tener una buena administración del negocio y crecimiento del mismo.

El primer punto está relacionado a la administración de ventas que tiene el negocio, como se mencionó anteriormente deberían trabajar con un ERP que les permita tener mejor visualización de ingresos y salidas de productos, lo que permitirá a Fernandito Market un mejor control de inventarios, ingreso por producto mensual, trimestral, anual, así como el movimiento de cada uno, esto para que tengan una mejor visión de los productos más y menos demandados y utilidad de los mismos. Por otro lado, contar con una base de datos de clientes les permitirá reforzar su relación con ellos, de esta manera podrían avisarles primero cuando hay promociones.

El segundo punto consiste en los medios de pago que tiene Fernandito Market, actualmente los medios de pago son en efectivo y POS; sin embargo, por requerimiento del cliente sería recomendable la apertura de pagos a través de billeteras electrónicas, como Yape, Plim o Lukita, para que los clientes tengan más opciones de pago y decidan por comprar en el minimarket, con ello Fernandito Market incrementaría su demanda. Esta oportunidad de mejora haría crecer a la Pyme y son herramientas que no generan un desembolso o inversión por su uso.

4. Oferta y Demanda

Respecto a este factor, Fernandito Market debería contar con una mejor exhibición de productos para que los clientes puedan encontrarlos fácilmente, por ejemplo podrían ordenarlos por tamaños y colores llamativos para que capte la atención del cliente para que el comprador

pueda localizar de manera rápida el producto que desee comprar. Además, de existir un correcto orden de productos y una buena exhibición de los mismos se podría lograr la venta cruzada, y de esta forma, los clientes comprarían productos complementarios a los que están llevando, lo que incrementaría la demanda de productos en Fernandito Market; esto no genera costos adicionales ya que los materiales son otorgados por los proveedores y el asesor de ventas de los mismos ayuda en acomodar los productos en los exhibidores.

Para una mejor designación de precios, sería recomendable un estudio de mercado en la zona comercial para que puedan evaluar el mejor precio a vender por cada producto en el minimarket. Deben recordar que, a mayor precio, mayor calidad y diferenciación del producto, así como del servicio que brindan, de esta forma Fernandito Market podría seguir siendo más competitivo en el mercado.

5. Ubicación geográfica

En este factor, el dueño de Fernandito Market debe evaluar la zona comercial donde desee abrir su próximo local, para ello debe tomar su experiencia personal y laboral con sus dos minimarkets de los Olivos, donde el local que se encuentra en la avenida principal le genera una mayor demanda que el local que se encuentra en una calle o zona no comercial, asimismo es importante que considere que el costo de un establecimiento en una zona comercial o avenida puede ser superior al de uno que no se encuentra en lo anteriormente mencionado. La importancia de tener un local en una avenida reside al mayor tráfico de personas que puede haber en la zona y por ende, mayores posibilidades de comprar en el negocio.

Mantener en consideración la recomendación brindada permitirá que el cliente se acerque al negocio y prefiera comprar en Fernandito Market, igualmente el minimarket podrá captar una mayor cuota de mercado.

6. Acceso a financiamiento

Respecto al factor acceso a financiamiento, es recomendable que Fernandito Market acceda a un financiamiento por parte de una entidad bancaria en lugar de usar el propio capital para que cuente con un apalancamiento financiero, lo que permitirá tener dinero adicional a su capital propio para que pueda invertir en mayor proporción en su empresa. Además, también podría ser empleada en requerimientos o emergencias que surjan en el negocio y ser una forma de apoyo dentro del plan de contingencia de los minimarkets.

Lo recomendable sería financiarse con entidades bancarias que trabajan con mayor porcentaje de pymes, por lo que su aversión al riesgo de estos centros financieros es mayor y presentan un porcentaje de crédito intermedio, como MiBanco, Pichincha y BCP, sus tasas se encuentran dentro del crédito promedio general de los bancos que trabajan con pymes; por ejemplo, hoy en día, febrero del 2021, el promedio general de crédito de las entidades bancarias que trabajan con pymes es 18.22%, por lo que es recomendable tomar créditos que oscilan entre ese porcentaje (SBS, 2021). Asimismo, es importante resaltar que MiBanco es la única entidad bancaria que no cobra interés moratorio sobre el interés adicional sino solo sobre el capital.

7. Redes Sociales

En relación al factor redes sociales, es recomendable que Fernandito Market potencie su página de Facebook, en la cual se pueda encontrar un portafolio de productos divididos por tipo, donde se mencione la cantidad disponible y el precio actual, y de haber una promoción vigente mencionarla igualmente para que los clientes y posibles consumidores puedan visualizarlo donde se encuentren y así vean si en el minimarket se encuentra el producto que buscan y decidan comprarlo, asimismo se recomienda que la ubicación de los productos en el catálogo sea al lado de otros productos complementarios, para que exista la posibilidad de lograr una venta cruzada.

Actualmente Fernandito Market cuenta con una página de Facebook pero no se encuentra activa, por lo que se recomienda contratar a un community manager para administrar sus redes sociales constantemente, publicar sus promociones y comunicarse con sus clientes. Es importante mencionar que antes de crear una red social se recomienda realizar un plan de marketing digital para contar con cronograma de publicaciones y tenga interacción constante con su público, asimismo recordar que lo trascendental es mantener comunicación activa con clientes. Estas acciones permitirán mantener a Fernandito Market en la mente de los consumidores.

8. Relación con proveedores

Vinculado al factor de relación de proveedores, se recomienda mantener la conexión que han formado hasta el momento y seguir beneficiándose mutuamente, por el lado de Fernandito Market seguir cumpliendo con los plazos de crédito de sus proveedores y pago de los productos comprados, y por el lado de los proveedores que continúen brindando promociones de sus productos, mejores precios y apoyen en la exhibición del inventario en el minimarket. De esta forma Fernandito Market mejora su rentabilidad y los proveedores siguen vendiendo sus productos. Es recomendable un trabajo en conjunto, comunicación y coordinación entre ambos

actores claves para que brinden adecuada oferta a sus clientes, sobretodo prestar atención a los productos más demandados para que siempre estén disponibles.

9. Clientes

En relación a esta factor, tanto los empleados como el dueño y administrador del negocio deben consultar a sus clientes, sean frecuentes o eventuales, cuáles son sus preferencias en cuanto a productos, marcas, organización, atención del personal y métodos de pago, estas preguntas pueden ser a través de encuestas cortas con preguntas puntuales para marcar de manera presencial o virtual, así como entrevistas cortas con preguntas precisas en las visitas de los clientes a los establecimientos. Tener en cuenta que la herramienta de investigación que se emplee dependerá del contexto situacional del país.

Esta información ayudará a conocer las preferencias de sus consumidores y así tomar decisiones sobre los productos a vender para aumentar la rotación de los mismos o ir descartando o reduciendo el inventario de aquellos que no sean del agrado de los clientes, también les permitirá saber si la exhibición de los productos es adecuada o si deben mejorar en la organización; igualmente sucede con la percepción que tienen sobre el trato del personal al atender, conociendo esto se podrá orientar a los colaboradores en qué exactamente deben mejorar o modificar actividades y comportamientos, y por último, se debe recordar que el cliente actual es más exigente y moderno, se ha formado en una cultura tecnológica y prefiere pagar a través de billeteras electrónicas, por lo que es un factor importante a considerar en el minimarket. De esta manera se genera la diferenciación de la marca Fernandito Market porque transmite y evidencia a sus clientes la importancia de su opinión para brindarles un servicio de calidad y personalizado.

10. Relación con empleados

Las recomendaciones para la correcta ejecución de este factor son, como lo comentan los expertos, por un lado continuar con la evaluación de los empleados pero variando trimestralmente la modalidad de llevarlo a cabo; por ejemplo, un mes evaluar quién alcanzó mayor número de ventas, el segundo mes evaluar quién ha conseguido mayor cantidad de nuevos clientes y el tercer mes, respecto a quién adquirió más información de clientes para robustecer la base de datos de los mismos, estas evaluaciones se pueden realizar de manera sencilla y económica, por ejemplo en pizarras acrílicas en cada minimarket de Fernandito Market. Vinculado a esto, se recomienda que las premiaciones a colaboradores que obtuvieron mayor puntaje en lo anteriormente

mencionado sean canastas, descuentos, promociones, acceso gratuito a algún taller vinculado al sector o media beca para un curso de informática.

La implementación de lo sugerido motivará al personal de Fernandito Market, ayudará a formar el espíritu de marca y mejorará el clima laboral debido a que su esfuerzo estará siendo reconocido adicionalmente a su salario, además los resultados de las evaluaciones serán claros y transparentes, evitando así malos entendidos y enfrentamientos entre los trabajadores.

11. Control de inventario y logística

Esta es uno de los factores que más limita el crecimiento empresarial si no se aplica de manera correcta, por lo que la recomendación en este caso, y como también lo han señalado los expertos entrevistados, es el control de inventario, que se puede realizar de manera manual con un mayor margen de error o de manera automatizada con menor margen de error.

La primera opción consiste en controlar el inventario de manera manual, para ello es importante tener en cuenta que los tiempos de verificación de almacén no deben ser lejanos, se debería controlar el inventario semanalmente a través de una revisión general y luego realizar un control a profundidad cada mes, asimismo se sugiere también que bajo criterio del dueño o administrador de tienda se realicen inspecciones sorpresa para corroborar la veracidad de los datos recolectados en los controles ya establecidos. Además de lo sugerido, también deben guardar las boletas o facturas de las compras realizadas a los proveedores en un fólder por cada mes, para un mejor control de inventario ingresado al minimarket.

La segunda opción consiste en controlar el inventario de manera automatizada, si bien es cierto que tiene un precio elevado, le garantiza a Fernandito Market tener un menor margen de error. Se sugiere aplicar un sistema de información para que de esta manera se lleve un control de inventario bajo un orden adecuado, como por ejemplo FIFO (First In First Out), tipo de orden con el cual se verificaría la fecha de vencimiento de los productos y así se evitaría pérdidas.

Al seguir estas recomendaciones se evitarán robos y pérdidas de productos, pues debido al tipo de negocio y la cantidad de transacciones que se hacen en el mismo diariamente, la posibilidad de generar diferencias de inventario es elevada, y esto se incrementa si el control del mismo no es el adecuado; por ello también es relevante que Fernandito Market concientice la cultura de control de inventario, porque cada insumo es dinero de la empresa.

12. Competencia

Fernandito Market actualmente no tiene competencia directa, pero sí existen cerca al minimarket otros establecimientos como bodegas, tiendas de conveniencia, mercado y supermercado que tienen bajo poder de competencia frente a Fernandito. Para que la pyme en mención continúe conservando su valor en el mercado, sería recomendable que siga brindando el surtido de productos que ofrece y que siempre se encuentren disponibles al momento de la compra del consumidor, ya que esto le permitirá mantener su valor en las zonas comerciales.

En cuanto al tema de aspiraciones de crecimiento y expansión de locales nuevos que se quiere establecer bajo la marca Fernandito Market, la recomendación sería que tome la ventaja que posee como canal tradicional de generar relaciones más cercanas entre clientes y trabajadores, esto se puede lograr a través de elementos gráficos que transmitan cercanía y hospitalidad, pueden ser logos, símbolos o dibujos que reflejen ese mensaje (Miguel Córdova, 11 de enero del 2021). Debido a que la apertura de los posibles nuevos locales sería progresiva, esta implementación de gráficos se daría en paralelo con estos eventos, esta sugerencia ayudará a que los nuevos clientes perciban la sensación de cercanía y hospitalidad al igual que sus consumidores actuales.

Además, el dueño del minimarket debe tener en cuenta que la principal fuente de competitividad de las pequeñas empresas radica en ofrecer más de lo que uno sabe hacer y en un nicho de mercado reducido y que conoce (Seclén, 2016). Esta recomendación, evitará que durante la expansión de locales se pierda la ventaja con la que cuenta hoy en día Fernandito Market.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se encontraron cuatro limitaciones, la primera está relacionada con el tipo de investigación ejecutada, la segunda es sobre la data desactualizada del número de bodegas/minimarkets en el Perú, Lima y distrito de los Olivos, la tercera limitación son los modelos que explican sobre el crecimiento de las bodegas/minimarkets y la cuarta limitación son las diferentes fuentes de información de los clientes.

El primer punto de limitación es sobre el tipo de investigación empleada, como la presente investigación es un estudio de caso, entonces las conclusiones y recomendaciones no pueden ser generalizadas para todas las bodegas y minimarkets del distrito Los Olivos. Esta información obtenida solo puede ser empleada para una mejor comprensión del crecimiento de los minimarkets seleccionados.

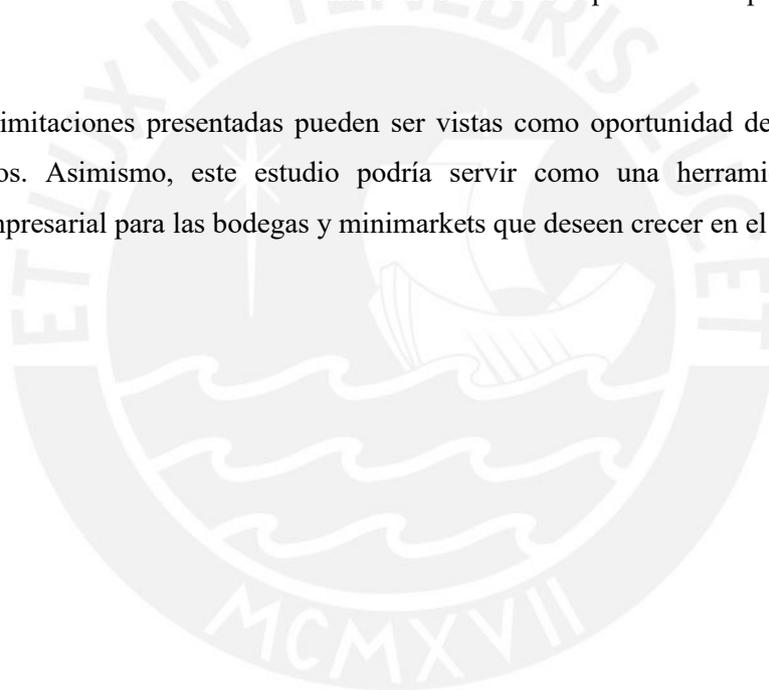
La segunda limitación es sobre la data desactualizada e inexacta del número de bodegas y minimarkets que existen por año en el Perú, en Lima y en Los Olivos. INEI no cuenta con información actualizada sobre las licencias de apertura de establecimientos del desarrollo económico local en el rubro de bodegas y minimarkets, ni tampoco hay una contabilización exacta por distritos, limitando de esta manera un estudio más detallado de las pymes que pertenecen a ese rubro, asimismo no existe una diferenciación entre número de bodegas y minimarkets en Lima y Perú. Si bien es cierto que ABP, asociación de bodegueros del Perú, informó que existen 414 mil bodegas en todo el país y 113 mil bodegas en Lima, indicando que el 43.1% se concentra en Lima Norte, no especifica el número de bodegas y/o minimarkets por distrito, lo que limita la comparativa de crecimiento entre pymes de este rubro dentro del perímetro donde la bodega se encuentra ubicada. Una de las causales de no tener un número aproximado y/o exacto de pymes de ese rubro, se debe a la existencia de bodegas que inician sus operaciones como tiendas no formales y no se encuentran registradas oficialmente en las entidades gubernamentales correspondientes.

La tercera limitación corresponde a un apartado teórico, luego de revisar la literatura no se encontraron estudios, modelos o teorías específicas que expliquen el crecimiento bodegas y minimarkets. Por lo que se tuvo que construir un modelo, en base a la literatura revisada sobre el crecimiento de las pymes, de doce factores o variables claves que permiten comprender mejor el crecimiento de las pymes del rubro de bodegas y minimarkets. Por ello, sería recomendable que

los estudios sobre pymes sean explícitamente sobre un rubro en particular y se consideren tamaños muestrales representativos para corroborar los factores claves de crecimiento elegidos.

Por último, la cuarta limitación son las diferentes fuentes de información de los clientes. Hoy en día nos encontramos en una pandemia, así que debemos cumplir con los protocolos de seguridad para cuidar nuestra salud y la de los entrevistados, por lo que fue complicado contactar con más de doce clientes, además como la herramienta de información eran las entrevistas, debíamos de considerar la disponibilidad y tiempo del cliente, por ese motivo no se pudo entrevistar a más personas. Si bien es cierto que luego de las entrevistas tuvimos opiniones en común por parte de los clientes y nos permitió tener una opinión unificada de los puntos más resaltantes percibidos de los minimarkets, también se reconoce que una mayor cantidad de entrevistados nos hubiera brindado un tamaño muestral más representativo para el trabajo de investigación.

Estas limitaciones presentadas pueden ser vistas como oportunidad de desarrollo para futuros estudios. Asimismo, este estudio podría servir como una herramienta y guía de crecimiento empresarial para las bodegas y minimarkets que deseen crecer en el mercado.



REFERENCIAS

- Anaya, R (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid, España: ESIC Business & Marketing School.
- Ansoff, H. (1989). *The New Corporate Strategy* Nueva Jersey: Wiley
- Arboleda, E. (2019). Las tiendas de Barrio: El comercio minorista y sus retos en el mercado. Conciencia. Obtenido de https://fup.edu.co/wp-content/uploads/2019/06/conciencia_6_articulo_6.pdf
- Arellano Consultora (16 de abril de 2020). Canales de venta se transforman *por la competencia*. Obtenido de Arellano Consultora <https://www.arellano.pe/canales-de-venta-se-transforman-por-la-competencia/>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México, D.F. México: Pearson Education
- Arellano, R (2014). *Cómo nace la nueva clase media*. Diario El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/nace-nueva-clase-media-rolando-arellano-c-307664-noticia/>
- Arellano, R. (2019). *Estilos de vida*. Obtenido de Arellano Consultora <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2015). Historia. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://asociaciondebodegueros.com/historia-3/> Assael, H. *Consumer Behavior and Marketing Action* (Sexta edición ed.). Thomson Editors. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- ATLAS.ti (2021). *What is ATLAS.ti ?*. Recuperado de <https://atlasti.com/product/what-is-atlas-ti/>
- Audretsch, D, Coad, A & Segarra, A. (2014). *Firm growth and innovation* Nueva York: Small Business Economics
- Avolio, B, Mesones, A & Roca, Edwin. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú*. Lima, Perú: La Academia, pp 70- 80.
- Ayala, S & Castillo, V (2014) La distribución de alimentos y bebidas en México: una perspectiva desde el comercio tradicional. *Espacio Abierto*. Vol. (23), pp 661-681.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes - Perú. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html/2015-1/2020-5/>
- Bernabeu, J, Moreno, A & Espinosa, A. (2009) *Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos de territorio*. Alicante: Universidad de Alicante.

- Castañeda, I (05 de julio de 2019). Pago con tarjetas: ¿Cuál es el ticket promedio de compra en bodegas? *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/pago-tarjetas-ticket-promedio-compra-bodegas-nndc-488623-noticia/?ref=p21r>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Revista Nacional de Administración, vol, 1, (2), 31-54.
- CCL (15 de enero del 2018). *Los Minimarkets ganan terreno entre las familias peruanas*. Obtenido de la Cámara de Comercio de Lima de https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r810_2/informe%20especial%20_810.pdf
- Charmaz, K. (2007). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: Sage
- Chong, M. (2 de julio de 2019). *¿Las bodegas tienen los días contados?* RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/las-bodegas-tienen-los-dias-contados-noticia-1206311>
- Choy, A. (27 de enero de 2016). ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175?ref=rpp>
- Choy, A (28 de enero de 2016). El 91.5% de bodegas peruanas factura menos de S/. 277,500 al año. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/91-5-bodegas-peruanas-factura-s-277-500-ano-110154-noticia/>
- Choy, A (8 de marzo de 2017). *¿Las bodegas de barrio podrían desaparecer?* *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bodegas-barrio-desaparecer-130299-noticia/>
- Churchill, N, Lewis & Virginia. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review.
- CPI (2019) Perú: Población 2019. *Market Report*. Vol 04. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- De Juan, M (2018). *Retailing, Consumers, and Territory: Trends of an Incipient Circular Model*. Alicante, España: Social Sciences
- Kantar WorldPanel (2 de octubre de 2017). Ticket promedio en bodegas aumentó en el primer semestre del año, según Kantar WorldPanel. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ticket-promedio-bodegas-aumento-primer-semester-ano-kantar-worldpanel-219925-noticia/?ref=gesr>
- Dichter & Neira. (25 de mayo de 2020). *El canal moderno aún tiene mucha oportunidad en el Perú*. Obtenido de Dichter & Neira <https://dichter-neira.com/canal-moderno-aun-mucha-oportunidad-peru/>
- El Peruano. (9 noviembre del 2018). Ley General de Bodegueros. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1/>

- Ferrel, O & Hartline, M (2012) *Estrategia de Marketing. (5ta Ed.)* México Distrito Federal: Cengage Learning, 744p.
- Fundes (2018). *Estrategias probadas para aumentar ventas a través del canal tradicional en América Latina*. Fundes Latinoamérica. Recuperado de https://www.fundes.org/wp-content/uploads/Informes_Estrategias-Para-El-Canal-Tradicional.pdf
- Greiner, L. (1997). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Goedhuys, M., & Veugelers, R. (2012). *Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil, Structural Change and Economic Dynamics*, n°23, p.516–529.
- Gupta, P, Guhda, S & Krishnaswami, S. (2013). *Firm growth and its determinants*. Heidelberg: Econstore
- Gutiérrez, J. (2018). Impacto competitivo en el desarrollo de las bodegas frente a los mercados tradicionales: caso del distrito de Puente Piedra- Lima Norte 2014-2015. (Tesis de Licenciatura, Universidad Federico Villareal, Lima Perú). Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2215>
- Hernández, L., May, F. & Martínez, M. (2012). Factores comerciales relacionados a la supervivencia de las tiendas de abarrotes tradicionales, caso Región 101, Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Global de Negocios*, vol.4(8), 61-70. <https://www.theibfr.com/download/rgn/2016-rgn/rgn-v4n8-2016/RGN-V4N8-2016-6.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. (5a ed.)*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Diciembre de 2017). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2017*. Obtenido de Inei https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Diciembre de 2018). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2018*. Obtenido de Inei https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Diciembre de 2019). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2019*. Obtenido de Inei https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1720/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Indicadores de precio de la economía*. Boletín mensual. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1712/Libro.pdf
- IP (28 de mayo del 2020). *Licencias de funcionamiento: cambio de giro a propósito del covid-19 y su implicancia con el derecho societario y empresa*. Recuperado de <https://lpderecho.pe/licencias-funcionamiento-cambio-giro-covid-19-derecho-societario-empresa/>

- Ipsos (2014). *Perfil de las bodegas y bodeguero 2014*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2014-08/Perfil%20de%20la%20Bodega%20y%20el%20Bodeguero%202014.pdf>
- Kerin, R., Hartley, S & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. Mexico D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Décimo primera edición ed.). México DF, México: Pearson.
- Magni, R. (2017) *Consumo Masivo El mercado Peruano y la Gestión de Canales*. Lima, Perú: UPC
- Manrique, W. (10 de abril de 2019). ¿Cómo crecen las tiendas de conveniencia? *Economía*. Recuperado de <https://www.revistaeconomia.com/como-crecen-las-tiendas-de-conveniencia/>
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage
- Municipalidad de Los Olivos (2016) *Formulación del Plan de desarrollo concertado. Informe Articulación y Vinculación*. Obtenido de http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Plan_de_Desarrollo_Local_Concertado/Informe_de_Analisis_situacional_del_Territorio.pdf
- Navarro, A. (21 de marzo de 2020). *El impacto de las tiendas de conveniencia* Obtenido de Arellano Marketing <https://www.arellano.pe/impacto-las-tiendas-por-conveniencia/>
- Nichter, S, Goldmark, L (2009). *Small Firm Growth in Developing Countries*. World Development. Vol 37, N9, pp 1453-1464.
- Nielsen. (17 de octubre del 2019). *El avance del canal moderno en el Perú*. Obtenido de América Retail <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-el-avance-del-canal-moderno-en-el-peru/>
- Nielsen (2015) *6 tendencias de retail en América Latina*. Obtenido de Nielsen. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/620Tendencias20del20Retail20en20Am%C3%A9rica20Latina.pdf>
- Normas Asociación Americana de Psicología. (2020). *¿Qué es la Fundamentación Teórica de una investigación?*. Obtenido de APA <http://normasapa.net/fundamentacion-teorica-investigacion/>
- Oropeza, J (31 de julio de 2014). *Cinco distritos concentran el 40% del total de mercados de abasto de Lima*. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cinco-distritos-concentran-40-total-mercados-abastos-lima-66976-noticia/?ref=gesr>
- Pazos, M., Rojas, E. & Zuñiga, K. (2020). *Elementos claves que influyen en el crecimiento de bodegas: estudio de caso de tres bodegas ubicadas en el distrito de Pueblo Libre para los años 2017-2018*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16843>

- Pellón, P (2018). ¿Quieres conocer más sobre investigación de mercados? Hazle zoom a la auditoría de producto. Lima. Perú: Trends Marketing.
- Perú Retail (22 de mayo de 2017). *Las bodegas son un elemento importante en la dinámica de la economía peruana*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/bodegas-son-elemento-importante-dinamica-economia-peruana/>
- Perú Retail. (28 de mayo de 2018). *Feria del Bodeguero: “El 70% del consumo se realiza por el canal tradicional”*. Obtenido de Perú Retail <https://www.peru-retail.com/feria-bodeguero-consumo-canal-tradicional-peru-retail/>
- Perú Retail (6 de mayo del 2019a). *Perú: Lima Norte, el nuevo paraíso para los inversores del retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-retail-lima-norte-nuevo-paraíso-inversores/>
- Perú Retail (23 de mayo de 2019b). *¿Cuál es el perfil de los consumidores de Lima Norte?* Obtenido de Perú Retail <https://www.peru-retail.com/cual-es-el-perfil-de-un-consumidor-de-lima-norte/>
- Perú Retail. (18 de julio de 2019c). *Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Obtenido de Perú Retail <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>
- Pineda, C. (9 de septiembre de 2016). La realidad del canal tradicional latinoamericano. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/especialista/realidad-canal-tradicional-latinoamericano/>
- Pisani, M. & Yoskowitz, D. (2012). A study of small neighborhood “tienditas” in Central America. *Latin America Research Review*, 47, 116-138. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/41811577>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Fondo Editorial Pucp.
- PQS (13 de marzo del 2019). *En 17 años canales de consumo de los peruanos no ha cambiado*. Obtenido de PQS <https://www.pqs.pe/economia/en-17-anos-canales-de-consumo-de-los-peruanos-no-han-cambiado>
- Quintero, L (2015) El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol 23(33), pp 109-119.
- Raffino, M. (18 de junio de 2020). *Concepto de Entrevista*. Obtenido de Concepto <https://concepto.de/entrevista/>
- Regalado, O. (23 de marzo de 2020). La reinención de bodegas y mercados en tiempos de coronavirus. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2020/03/la-reinencion-de-bodegas-y-mercados-en-tiempos-de-coronavirus.html/?ref=gesr>
- Salas, L. (6 de mayo de 2019). Lima Norte: ¿que sigue siendo atractiva a esta zona para el comercio moderno? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/lima-norte-sigue-haciendo-atractiva-zona-comercio-moderno-megaplaza-noticia-632614-noticia/?ref=ecr>

- SBS (10 de febrero del 2021). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa>
- Seclen, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresa de la industria Metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, (90),224-275.
- Shelfic Soluciones (2019). Las tendencias en tiendas de conveniencia para este 2019. Obtenido de <https://shelficsoluciones.com/las-tendencias-en-tiendas-de-conveniencia-para-este-2019/>
- Strategia (s/f). *Bueno, Bonito y Barato: el slogan del cono norte*. Centrum Católica.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *Consulta RUC*. Recuperado de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmreconruc/FrameCriterioBusquedaMovil.jsp>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (4 de octubre del 2019). *Sobre el Trabajo de Investigación para obtener el grado de Bachiller y la tesis para el 'Título Profesional*. Obtenido de Sunedu <https://www.sunedu.gob.pe/sobre-trabajo-investigacion-para-obtener-grado-bachiller-tesis-para-titulo-profesional/>
- Tienda Mass. (2020). *Buscador de locales*. Obtenido de Tienda Mass <https://tiendasmass.com.pe/>
- Manrique, W. (22 de octubre de 2019). Así crece el canal moderno en el Perú. *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/asi-crece-canal-moderno-peru/>
- Vier, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *G&P*, vol23,(2),419-432. https://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf
- Yin, R (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Zavala.F (2018). Canal tradicional y canal moderno.PJ de Zavala. Obtenido de <https://pjdezavalablog.com/>

ANEXO A: Selección de bodega

Tabla A1: Principios de elección de bodega

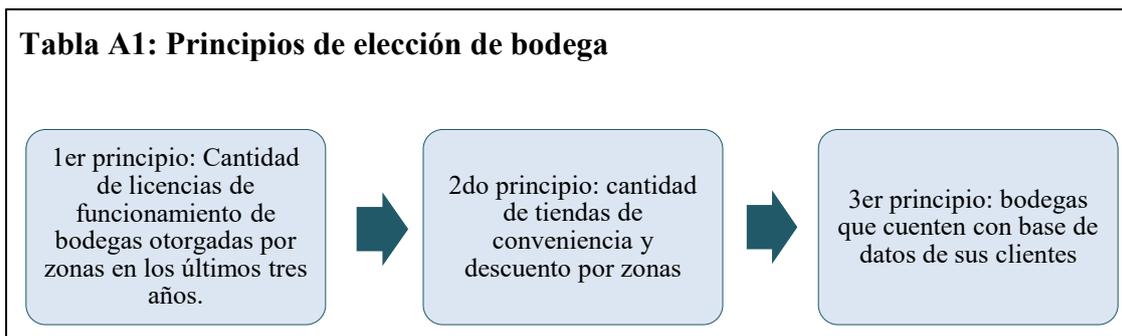


Tabla A2: Primer principio de elección de bodega

Zonas de Lima Metropolitana	N° de Licencias de funcionamiento otorgadas			
	2016	2017	2018	Total
Lima Centro	7,438	812	789	9,039
Lima Este	3,810	1,564	1,631	7,005
Lima Norte	6,506	2,149	1,610	10,265
Lima Sur	1,339	973	874	3,186

Fuente: Adaptado de Inei (2017, 2018, 2019)

Tabla A3: Segundo principio de elección de bodega

Zonas de Lima Metropolitana	N° de Tiendas de conveniencia y descuento		
	Mass	Tambo+	Total
Lima Centro	54	171	224
Lima Este	136	57	193
Lima Norte	96	57	153
Lima Sur	75	57	132

Fuente: Adaptado de Tiendas Mass (2020), Publímetro (2019)

Tabla A4: Tercer principio de elección de bodega

Zonas de Lima Metropolitana	Prom. Licencias de funcionamiento otorgadas 2016/2017/2018	N° de Bodegas con base de datos de clientes
Lima Centro	3,013	136
Lima Este	2,335	105
Lima Norte	3,422	154
Lima Sur	1,062	48

Fuente: Adaptado de ABP (2019)

ANEXO B: Guía de entrevista al bodeguero de Fernandito Market - Fase Exploratoria

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Fecha: 03 / 10 / 20

Nombre: Wilson Calvay (Administrador de tienda)

Empresa: Fernandito Market (Corporación Fernandito S.A.C)

Objetivo: Realizar un prediagnóstico sobre posibles problemáticas a Fernandito Market mediante un análisis AMOFHIT

Administración y gerencia (A)

1. ¿Cómo nace Fernandito Market?
2. ¿Los dueños o administradores cuentan con educación formal? Si es así, ¿eso fue antes o después de la apertura del primer local?
3. ¿Los dueños o administradores contaban con experiencia en la industria antes de abrir el primer local?
4. ¿En qué año empezaron sus actividades Fernandito Market?
5. ¿Quién(es) motivó a empezar este negocio?
6. ¿Cuentan con un plan estratégico formal para el desarrollo de sus actividades?
7. ¿Cuál es el valor que desea generar a sus clientes?
8. ¿Cuáles son las aspiraciones de crecimiento que tiene Fernandito Market?
9. ¿Cuáles son las limitaciones principales que tuvieron en la apertura de un nuevo local?
10. ¿Se han organizado o agrupado con empresas similares? ¿Cuál fue el motivo de hacerlo o no?

Marketing y ventas (M)

11. ¿Qué productos venden?
12. ¿Qué productos son los más vendidos por tienda?
13. ¿En que se basan para realizar las ofertas de sus productos?
14. ¿A través de qué medios ha dado a conocer la marca Fernandito Market?
15. ¿Ofrecen atención personalizada a sus clientes?
16. ¿Cuál es su competencia directa? ¿Cómo afecta la competencia en las ventas de sus productos?
17. ¿Las ventas son estables con respecto al último año? ¿Ha habido una disminución o aumento en la misma?
18. ¿Utilizan redes sociales para publicitar sus productos?
19. ¿Cuentan con un community manager o trabajador que administre sus páginas de redes sociales?
20. ¿Realizan delivery? De ser así, ¿el aplicativo que utilizan es efectivo para sus ventas?
21. ¿Cuánto porcentaje de ventas en la tienda pertenece a las ventas por delivery?
22. ¿Cuáles son los medios de pago? ¿Qué aplicativos utilizan?

Operaciones y logística (O)

23. ¿Quiénes son sus proveedores principales?

24. ¿Cómo es el trato con proveedores?
25. ¿Qué tanto poder de negociación tienen frente a ellos?
26. ¿Cómo se ordenan los productos en las tiendas? ¿Y en almacén?
27. ¿Cada cuánto tiempo se reponen los productos en estantes?
28. ¿Cómo es la distribución comercial de los locales?

Finanzas y contabilidad (F)

29. ¿Han utilizado algún tipo de crédito (comercial, préstamos, etc)? ¿Encontraron limitaciones en acceder a los mismos, sea formal o no?
30. ¿Cuánto ha sido su margen de ganancia el año pasado?
31. ¿Qué productos les genera poca demanda y poco margen?
32. ¿Se realiza un arqueo de caja al finalizar la jornada?
33. ¿Cómo es la contabilidad de registro de ventas?
34. ¿Cómo es la organización del reporte de ventas? ¿Diarios, semanales o quincenales?
35. ¿Cuál es el mayor costo que incurre el negocio?
36. ¿Con qué frecuencia toma decisiones sobre necesidades de financiamiento y liquidez?

Recursos humanos (H)

37. ¿Cómo es el trato con los empleados?
38. ¿Cuántos empleados hay en cada local? ¿Es suficiente esa cantidad?
39. ¿Cuáles son las funciones de cada trabajador?
40. ¿Cuál es el procedimiento para la contratación de personal?
41. ¿Cómo administra el desempeño del empleado dentro de la empresa?
42. ¿Algún trabajador(a) tuvo problemas de atención al público? De ser así ¿Cómo se manejó la situación?
43. ¿Cómo hace para mejorar el clima laboral?
44. ¿Se ha capacitado el dueño o encargado de la tienda en temas gestión de empresas en los últimos 3 años?

Sistemas de información y comunicaciones (I)

45. ¿Cuenta con un sistema contable?
46. ¿Cuenta con una base de datos de los clientes?
47. ¿Qué herramientas informáticas utilizan para el control de productos?

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

48. ¿Han realizado algún proceso de investigación de mercado?
49. ¿Tienen una herramienta de tecnología que les permita conocer mejor las necesidades de sus consumidores? ¿Cómo obtienen la información de los productos más demandados o requeridos por los clientes?

Preguntas realizadas por Helen Guillen, Carla Mautino y Flor Mendoza, estudiantes de último ciclo de Gestión Empresarial de la PUCP, de carácter confidencial y exclusivamente académico.

ANEXO C: Guía de entrevista a los expertos - Fase Exploratoria

Fecha y hora de la entrevista:

Nombre del entrevistador:

Nombre del entrevistado:

Cargo actual:

Tiempo que desempeña el cargo:

Buenos días/tardes/noches, somos tres estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, estamos realizando nuestra investigación acerca del crecimiento empresarial de las bodegas/minimarkets. Es así que el objetivo de la entrevista es conocer los principales factores que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas. Agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas preguntas para la presente investigación.

1. Para usted ¿qué es el crecimiento empresarial?
2. Asimismo, para usted ¿qué son minimarkets? ¿Cuál es el impacto que tienen en el país? ¿Por qué cree que las bodegas/minimarkets no han crecido de manera progresiva en ventas antes de la pandemia?
3. ¿Cuál es su opinión sobre el aumento en cantidad de bodegas/minimarkets y ventas en tiempos de pandemia?
4. ¿Cuáles considera que son los factores clave de crecimiento de las bodegas/minimarkets?
5. Asimismo, existen bodegas/minimarkets que no han crecido en términos de rentabilidad ¿Por qué cree que existen bodegas/minimarkets que no han crecido en número de ventas o se mantienen económicamente estables? ¿Cuáles considera que son los factores limitantes de su crecimiento?

Preguntas sobre Sector Minorista rubro minimarkets/bodegas

1. ¿De qué manera se ha vinculado al sector minorista rubro minimarkets/ bodegas?
2. ¿Considera que los minimarket/ bodegas tienen potencial de crecimiento?
3. ¿Cómo los minimarkets y bodegas han evolucionado en los últimos dos años?
4. ¿Cómo se podría potenciar el sector de minimarkets y bodegas en el Perú?
5. ¿Cuáles son los retos y desafíos a los que se enfrenta este rubro en nuestro país?
6. ¿Por qué considera que en el Perú no hay una educación tecnológica a los microempresarios del rubro de minimarkets y bodegas para la entrega de un mejor servicio a los clientes así como una mejor operatividad del negocio?
7. ¿Cómo cree que ha cambiado el rubro después de la pandemia?
8. Finalmente, ¿qué aconsejaría a una persona que piensa emprender en el rubro de Minimarkets y bodegas?

Preguntas de fondo

1. De acuerdo con textos sobre el crecimiento empresarial, se señalan múltiples factores que promuevan el crecimiento en las mypes, a partir de los mismos destacamos una lista con los que más se suele mencionar el entorno de comercio minorista:

EMPRENDEDOR	NEGOCIO	ENTORNO
Nivel educativo	Edad de la empresa	Clientes
Experiencia previa en el sector	Ubicación geográfica	Avances tecnológicos
Género y hogar	Acceso a financiamiento y control de capital	Políticas gubernamentales sobre licencias y documentación
Aspiraciones de crecimiento y visión a largo plazo	Administración del negocio y sistema contable	Demanda y oferta
Motivación generada por terceros	Redes sociales y Marketing	Competencia
Estudios en gestión empresarial	Control de inventario y Logística	Condiciones de mercado (Precios, etc.)
	Relación con empleados	Formalidad e informalidad
	Relación con proveedores	
	Alianzas estratégicas	
	Investigaciones de mercado	

2. ¿Considera usted que todos estos factores pueden explicar el crecimiento en una bodega/minimarket?
3. ¿Cuál es el factor más relevante de todos los mencionados?
4. ¿Consideraría algún otro factor más? ¿Por qué?

ANEXO D: Validación de Factores – Fase Exploratoria

Variable Clave	Alex Llaque	Julio Centurión	Alonso Villanueva	Beatrice Avolio	Romy Guardamino
Nivel educativo	X				
Experiencia en el sector	X	X			
Aspiraciones de crecimiento	X	X	X	X	
Motivación	X				
Avances tecnológicos	X	X	X		X
Condiciones de Mercado	X				
Oferta y Demanda	X				
Ubicación geográfica	X	X	X		X
Políticas gubernamentales					
Género					
Edad de la empresa					
Formalidad	X		X		
Acceso a financiamiento	X		X	X	X
Redes sociales	X	X	X		
Relación con Proveedores	X		X		
Clientes	X	X			
Alianzas estratégicas					
Estudios en Gestión Empresarial	X		X		
Administración del negocio y Sistema contable		X	X		
Relación con empleados	X				
Investigación de mercado	X			X	
Control de inventario y logística	X	X		X	X
Competencia	X		X	X	

ANEXO E: Guía de entrevista a los proveedores de Fernandito Market - Fase Exploratoria

Fecha:

Hora de inicio:

Plataforma/Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Buenos días/tardes/noches, somos tres estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, estamos realizando nuestra investigación acerca del crecimiento empresarial de las bodegas/minimarkets. Es así que el objetivo de la entrevista es conocer los principales factores que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas. Agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas preguntas para la presente investigación.

Toda la información brindada será utilizada para fines académicos, debido a que está bajo normado bajo de la Ley N°29733 de la protección de datos. Hecha esta precisión ¿usted nos daría permiso de grabar la entrevista?

Muchas gracias. Iniciemos con la entrevista.

1. Nos podría brindar información acerca de usted: su nombre y la razón social de su empresa.
2. ¿Cuentan con algunos requisitos o condiciones para trabajar con una bodega o minimarket?
3. ¿Qué productos provee a Market Fernandito? ¿Desde hace cuánto tiempo vende sus productos?
4. ¿Qué tipo de relación tiene con el empresario? ¿Cuenta con algún contrato o acuerdo con Market Fernandito? ¿Cuenta con un acuerdo, alianza o colaboración con otra microempresa? ¿Cuál?
5. ¿Cada cuánto tiempo la microempresa le realiza pedidos?
6. ¿Qué porcentaje de sus ventas, aproximadamente, representa Market Fernandito?
7. ¿Cuál es el proceso de venta para Market Fernandito? (Desde la realización del pedido hasta el pago)
8. ¿Cómo ha cambiado ese proceso de venta a raíz de la pandemia?
9. ¿Otorga algún tipo de crédito a sus clientes? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son? ¿Qué tipo de crédito le otorga al minimarket Fernandito? De ser así, ¿a partir de qué fecha del contrato otorgan facilidades de pago?
10. En su opinión, ¿Qué considera que diferencia a sus productos en el mercado y con respecto a su competencia?
11. ¿De qué manera fideliza a sus clientes, qué beneficio otorga a las pymes?
12. ¿Cómo es el trato que recibe por parte del dueño o administrador de tienda de Market Fernandito?
13. En su opinión, ¿Considera que el dueño del minimarket es un buen cliente? De ser necesario, ¿en qué aspectos considera que debe mejorar? ¿Por qué trabaja con él durante varios años?
14. Por la experiencia de trabajo en conjunto, ¿qué aspectos dentro del minimarket se deberían mejorar? ¿Considera que el dueño o asistente administrativo se preocupa por mejorar su negocio?
15. Desde su perspectiva y años de trabajo en conjunto ¿Cómo el minimarket enfrenta a su competencia?

ANEXO F: Guía de entrevista a los expertos - Fase Validación

Fecha y hora de la entrevista:

Nombre del entrevistador:

Nombre del entrevistado:

Cargo actual:

Tiempo que desempeña el cargo:

Buenos días/tardes/noches, somos tres estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, estamos realizando nuestra investigación acerca del crecimiento empresarial de las bodegas/minimarkets. Es así que el objetivo de la entrevista es conocer los principales factores que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas. Agradecemos por brindarnos su tiempo para responder algunas preguntas para la presente investigación.

Experiencia del sector

1. El dueño de Fernandito Market tiene más de 15 años de experiencia en el rubro de minimarkets/ bodegas, los primeros 7 años trabajó en una bodega y los siguientes 12 años ha tenido su propia cadena de Minimarkets. Según su percepción, ¿por qué fue importante que el empresario conozca sobre el manejo del negocio para la creación del mismo? ¿cómo influye el conocimiento del bodeguero en el rubro para el crecimiento del negocio?

Aspiraciones de crecimiento

2. Actualmente Fernandito Market cuenta con 3 locales, 2 en los Olivos y 1 en el Callao y planea tener una cadena de 10 locales dentro de 5 años en Lima ¿Considera que es una aspiración viable? ¿Por qué es importante que el bodeguero tenga esta aspiración de crecimiento?

Avances tecnológicos

3. Fernandito Market solo cuenta con pago en efectivo y POS ¿Considera importante la implementación de tecnología para el crecimiento del negocio (sistema automatizado, billeteras electrónicas, aplicativo móvil, página web)?
4. ¿Cómo considera que influye la implementación de tecnología para el crecimiento del negocio?

Oferta y Demanda

5. En el minimarket se puede encontrar todo tipo de productos, desde verduras y frutas hasta productos de limpieza. Al ofrecer Fernandito Market un surtido de productos, ¿cómo le favorece la oferta de los mismo en el mercado?
6. Fernandito Market cuenta con una gran variedad de productos y disponibilidad de los mismos, el problema es que no se encuentran exhibidos adecuadamente ¿Cómo influye este factor en la demanda y cómo afecta en el crecimiento del negocio?
7. Fernandito Market suele vender a un precio ligeramente superior sus productos que el resto de las bodegas y mercados. ¿Podría ser contraproducente esta acción para el crecimiento de su negocio o podría comunicar una forma visible de diferenciación debido a que sus productos sean de mayor calidad y la tienda tenga reconocimiento en el mercado?

Ubicación geográfica

8. Fernandito Market se encuentra en una de las zonas más comerciales de los Olivos, el principal local se encuentra en la Av. Izaguirre, a una cuadra y media de la municipalidad de los Olivos y a la altura de un paradero por lo que ha ganado una gran demanda. ¿Cómo influye la ubicación geográfica en el crecimiento del negocio?
9. Fernandito Market tiene dos locales en Los Olivos, el primero se encuentra en la Av Izaguirre y el segundo en la Av. el Amargón, a una cuadra y media del primero. ¿Cuál sería la ventaja y desventaja de contar con dos locales cerca?

Acceso a financiamiento

10. Fernandito Market obtuvo financiamiento formal para iniciar su negocio, ¿esto es necesario para la creación de este tipo de empresa? ¿Por qué?
11. Fernandito Market obtuvo un financiamiento de Mibanco, ¿le parece adecuado o de qué tipo de entidad es más beneficioso obtener financiamiento?
12. ¿Qué tanto influye acceder a financiamiento para el crecimiento del negocio?

Redes Sociales

13. Actualmente Fernandito Market cuenta con una página de Facebook hace aproximadamente 5 meses, las publicaciones no las realizan de manera constante. Los clientes no tienen conocimiento de esta página y del número de Whatsapp. En ese caso ¿Por qué sería importante tener presencia en redes sociales en un negocio como Fernandito Market ? ¿Considera que es un factor importante para el crecimiento de este negocio?

Relación con proveedores

14. El dueño de Fernandito Market comentó que los proveedores son como clientes para ellos, a quienes deben mantener buena relación y comunicación porque son los que abastecen sus tiendas. Para Fernandito Market ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de crear lazos con sus proveedores? ¿Es primordial para su crecimiento?
15. Los proveedores de Fernandito Market consideran este negocio premium por el alto volumen de venta y además aconsejan de las promociones que tienen para ofrecer al negocio. De ser así ¿Cómo influye el proveedor en la toma de decisiones del negocio?

Clientes

16. Los clientes de Fernandito Market valoran la atención que reciben del negocio, la cercanía y el surtido de productos ¿Considera que existe además de las mencionadas otras formas de diferenciarse de otros negocios similares?
17. Fernandito lleva más de 10 años en el mercado por lo que los clientes conocen este negocio por mucho tiempo. Es así que ¿considera que los clientes pueden ser fidelizados al pasar el tiempo por este tipo de negocio? ¿Qué acciones debería tomar el negocio para fidelizarlos ? ¿Es importante para su crecimiento?
18. El dueño del negocio comenta que tiene en consideración al cliente, especialmente en ofrecer un buen trato y siempre exhorta a sus trabajadores que mantengan ese mismo trato a los clientes. ¿Cómo influye la atención, la comunicación y el buen trato que tiene el dueño y el personal de Fernandito Market en la retención de clientes y en el crecimiento del negocio?
19. ¿Qué ocurre cuando no hay una buena atención al cliente? ¿Cómo se reivindica el personal o la empresa?

Relación con empleados

20. Las capacitaciones en Fernandito Market suelen llevarse únicamente por parte del dueño, ¿es necesario que se involucre a empleados en estos tipos de actividades? ¿Se considera importante?
21. Fernandito Market cuenta con una persona que se encarga de observar y evaluar a los empleados continuamente, y a fin de mes se hace un pequeño reconocimiento entre los mismos, ¿es adecuado este tipo de evaluación y reconocimiento en este negocio? ¿Se considera importante?

Control de inventario y logística

22. Fernandito Market lleva un control trimestral de su inventario en almacén, ¿le parece adecuado este periodo de revisión o cual sugeriría? ¿Por qué es importante controlar el inventario en el almacén?
23. ¿Cómo afecta la falta de frecuencia de control de inventario en el crecimiento del negocio?

Competencia

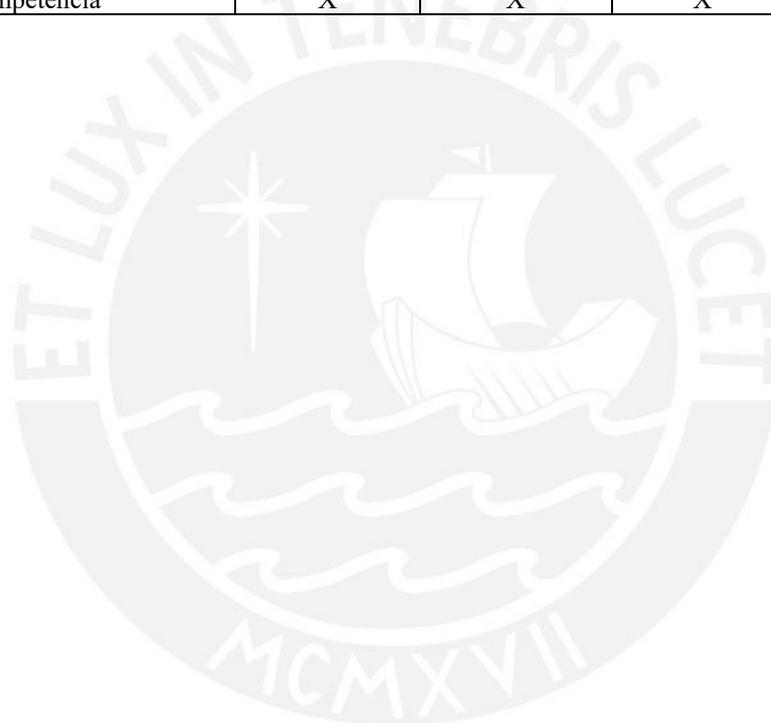
24. Fernandito Market se encuentra en una avenida, en una zona comercial (rodeado de otras bodegas, restaurantes, etc), ¿cómo influye la competencia en el crecimiento de la empresa?
26. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener competencia directa cerca a su local?

Pregunta de cierre

27. ¿Qué recomendaciones desde su experiencia brindaría a Fernandito Market para su crecimiento?

ANEXO G: Validación de Factores – Fase Validación

Variable Clave	Jorge Martinez	Romy Guardamino	Miguel Córdova	Citas Totales
Experiencia en el sector	X		X	2
Aspiración de crecimiento	X	X	X	4
Avances tecnológicos		X		1
Oferta y Demanda	X		X	2
Ubicación Geográfica		X	X	2
Acceso a financiamiento	X		X	2
Redes Sociales		X		1
Relación con proveedores	X	X	X	6
Clientes	X	X	X	6
Relación con empleados	X	X	X	5
Control de inventario y Logística	X	X	X	3
Competencia	X	X	X	3



ANEXO H: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis
¿Qué factores limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market?	Identificar y analizar los factores que limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market?	Los factores de Crecimiento empresarial limitan la expansión de la bodega "Fernandito" ubicada en Lima Norte por no ser aplicados según el contexto y definición.
Preguntas Específicas	Objetivos Específicas	VARIABLES
¿Qué factores y modelos limitan el crecimiento de una bodega/minimarket desde la perspectiva teórica y empírica?	Revisar la literatura e identificar los modelos y factores que limitan el crecimiento de una bodega/Minimarket desde una perspectiva teórica y empírica	* Experiencia en el sector * Aspiraciones de crecimiento y visión a largo plazo * Avances tecnológicos * Oferta y Demanda
¿Cuál es la situación actual de Fernandito Market?	Diagnosticar la situación y el entorno de Fernandito Market	* Ubicación geográfica * Acceso a financiamiento * Redes sociales
¿Cuáles son los factores más relevantes que limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market?	Determinar los factores más relevantes que limitan el crecimiento empresarial de Fernandito Market	* Relación con proveedores * Clientes * Relación con empleados * Control de inventario y Logística * Competencia
¿Qué mejoras se podrían realizar en Fernandito Market para su crecimiento empresarial?	Realizar propuestas de mejoras para el crecimiento empresarial de Fernandito Market	
Herramientas		
* Entrevistas a clientes * Entrevistas a bodeguero		* Entrevistas a expertos

ANEXO I: Análisis AMOFHIT de Fernandito Market

Áreas	Fernandito Market
Administración y Gerencia	El gerente general Higinio Calvay Calvay maneja su propia bodega durante 15 años, además cuenta con experiencia de casi 20 años en el mercado. Actualmente, Wilson Calvay Flores está a cargo de la gestión administrativa de los dos locales de Market Fernandito. De manera táctica los minimarkets implementan mejoras según las sugerencias de sus clientes.
Marketing	Marketing Mix: El precio es establecido según la investigación del mercado que realiza el personal quincenal y mensualmente. La promoción de sus productos es realizada por sus proveedores de sus principales marcas a través de afiches publicitarios y por recomendación de sus clientes. En productos, ofrece gran variedad por precio, cantidad y marca. En plaza, los locales están ubicados en avenidas principales de los Olivos.
Operaciones	Market Fernandito atiende de lunes a domingo de 9 a.m. a 9p.m, el personal administrativo se encarga del reporte diario de ventas y el personal de atención al público se encarga de la distribución de los productos, el servicio al cliente y la limpieza del local
Finanzas	Cuenta con registros de ingresos y salida a través del programa Excel, lo que les permite contar con un mejor registro de ventas. Existen dos medios de pago, en efectivo y POS.
Recursos Humanos	El personal está conformado por cuatro trabajadores en cada establecimiento de Market Fernandito. Todo el personal está en planilla y recibe una remuneración mensual, reciben capacitación mensual constante, se turnan diariamente para cocinar y trabajan 6 días a la semana, descansando un día.
Logística	La rotación de inventarios de los alimentos frescos como pollos, carnes, pescados, verduras y frutas es semanal, mientras que los productos comestibles, enlatados y de conservas varían en rotación de acuerdo a su demanda, para el orden del inventario han recibido apoyo de su proveedor principal Makro. El almacén está distribuido por segmentos de productos según su fecha de vencimiento y en el caso de transporte cuentan con uno propio para la compra de productos frescos.

ANEXO J: Tabla de hallazgos

Tabla J1: Tabla de hallazgos

Factor Clave	Actor	Respuesta
Experiencia en el sector	Dueño	El dueño de Fernandito Market trabajó durante siete años en una bodega antes de formar su propio negocio, luego creó su propia microempresa y actualmente tiene más de quince años trabajando en el rubro de minimarkets y bodegas.
	Expertos	El experto Jorge Martínez precisó que una de las maneras de hacer crecer el negocio es a través de la penetración de mercado, hacer más de lo que uno sabe hacer para el público que ya conoce, en este caso, el dueño de Fernandito Market conoce lo que hace y el perfil de ese público, por lo que fue conveniente para él continuar con un negocio que ya conocía al igual que su target. De esta manera, el experto nos explica que lo menos riesgoso es hacer lo que uno sabe para el público al que se dirige y lo importante que es la experiencia previa en el sector.
Aspiración de crecimiento	Dueño	Fernandito Market cuenta con tres locales en Lima, dos en Lima Norte, Los Olivos, y uno en el Callao, tiene la idea de posicionarse en diferentes distritos de Lima e incrementar su cadena de tiendas, el dueño quiere abrir un total de diez locales en un periodo de cinco años.
	Expertos	El experto Jorge Martínez expuso el modelo Ansoff, donde explica que había dos alternativas en el negocio, crecer o irse; es decir, no había alternativa de quedarse como estaba, porque si uno sigue haciendo lo mismo con el público todo el tiempo se va quedar atrás y hay otros que si van a crecer, van hacer cosas diferentes, ya que las personas cambian y los consumidores se vuelven más exigentes, por lo que está bien tener aspiraciones de crecimiento y es una de las alternativas que está tomando el dueño del negocio. A su vez, la profesora Romy Guardamino, expone que el crecimiento de una empresa depende del perfil del emprendedor, según su propia motivación, porque hay empresarios que se conforman con un solo negocio y otros prefieren incrementar sus locales y hacer crecer su negocio, pero este último aspecto también depende del capital disponible y control de financiamiento.
Avances tecnológicos	Dueño	El dueño expresó que la empresa debe ir actualizándose, modernizando el sistema de ventas y medios de pago, por esa razón cuentan con pago POS, pago por tarjeta VISA y MasterCard, pues así responde a la necesidad del cliente y le permite incrementar sus ingresos.
	Proveedores	Los proveedores principales de Fernandito Market, Coca cola, Yichang y Alicorp, sostuvieron que los medios de pago automatizados en Fernandito Market, en este caso el servicio POS, ha contribuido de forma beneficiosa con la transacción de compra y venta de los productos de primera necesidad y consumo masivo.
	Clientes	4 clientes jóvenes y adultos entrevistados, entre 25 y 45 años, tanto de la bodega principal de Fernandito Market como de la segunda bodega, manifestaron que deberían utilizar aplicativos móviles para que puedan pagar los productos a través de billeteras electrónicas, como Yape, Plim o Lukita, 5 clientes adultos entrevistados, de 32 a 59 años, se conforman con que el pago sea a través de POS y 3 clientes adultos mayores entrevistados, de 65 a 83 años, prefieren que el pago sea en efectivo para evitar complicaciones en la compra.

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Avances tecnológicos	Expertos	Los expertos Martínez, Guardamino y Córdova afirman que la tecnología ha contribuido de manera positiva en el crecimiento del negocio y también en el incremento de ventas, afirmando que si el minimarket cuenta con medios de pago electrónicos, a parte del servicio POS, puede incrementar progresivamente sus ventas por la demanda del cliente.
Oferta y Demanda	Dueño	El dueño del minimarket manifestó que se preocupa que el minimarket esté surtido de frutas, verduras, conservas, bebidas, lácteos, galletas, cereales, productos de higiene, de limpieza, entre otros para que el cliente pueda encontrar el producto de su preferencia. Asimismo, tratan de tener todos los productos que se demandan por estaciones y fechas festivas, para que los clientes se sientan satisfechos con lo que brindan y puedan comprarlo, lo que contribuye con el crecimiento del negocio; por ejemplo, en fechas especiales como en Navidad, suele haber mayor demanda de ciertos productos como panetones, lácteos y chocolatas, por lo que son productos infaltables en esa temporada.
	Proveedores	Los proveedores sustentan la importancia de exponer los productos y ordenarlos de forma visible para lograr captar la atención del cliente y así compren más productos de los que tenían en mente al inicio, por lo que es importante exhibir el producto adecuadamente y comunicar su presencia. Por ejemplo, el proveedor de Coca-Cola le ha brindado exhibidores de frío y carteles grandes a Fernandito Market, el primero para una mejor muestra de bebidas y el segundo para que los clientes puedan ubicarlos en el minimarket. Por el lado de Yi Chang, le brindó al minimarket separadores por tipo de productos para una mejor guía del cliente. De esta manera, los proveedores contribuyen con el crecimiento del negocio.
	Clientes	Los doce clientes entrevistados dijeron que el minimarket les facilita la compra porque pueden encontrar todo tipo de productos, de consumo, limpieza y cuidado personal, por esa razón eligen comprar en Fernandito Market, ya que los encuentran en el mismo establecimiento y pueden ahorrar tiempo.
	Expertos	El profesor Jorge Martínez expuso la importancia de encontrar más productos en un solo lugar, ya que beneficia al cliente y al minimarket, el consumidor ahorra tiempo y tiene la posibilidad de comprar más productos, lo que favorece al minimarket porque incrementa sus ingresos. Asimismo, la profesora Romy Guardamino expuso sobre la venta cruzada, que consiste en que el cliente puede encontrar un producto en el minimarket que no se haya considerado al inicio del momento de la compra, pero que sea complementario con los productos que tiene en mente comprar. También enfatizó que cuando el minimarket tiene productos que están con un precio preferencial a diferencia de otros lugares entonces el cliente va aprovechar para comprar esa oferta, lo que va incrementar el ticket de venta en Fernandito Market.

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Ubicación geográfica	Dueño	El dueño de Fernandito Market estableció su negocio en el distrito de Los Olivos debido a que administraba una bodega que fue traspasada a su nombre en el año 2004 y que pasó a tener el nombre comercial de Fernandito Market ubicada en Avenida Izaguirre. Seis años después, alquila un local en la Avenida el Amargón, que es el segundo local de Fernandito Market.
	Clientes	La totalidad de los clientes entrevistados mencionan que Fernandito se encuentra en una buena ubicación, sobre todo el local principal porque se encuentra en una avenida transitada. El segundo se encuentra a una cuadra y media del primero y según los clientes en ocasiones asisten más a este debido a que se encuentra más cerca a sus hogares. Sin embargo, si no encuentran los productos en uno local asisten al otro.
	Expertos	Con respecto a esta variable, la experta Romy Guardamino menciona que la ubicación geográfica influye, especialmente en las ventas y esto a su vez beneficia al crecimiento del negocio si las ventas son sostenidas en el tiempo. Asimismo, al mantener estas ventas beneficiará al flujo financiero de la empresa. Por su parte, el experto Jorge Martínez, enfatiza que influye la ubicación, especialmente si se trata de productos de conveniencia como ocurre con Fernandito Market, ya que son productos que se puede comprar por impulso. Esto se trata de un microcrecimiento; es decir, vender más en el mismo punto de venta. Sin embargo, también comenta de un macrocrecimiento, que podría darse al expandirse a otras zonas donde podría haber un mayor riesgo por lo que es importante conocer el público para saber qué productos ofrecer. Por su parte el experto Miguel Córdova comenta que la ubicación permitiría el crecimiento del negocio en margen, ya que ganaría el negocio más rápido que otros negocios que no se encuentran en zonas concurridas como avenidas o paraderos.
Acceso a financiamiento	Dueño	El señor Higinio mencionó que inició su negocio con capital propio que había ahorrado de haber trabajado anteriormente en el rubro. Asimismo, mencionó que recurrió a un financiamiento en una entidad bancaria para las remodelaciones de ambos locales.
	Proveedores	Los principales asesores de ventas de las empresas proveedoras entrevistadas, Yichang, Alicorp y Coca-Cola, en este estudio mencionaron que ofrecen líneas de crédito a Fernandito Market que van de S/2000.00 a S/5000.00 cada dos semanas por tratarse de un cliente premium para ellos. Los tres proveedores de Fernadito Market consideran que es un gran cliente debido al volumen de comprar, por tal motivo reciben el crédito descrito.
	Expertos	El cuanto al acceso a financiamiento. El experto Miguel Córdova menciona que los empresarios tienen resistencia de entrar al sistema financiero; sin embargo, acceder al financiamiento permite acelerar el crecimiento del negocio. Por su parte la experta Romy Guardamino menciona que es una ventaja para el crecimiento del negocio porque también puede brindar acceso a otros tipos de créditos, por ejemplo con los proveedores para acceder a mercadería o equipos de congelación. El profesor Jorge Martínez menciona que es importante para acceder a préstamos futuros y que influiría en el crecimiento, si es que con el propio capital no es suficiente.

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Redes sociales	Dueño	El dueño de Fernandito Market menciona que posee Facebook y Whatsapp del negocio, que fueron implementados en agosto del 2020. Sin embargo, también comenta que deben prestarle mayor atención a ello. El administrador del negocio es quien también se encarga de la página de Facebook; y el número de Whatsapp el dueño del negocio.
	Clientes	El total de clientes de Fernandito Market no tiene conocimiento de la página de Facebook ni del Whatsapp de Fernandito Market. El 58.3% de los entrevistados recomiendan el uso de redes sociales para este negocio, mientras que el 41.6% de los entrevistados mencionan que no es relevante debido a la cercanía con el mismo.
	Expertos	Con respecto a las redes sociales, la experta Romy Guardamino menciona que este factor influye en el crecimiento porque permitirá llegar a nuevos consumidores. Por su parte los expertos Miguel Córdova y Jorge Martínez coinciden en que es importante las redes sociales si los clientes a los que va dirigido el negocio se encuentran en la red social que usarán, por lo que es necesario conocer cuál es el comportamiento de los clientes y donde se encuentran.
Relación con proveedores	Dueño	El dueño menciona que mantiene una buena relación con sus proveedores porque son quienes los apoyan en el negocio y de quien recibe sugerencias para la exhibición de sus productos y regalos de las marcas. Asimismo, está pendiente de mantener abastecido el local por lo que constantemente coordina con los proveedores sobre los productos de los catálogos para tener surtido de productos en los dos locales.
	Proveedores	Los tres proveedores entrevistados consideran importante mantener comunicación y confianza con Fernandito Market. El proveedor de Coca-Cola, Ecobesa, menciona que existe muy buena comunicación y que tratan de que sea jovial porque consideran que es un factor importante para cerrar las ventas. Por su parte, el proveedor de Alicorp, Fuerza Dex, resalta que la atención que recibe es bastante amena. Yichang comenta que el actual administrador se encuentra pendiente de los productos y marcas que comprar. Los tres proveedores no han tenido inconvenientes al momento de cerrar una venta, y si ocurre alguno por demoras o problemas con los productos tratan de solucionarlo de inmediato.
	Expertos	Con respecto a la relación con proveedores, el experto Jorge Martínez menciona que mantener una buena relación con los proveedores es importante para que puedan crecer ya que no pondrán obstáculos para brindarles lo que el negocio necesita. El experto Miguel Córdova comenta que la relación con proveedores puede ayudar al aumento de venta o en la estructura de costos ya que se podría negociar menos costos pero también en el tiempo de entrega o la cantidad de los productos para buscar un beneficio mutuo.

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Clientes	Proveedores	<p>Todos los asesores de venta de las empresas proveedoras trabajan desde su inicio en la distribuidora con Fernandito Market, Yichang diez años, Alicorp un año y Coca-Cola tres años, y la empresa proveedora desde la constitución de la primera bodega hace más de diez años y posteriormente en el segundo local. Dos de los proveedores, Yichang y Alicorp, asisten una vez a la semana al establecimiento mientras que Coca-Cola tres veces por semana debido a la alta demanda, estas visitas son para realizar los pedidos, al día siguiente o dos días después, según especificaciones del encargado de los locales, el camión repartidor entrega los productos solicitados, a esta entrega, en los tres casos, ya no asiste en asesor de ventas.</p>
	Clientes	<p>El 50% de los clientes entrevistados conocen y compran en Fernandito Market desde que inició el negocio hace más de diez años, incluso cuando era una pequeña bodega al ser establecida, el otro 50% lo hace desde que se mudó al distrito, entre dos y seis años, dentro de este segundo grupo se encuentran dos personas que compran en Fernandito Market debido a la cercanía con su centro de labores, en los cuales se desarrollan desde la misma cantidad de tiempo, seis a diez años, mencionan que al ver un local grande decidieron acercarse directamente a esta opción. En cuanto a la frecuencia de compra el 50% de los clientes compra en los establecimientos tres veces por semana, 41,7% dos veces por semana y el restante 8,3% una vez por semana.</p>
	Expertos	<p>Los tres expertos entrevistados coinciden en que el buen trato al cliente es un punto clave importante de mantener ya que es una ventaja que conlleva a un punto de diferenciación. De generar una relación negativa entre clientes y trabajador o empresa, esta ventaja se perdería debido al alto nivel de competencia, los clientes al tener otras opciones de lugares en donde comprar, cambiarían rápidamente de decisión al observar un mal trato hacia ellos, comenta la experta Romy Guardamino. El experto Jorge Martínez menciona que el cliente es fiel cuando se le solucionan sus problemas, por lo que el negocio debe estar consciente de lo que ofrece y cómo lo hace para que todos sepan qué es lo que pueden solicitar y, sobre todo, ofrecer para no incurrir en mal entendidos y percepciones de mal trato cuando no se pueda cumplir con lo solicitado u ofrecido.</p>
Relación con empleados	Proveedores	<p>Dos de los proveedores, Yichang y Coca-Cola, han trabajado tanto con el dueño como con el administrador, que tomó el puesto del dueño en los locales de Lima Norte hace aproximadamente dos años, y Alicorp ha trabajado únicamente con el administrador, los tres mencionan que el trato siempre ha sido cordial y de amistad pero respetando los acuerdos y límites profesionales. Al notar mayor aspiración de mejoras por parte del nuevo encargado, comenta el asesor de ventas del proveedor Coca-Cola que siente más libertad en dar sugerencias y opciones de mejora, pero que estas no suelen implementarse a pesar de observar en el encargado buen ánimo al recibir las propuestas iniciales y lineamientos para que las mismas logren el objetivo de captar mayor atención del público y generar más ventas.</p>

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Relación con empleados	Clientes	<p>Vinculado a la atención al cliente, funciones de los trabajadores, ocho entrevistados indican que si consultan por la ubicación o precios de los productos los trabajadores responden a las solicitudes rápidamente; sin embargo, uno comenta que cuando están ocupados no ayudan en orientarlos, si no se centran únicamente en cobrar los productos en caja. Respecto al trato y comportamiento del personal, cinco consideran que son amables, tres que los trabajadores dan buen trato a todos los clientes, otros tres consideran que es normal en el sentido a que se limitan a cumplir con la atención, “ni bueno ni malo” hacen mención; por último y en contraste con las características previamente mencionadas, un cliente considera que la atención es “seca”, que deberían ser más tratables ya que si bien no responden mal, en ocasiones ponen mala cara o hacen gestos de aburrimiento ante las preguntas de los clientes.</p>
	Dueño	<p>En cuanto al trato con los empleados, el dueño comenta que comprende pequeños inconvenientes personales que puedan atravesar los empleados en cuanto a faltas o tardanzas eventuales que se puedan generar, también está al pendiente del trato que dan a los clientes y correcciones que se puedan implementar, esto lo verifica mediante la observación cuando va a los locales o conversando con el encargado de los mismos. Por otro lado, insta a sus colaboradores a averiguar gustos y preferencias cuando ven nuevos clientes en los locales de Fernandito Market para así lograr fidelizarlos ofreciéndoles productos que han solicitado previamente o por los que han preguntado o notado interés en compras anteriores. También comentó que hay reconocimientos a los mejores empleados de forma mensual según los resultados de la evaluación de desempeño, este beneficio se realiza entre la totalidad de los empleados de los dos locales de Lima Norte.</p>
	Expertos	<p>Los tres expertos entrevistados en la fase de validación concuerdan en que al dueño mantener una buena relación con los empleados se genera un clima laboral agradable para ambas partes. En cuanto a la evaluación mensual que se hace a los colaboradores, el experto Jorge Martínez recomienda que estas no sean las mismas mes a mes, porque se vuelven rutinarias y con esto pueden hacer perder el interés en obtener una buena calificación, sugiere que se efectúen entre cuatro y cinco sin orden específico para la evaluación de los trabajadores. Siguiendo de la evaluación se genera un reconocimiento a un empleado, respecto a este punto el experto Miguel Córdova señala que los premios o beneficios a otorgar sean más simbólicos que monetarios, pues de no ser así se puede generar rivalidad entre los empleados llegando a notarse esta actitud en la atención a los clientes. Por último, en cuanto a las capacitaciones, la experta Romy Guardamino señala que si bien no es necesario que todos los empleados asistan a los diferentes talleres, charlas o cursos a las que se inscribe el dueño, él podría impartir lo aprendido a sus trabajadores, siempre que sean temas relacionados a sus funciones, de esta manera aunque los colaboradores no asisten se benefician de lo aprendido y se sienten partícipes de las mejoras a implementar.</p>

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Control de inventario y Logística	Proveedores	Los tres proveedores sugieren productos al momento de las visitas para la venta a los establecimientos, ya sean por separado o complementarios y en cuanto a tamaños y presentaciones, esto es para mayor rotación de los mismos en ambos locales, de esta manera se beneficia tanto a las bodegas como a los vendedores pues así piden más productos. Vinculado a esto los tres proveedores también le dan opciones para exhibir los productos para que de esa manera la rotación se de forma más rápida, estos son racks (estantes de varios niveles), máquinas de frío (especialmente para bebidas) e islas (exhibidores de un nivel en el centro del local). Dos de los proveedores, Alicorp y Coca-Cola, comentaron que las presentaciones de los productos que compra Fernandito Market varían según la rotación de los mismos.
	Dueño	El dueño mencionó inicialmente que el inventario de almacén se realiza mensualmente; sin embargo, se retractó comentando que se hace cada tres meses, indica que estas revisiones están a cargo del encargado de tienda y los trabajadores a los que se les asigna esta función, señala que se lleva un registro básico y sencillo, pero no especificó qué información se encuentra consignada en los mismos. Igualmente menciona que poseen un stock de seguridad que pueden mantener y no debe faltar para no quedarse sin productos para los clientes; sin embargo, tampoco precisa los criterios bajo los cuales se seleccionan los productos o cantidades de los mismos a mantener como stock de seguridad.
	Expertos	Dos de los expertos entrevistados comentaron no ser especialistas en esta variable; sin embargo, dentro de la experiencia que poseen consideran que este periodo de revisión de inventario podría ser muy prolongado, revisiones trimestrales de almacén. Siguiendo esta línea, el experto en el tema Miguel Córdova afirma este planteamiento, al inventario representar dinero, el incorrecto manejo del mismo se refleja en pérdidas para la empresa tanto en efectivo como en productos, arriesgándose así a sufrir robos o productos defectuosos sin registro y como consecuencia sin la reposición de los mismos; el experto recomienda que el control de inventario se realice de forma más constante por los colaboradores que cumplan esta función, igualmente sugiere que periódicamente también se realicen inspecciones sorpresa sin previo aviso por parte del dueño para el control de inventario y de los documentos de registro de fechas previas para corroborar el correcto manejo y disposición de los productos.
Competencia	Clientes	Dentro de las razones por las que los clientes prefieren Fernandito Market y no otros negocios de mismo rubro que se encuentran alrededor la más citada es la variedad de productos que se menciona siete veces, posteriormente con cuatro veces citada la cernía de los establecimientos tanto al hogar como al trabajo, continúan con tres veces citadas cada una los precios y costumbre, y con menos menciones se encuentra el trato del personal, seguridad, confianza, autoservicio y opción de pagar en días posteriores a la compra.

Tabla J1: Tabla de hallazgos (continuación)

Factor Clave	Actor	Respuesta
Competencia	Expertos	En este punto dos expertos están de acuerdo respecto a que la competencia es positiva para el negocio, para Fernandito Market y en general, y uno difiere sobre el tema. Los expertos Romy Guardamino y Miguel Córdova indican que la competencia directa de las bodegas más pequeñas y tradicionales no afectan al estar alrededor debido no solo a la variedad de productos de Fernandito Market sino a la ventaja por la que destaca, motivo por el cual comentan deben mantenerla. En la idea que sí coinciden los tres expertos es en que la existencia de otros tipos de comercio cercanos (lavandería, dentista, restaurantes) beneficia porque aumenta la cantidad de personas circulando por la calle y como consecuencia la oportunidad de captura de nuevos clientes.

