

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las bodegas del distrito de San Martín de Porres: entre la existencia y la supervivencia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Oriana Vanessa Alva Bendezu

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Juan David Salazar Machari

Asesor:

Victor Omar Vite Leon

Lima, 2024

La tesis:

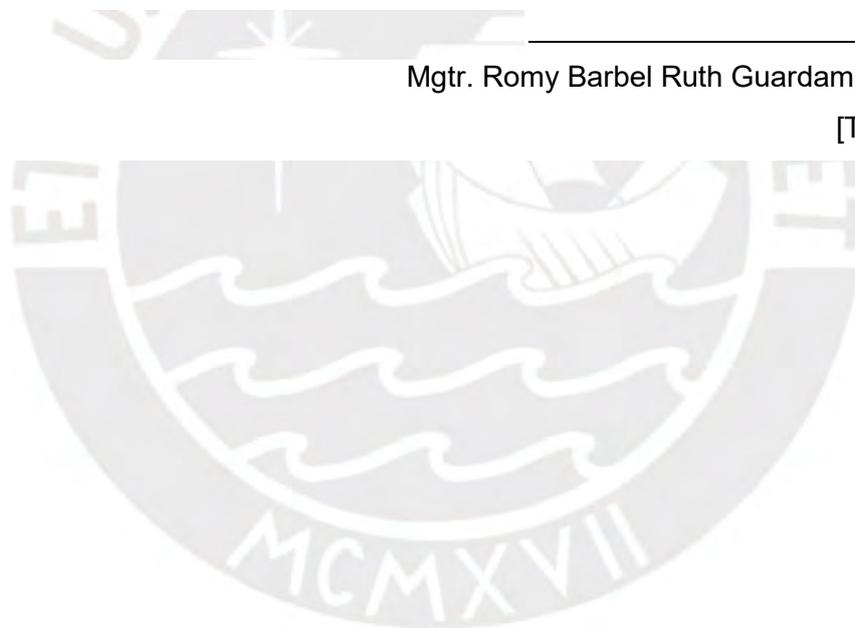
Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las bodegas del distrito de San Martín de Porres: entre la existencia y la supervivencia

ha sido aprobada por:

Mgtr. Neride Herminia Laura Sotomarinero Maturo
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Victor Omar Vite Leon
[Asesor Jurado]

Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Tercer Jurado]



INFORME DE SIMILITUD

Yo, Victor Omar Vite León, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada "Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las bodegas del distrito de San Martín de Porres: entre la existencia y la supervivencia", de los autores Oriana Vanessa Alva Bendezu y Juan David Salazar Machari, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 07 de agosto de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Victor Omar Vite León	
DNI: 09646046	Firma 
ORCID: 0000-0002-0206-5858	

A mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años. A nuestro asesor que con su voluntad, gran apoyo y paciencia nos brindó el apoyo necesario para el logro de este objetivo. A todos quienes nos brindaron su apoyo durante este proceso.

Oriana Alva

A Dios y a mis padres, Hermelinda Machari y Telmo Salazar, que en paz descansen, por todo su amor, enseñanzas y apoyo incondicional durante mi vida. A Keila, Jenry y Jennyfer por todo el soporte emocional y cariño desinteresado brindado todos estos años. A nuestro asesor Omar Vite, quien con paciencia y serenidad nos apoyó durante todo este proceso.

Finalmente, a la PUCP por formarme humanística y profesionalmente.

Juan Salazar



RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983), en el distrito con la mayor concentración de este tipo de establecimientos en Perú: San Martín de Porres.

Se utilizará una metodología cualitativa, empleando entrevistas a profundidad para analizar las experiencias de los bodegueros en el distrito seleccionado. Se establece el alcance descriptivo y un diseño fenomenológico. La muestra se seleccionará por conveniencia, abordando a 15 dueños de bodegas. Asimismo, se asegura la ética en el proceso, desde el respeto por los participantes hasta la integridad científica.

Los factores determinantes del crecimiento se hallan a partir de las variables del modelo teórico seleccionado, como el estilo gerencial, la estructura organizacional, los sistemas formales, la estrategia principal, el nivel de involucramiento del dueño, así como algunas categorías emergentes en la investigación.

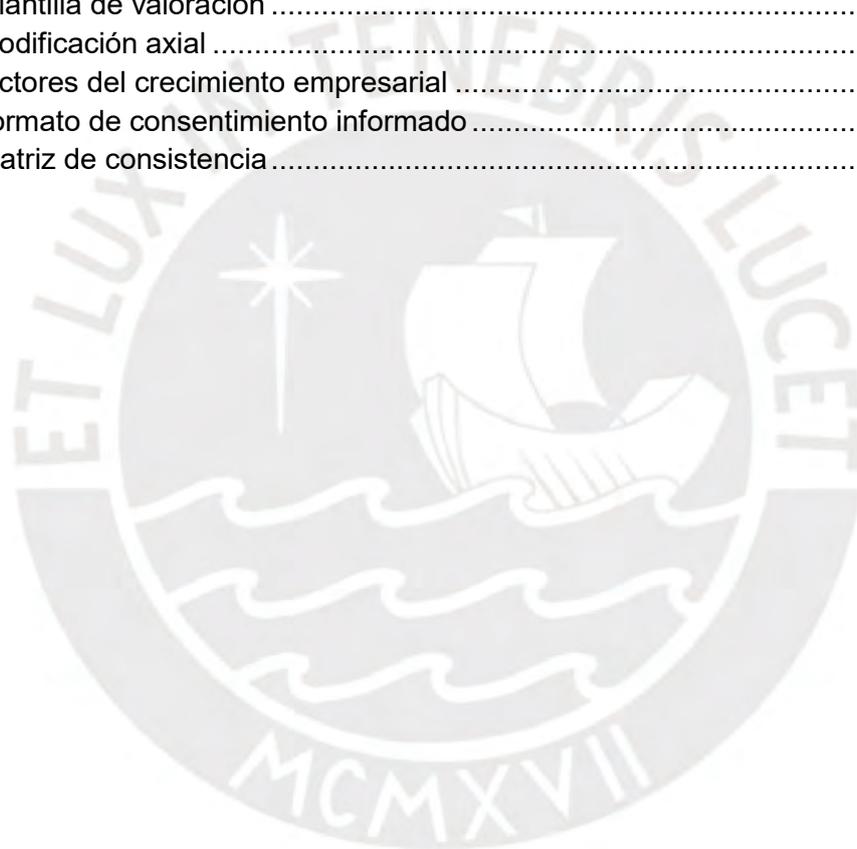
A partir de los hallazgos, se concluye que los bodegueros se encuentran entre la existencia y sobrevivencia debido a que su racionalidad se basa primordialmente en obtener ingresos que le permitan solventar las necesidades de su familia, por encima de lograr beneficios lucrativos con la bodega, por lo que dependen mucho de prácticas a corto plazo, tales como la atención al cliente y las estrategias de precios competitivos para mantenerse en el mercado. Finalmente, se ofrecen recomendaciones a los bodegueros y sugerencias para orientar investigaciones futuras.

Palabras clave: crecimiento empresarial, bodegas tradicionales, bodegueros, factores de crecimiento, San Martín de Porres

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problemática y definición del problema de investigación	2
2. Preguntas de investigación	6
2.1. Pregunta general.....	6
2.2. Preguntas específicas.....	6
3. Objetivos de investigación.....	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. Justificación	7
5. Viabilidad de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	9
1. Situación actual de las bodegas en Latinoamérica.....	9
2. Situación actual de bodegas en el Perú	10
2.1. Análisis externo: PEST.....	10
2.2. Análisis interno: FODA.....	14
3. Situación actual de bodegas en San Martín de Porres.....	17
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	18
1. Estado del arte.....	18
2. El Crecimiento empresarial	19
2.1. Definición de crecimiento empresarial.....	19
3. Modelos de crecimiento empresarial.....	20
3.1. Modelo de Churchill y Lewis (1983).....	20
3.2. Modelo de Greiner (1998)	22
3.3. Elección del modelo	24
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1. Enfoque de la investigación	28
2. Alcance de la investigación	29
3. Diseño y secuencia metodológica de la investigación	30
3.1. Matriz de consistencia.....	31
4. Selección muestral.....	31
5. Técnicas de recolección de información.....	32
6. Técnicas de análisis.....	32
7. Ética de la investigación.....	33
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
1. Presentación de hallazgos centrales.....	35
1.1. Factores del Estilo Gerencial.....	35
1.2. Factores de la Estructura Organizacional.....	37
1.3. Factores del Alcance de los Sistemas Formales	40
1.4. Factores del Objetivo Estratégico Principal	42
1.5. Factores del Grado de Involucramiento del Dueño.....	47
1.6. Hallazgos de categorías emergentes	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59

1. Conclusiones de la investigación	59
2. Recomendaciones de la investigación	62
2.1. Recomendaciones dirigidas a los bodegueros	63
2.2. Recomendaciones para investigaciones futuras	65
3. Limitaciones	66
REFERENCIAS	68
ANEXOS	75
ANEXO A: Factores para la investigación	75
ANEXO B: Bodegueros entrevistados	76
ANEXO C: Guía de entrevista a profundidad para bodegueros de San Martín de Porres ...	77
ANEXO D: Protocolo de validación de herramientas por expertos	80
ANEXO E: Definiciones conceptuales de las categorías	82
ANEXO F: Protocolo de validación de contenido	83
ANEXO G: Plantilla de valoración	84
ANEXO H: Codificación axial	88
ANEXO I: Factores del crecimiento empresarial	92
ANEXO J: Formato de consentimiento informado	93
ANEXO K: Matriz de consistencia	96



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de bodegas por áreas en Lima Metropolitana.	4
Figura 2: Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1983).....	21
Figura 3: Modelo de las cinco fases del crecimiento de Greiner (1998).....	23



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación parte con el objetivo de analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega en el distrito de San Martín de Porres se mantenga entre las etapas de existencia y sobrevivencia.

Esto será abordado en cinco capítulos. En el primer capítulo se aborda el problema de investigación y se plantean los objetivos de la misma. Asimismo, se desarrolla la justificación y viabilidad.

Durante el segundo capítulo, se presenta la información contextual referente a la situación actual de las bodegas a nivel latinoamericano, a nivel nacional y a nivel local, en la que se abordan aspectos generales y se detalla un análisis del sector acerca de los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; así como de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan estos formatos tradicionales.

En el tercer capítulo, se abordan los principales puntos sobre el crecimiento empresarial, en la que presenta su definición, así como algunos modelos que lo explican, lo cual permitirá conocer las características genéricas de las empresas y sus factores que determinan su crecimiento, que servirá como base del marco analítico para el objeto de estudio de esta investigación y permitirá justificar la elección del modelo y sus variables, que será el de Churchill y Lewis (1983).

En el cuarto capítulo, se propone la metodología aplicada a la presente investigación, que permitirá analizar los objetivos de investigación; posteriormente, en el capítulo cinco, se mostrarán los principales resultados, a partir de los factores de crecimiento empresarial propuestos por el modelo seleccionado.

Finalmente, se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones, a partir del análisis de los resultados y comprensión de la literatura bibliográfica del tema.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se aborda el planteamiento del problema, que constituye el centro de la investigación. Luego, se presentan las preguntas y objetivos tanto generales como específicos, las cuales se desarrollarán a lo largo del estudio. El capítulo concluye con la justificación que respalda la realización de esta investigación y la evaluación de su viabilidad.

1. Problemática y definición del problema de investigación

La estructura del sector privado en el Perú está predominantemente conformada por micro y pequeñas empresas, representando el 35% del total dedicado al ámbito comercial, con base en la información proporcionada por la Sociedad de Comercio Exterior de Perú (COMEX, 2020). De manera significativa, el canal tradicional emerge como un actor destacado en este escenario, abarcando diversos formatos como puestos de mercados, mercadillos y bodegas especializadas en el comercio minorista, según la investigación de Pala et. al (2017).

De esta forma, uno de los modelos más importantes y representativos del canal tradicional en el mercado peruano son las bodegas, las cuales, en el Perú se encuentran aproximadamente 535 mil bodegas (Asociación de Bodegueros del Perú, 2022). Cabe señalar que esta gran cantidad de establecimientos son fundamentales en la cadena de distribución y, como sostienen Calderón et. al. (2023), es uno de los formatos más preferidos por los peruanos, debido a que estos lugares son negocios familiares que se caracterizan por comercializar abarrotes en pequeñas cantidades, de manera que logran transmitir confianza y cercanía hacia el consumidor final.

Como todos los sectores económicos, han enfrentado desafíos significativos, especialmente a raíz de la pandemia de la Covid-19. La crisis generada por la pandemia afectó especialmente a las bodegas, de modo que, en 2020, un 20% del total de ellas se vieron forzadas a cerrar (Nieva, 2021). A pesar de ello, las bodegas han demostrado una notable resiliencia y capacidad de adaptabilidad, siendo consideradas esenciales para el abastecimiento de productos de primera necesidad.

Sin embargo, en un contexto marcado por la evolución del sector económico privado, Alcocer y Campos (2014) añaden que las modalidades de abastecimiento y consumo han experimentado transformaciones a lo largo del tiempo, de manera que han surgido nuevos formatos, tales como las tiendas de conveniencia, quienes han experimentado un crecimiento notable, debido a que ofrecen cercanía de servicios y productos, incluso mediante plataformas en línea, con la capacidad de reducir costos y minimizar el tiempo de traslado, así como proporcionar productos y servicios de consumo inmediato, esenciales y cotidianos.

De esta manera, las tiendas de conveniencia emergen como actores dominantes, abarcando significativamente el mercado, y generando una amenaza palpable para las pequeñas empresas del canal tradicional, en especial, las bodegas (Barrientos-Felipa, 2019). Así pues, como menciona Zegarra (2018), este nuevo formato tiene una mejor capacidad para atraer clientes con respecto a las bodegas, debido a que manejan una mayor inversión en imagen y publicidad como aspecto visual, renta de espacio comercial como accesibilidad, entorno y tráfico y atención al cliente; es decir, su horario.

Este formato ha ganado terreno, apoyadas por estrategias de marketing, canales de distribución modernos y el auge del comercio electrónico. Del mismo modo, como sugieren Tarazona y Tineo (2020), estas empresas optan por enfocarse, sobre todo, en estrategias de marketing, de las cuales, las más empleadas son el marketing tradicional, el marketing digital y el trade marketing, con el de objetivo mantener o aumentar su posicionamiento de mercado y lograr conectar con su público objetivo, así como mantener competitividad, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado.

Este formato también se vio afectada por la crisis; sin embargo, con el objetivo de mantener su estabilidad y siguiendo la tendencia respecto a la salubridad en ese momento, optaron por reforzar, sobre todo, otro tipo de alternativas no tan comunes para el contexto peruano, como el e-commerce, inclusive habiendo algunas que han priorizado este último al punto de desarrollarlo un 300% (Jaramillo, 2021).

Como se ha descrito previamente, en este escenario, las bodegas, en su mayoría, se han visto relegadas, enfrentando cierres y una disminución de su importancia en el mercado, especialmente durante el 2020. Con ello, la amenaza y competencia para las bodegas no solo persiste, sino que aumenta.

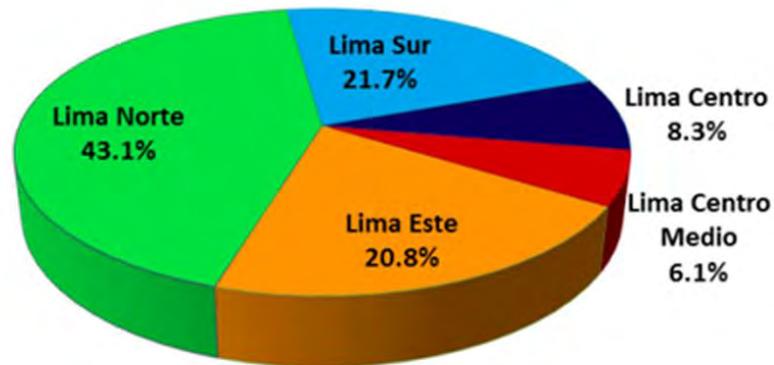
Tal y como menciona Briceño (2018), más del 60% de limeños prefiere comprar en las tiendas de conveniencia, dado que estos establecimientos brindan promociones más agresivas, con respecto a las bodegas, que abarcan productos estratégicos de alta demanda que no representan costos elevados para los compradores,

La resiliencia de las bodegas ha sido evidente, y para abril de 2021, con la disminución de restricciones, el canal tradicional resurgió, experimentando un crecimiento del 7.3% en las ventas de productos de consumo masivo (Nieva, 2021). Sin embargo, como menciona el presidente de la Asociación de Bodegueros de Perú Andrés Choy (2023), la situación para los bodegueros es crítica, dado que casi el 98% de ellas están en subsistencia.

De este modo, persisten los desafíos, especialmente en distritos altamente competitivos. Llegado a este punto, se debe señalar que Lima Metropolitana concentra la mayor cantidad de bodegas de todo el Perú. De hecho, el distrito con el mayor número de

bodegas se encuentra en el sector de Lima Norte, específicamente, en el distrito de San Martín de Porres (ver Figura 1) (INEI, 2018).

Figura 1: Distribución de bodegas por áreas en Lima Metropolitana



Fuente: Asociación de Bodegueros del Perú (2013).

Así pues, en el contexto altamente competitivo actual, el crecimiento empresarial constituye el factor diferenciador crucial para garantizar la sostenibilidad de las bodegas como negocios en el distrito de San Martín de Porres, el cual se presenta como el distrito con mayor cantidad de bodegas en todo el Perú.

Con ello, se postula que las bodegas deben evolucionar y expandirse para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y resistir la presión constante de las tiendas de conveniencia. Este crecimiento no se limita únicamente a la expansión física de las bodegas, sino que implica también la capacidad de adaptación, innovación y diferenciación en un escenario comercial dinámico.

El crecimiento empresarial se configura, así como una estrategia fundamental para que las bodegas no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno donde la competencia evoluciona de manera constante. En este sentido, se debe realizar un esfuerzo sistemático para identificar y comprender los factores que influyen en el crecimiento de las bodegas en San Martín de Porres. Desde este se permitirá comprender cómo estos establecimientos pueden consolidarse y seguir siendo actores relevantes en el panorama comercial, especialmente en un distrito saturado de competencia.

De esta manera, el análisis de los factores de crecimiento constituye una herramienta indispensable para identificar áreas de mejora y fortalecimiento que permitan a las bodegas

posicionarse de manera más sólida en el mercado. Al estudiar los elementos que afectan el crecimiento, las bodegas pueden obtener una comprensión más profunda de las expectativas del consumidor. Esto, a su vez, posibilita la adaptación de las ofertas de productos, servicios y experiencias de compra, contribuyendo así a la retención y expansión de la base de clientes.

Es por ello que entender las distintas etapas de crecimiento empresarial se convierte en un componente esencial para las bodegas en San Martín de Porres que buscan no solo sobrevivir, sino superar a la competencia, en especial a las tiendas de conveniencia cuya presencia se intensifica. La evaluación de la fase actual en la que se encuentran estas bodegas y la viabilidad de avanzar de manera efectiva en dichas etapas se vuelve crucial para su supervivencia y desarrollo.

En este contexto, la elección del distrito de San Martín de Porres como objeto de estudio se justifica por ser el distrito con la mayor concentración de bodegas en el Perú. Esto proporciona un escenario propicio para examinar de manera más precisa los criterios, influencias y comportamientos que influyen en las decisiones de compra de los bodegueros.

Por ende, el presente trabajo de investigación se propone como objetivo principal analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega del distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y supervivencia. Esto debido a que, según lo previamente expuesto, al parecer las bodegas, en su mayoría, no presentan una intención de crecimiento, dado que constantemente se encuentran en un estado de supervivencia del que no se han movido por años, lo que convierte a esta característica inclusive parte de su naturaleza.

Sin embargo, se halla una contradicción práctica, debido a que muchos bodegueros al afirmar que la bodega es el sostén de sus familias deberían buscar un constante crecimiento de las mismas. Es por ello que es importante realizar una investigación que analice esos factores que determinan su crecimiento empresarial para responder a la pregunta del porqué no quieren crecer y se mantengan en un estado de supervivencia.

A su vez, los objetivos de la investigación están alineados con los diversos aspectos que influyen en el crecimiento empresarial, abordando dimensiones gerenciales, estructurales, sistémicas, estratégicas y de participación del propietario. Este enfoque integral busca comprender y superar las barreras que obstaculizan el desarrollo sostenible de las bodegas en este contexto altamente competitivo. Es decir, evidenciar que el bodeguero, además de generar un ingreso pueda crecer en conjunto con su negocio.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega del distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983)?

2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los factores que determinan el estilo gerencial de una bodega en el distrito de San Martín de Porres?

2. ¿Cuáles son los factores que determinan la estructura organizacional de una bodega en el distrito de San Martín de Porres?

3. ¿Cuáles son los factores que determinan el nivel de sistemas formales de una bodega en el distrito de San Martín de Porres?

4. ¿Cuáles son los factores que determinan la estrategia principal que emplea una bodega en el distrito de San Martín de Porres?

5. ¿Cuáles son los factores que determinan el nivel de involucramiento del dueño sobre su bodega en el distrito de San Martín de Porres?

6. ¿Qué otros factores determinan el nivel de crecimiento empresarial en una bodega en el distrito de San Martín de Porres?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega del distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983)

3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los factores que determinan el estilo gerencial de una bodega en el distrito de San Martín de Porres

2. Identificar los factores que determinan la estructura organizacional de una bodega en el distrito de San Martín de Porres

3. Identificar los factores que determinan el nivel de sistemas formales de una bodega en el distrito de San Martín de Porres

4. Identificar los factores que determinan la estrategia principal que emplea una bodega en el distrito de San Martín de Porres

5. Identificar los factores que determinan el nivel de involucramiento del dueño sobre su bodega en el distrito de San Martín de Porres

6. Identificar las categorías emergentes que determinan el nivel de crecimiento empresarial en una bodega en el distrito de San Martín de Porres

4. Justificación

En el Perú, las bodegas tradicionales desempeñan un papel destacado en el comercio minorista; sin embargo, aun teniendo en cuenta el amplio mercado que poseen, la competencia con las tiendas de conveniencia y las transformaciones en los hábitos de consumo, acentuadas por la pandemia, han generado un contexto crítico para las bodegas, especialmente en distritos altamente competitivos.

De esta manera, la conveniencia de esta investigación se refleja en su capacidad para enriquecer la literatura peruana al proporcionar un entendimiento más completo sobre los factores que impactan el crecimiento empresarial de las bodegas en San Martín de Porres. A partir de ello, esta investigación permitirá conocer las herramientas y estrategias que utilizan particularmente estos microempresarios bodegueros para adaptarse y competir efectivamente, así como una comprensión general de las dinámicas de este formato tradicional frente a las nuevas modalidades de consumo, dentro de un entorno en específico; con ello, se añade información nueva a la literatura ya existente.

Ahora bien, la elección de investigar los factores que determinan el crecimiento empresarial de las bodegas en el distrito de San Martín de Porres se justifica por ser este el distrito con la mayor concentración de bodegas en el Perú. Este enfoque ofrece un escenario propicio para examinar detalladamente los criterios, influencias y comportamientos que impactan en las decisiones de los bodegueros.

Del mismo modo, las bodegas tradicionales no solo son actores económicos, sino también centros de interacción social y cultural en los barrios. Las bodegas, al ser negocios familiares, a menudo se convierten en parte integral de la vida cotidiana de los residentes locales, de manera que, dada la crisis contextual, la pérdida de estas bodegas no solo representaría un desafío económico, sino también la disminución de espacios comunitarios esenciales que proporcionan acceso a productos esenciales y servicios locales.

En este sentido, esta investigación busca generar conocimiento aplicable que trascienda los límites del distrito de San Martín de Porres, de manera que los resultados

puedan informar a otras comunidades y actores interesados en promover el desarrollo sostenible de las bodegas en todo el país. De esta manera, la relevancia social de esta investigación se manifiesta en su capacidad para ofrecer contribuciones tangibles no solo a nivel local, sino también a escala nacional.

Así pues, a partir de los hallazgos y resultados, se permitirá ofrecer estrategias concretas y aplicables, con el objetivo de no solo preservar la presencia de las bodegas, sino también dotarlas de las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos futuros y contribuir a la resiliencia y adaptabilidad del canal tradicional en el contexto de las cambiantes dinámicas del mercado.

Asimismo, la relevancia de la investigación se extiende a la esfera gubernamental y de políticas públicas. Los resultados de la investigación pueden informar la creación de programas de apoyo específicos y medidas gubernamentales que promuevan el crecimiento sostenible de las bodegas. Esto no solo beneficia a los propietarios de las bodegas, sino que también contribuye al fortalecimiento del sector minorista en su conjunto, generando un impacto positivo en la economía local y nacional.

5. Viabilidad de la investigación

Actualmente, se cuenta con recursos como estudios previos, revistas que abordan temas relacionados al crecimiento, entre otras variables pertinentes para el presente trabajo de investigación. También se cuenta con varios reportes de entidades estatales, en los cuales se menciona la situación actual de las bodegas en nuestro país, así como las cantidades registradas de las mismas, los cuales sirven como soporte de sustento al sujeto de estudio seleccionado.

De igual manera, se cuentan con los medios necesarios para realizar visitas a campo para poder entrevistar al sujeto elegido para la investigación, tanto en disponibilidad económica para poder realizar los traslados, y otros gastos a causa de las entrevistas, como con disponibilidad de tiempo para realizar las mismas.

Sin embargo, cabe resaltar que existen pocos estudios relacionados en comprender la mentalidad o no del crecimiento empresarial por parte de algunos bodegueros en el distrito seleccionado.

Complementariamente, se cuenta con el acceso a expertos y profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), quienes poseen amplios conocimientos y experiencia en la gestión de crecimiento empresarial, así como también en la gestión del sector social.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo busca contextualizar el sujeto de investigación. Para ello, se muestra la situación actual de las bodegas en Latinoamérica en un contexto más amplio, para luego aterrizar al caso peruano, y en específico al distrito de San Martín de Porres. En este sentido, se realiza un análisis PEST que aborda factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, así como una matriz FODA, que identifica fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del sector en cuestión.

1. Situación actual de las bodegas en Latinoamérica

Las bodegas constituyen una de los formatos en los que, generalmente, las microempresas realizan su emprendimiento y pertenecen al canal tradicional. Popularmente, puede ser conocido bajo diferentes denominaciones dependiendo de la localidad, como las siguientes: tienda de abarrotes, tiendas o bodeguitas de y pulperías (Hernández, et al., 2016).

Con ello, como menciona el Servicio de Administración Tributaria (2013), entiéndase a las bodegas como pequeñas empresas cuya función implica la compraventa de productos y artículos como alimentos enlatados, envasados, jugos y néctares, bebidas, artículos de limpieza, entre otros, que dirigen sus operaciones en la mayoría de los casos al por menor y al público en general (como se citó en Reyes & Ulibarri, 2014).

En este sentido, las bodegas constituyen espacios en los que se desarrolla comercios independientes de venta minorista y que se encuentran ubicados en todos los barrios; de hecho, según algunas estimaciones, hay aproximadamente 1 millón en Brasil, 800 mil en México, 400 mil en Colombia (Salazar, 2013) y más de 414 mil en Perú (El Peruano, 2016). Con estas cifras, se colige que las bodegas seguirán manteniendo representación en las ventas minoristas en América Latina.

Por otra parte, según un estudio elaborado por Kantar Worldpanel (2015), se señala que cerca de 68% de los consumidores latinoamericanos buscan realizar compras cerca a su casa y que también quisieran generar una relación con el vendedor; asimismo, se resalta que Bolivia y Perú son los países cuyos consumidores destinan un mayor gasto en este canal con respecto al mercado latinoamericano – 69 y 68%, respectivamente – y que los latinos prefieren este canal tradicional porque son las bodegas quienes ofrecen surtido corto y precios bajos.

En este sentido, según Daniel Durand (2018), experto en la industria de consumo masivo, sostiene que el canal tradicional es representativo en economías emergentes como el caso latinoamericano puesto que representa más del 50% de las ventas como canal de consumo masivo, a causa de que las bodegas reflejan en el consumidor tradicional las “frescura de los productos”, así como el trato más cercano con la casera o casero y el precio.

2. Situación actual de bodegas en el Perú

En el mercado peruano, el canal tradicional sigue siendo fundamental en la decisión de compra del consumidor, en la que la bodega resalta. De hecho, para agosto del 2021, según la Asociación de Bodegueros del Perú, en el Perú existen aproximadamente 535 mil bodegas y se estima que estos comercios manejan más de 2 mil millones de dólares anuales (Estrategia y Negocios, 2021).

En el interior del Perú, las bodegas reflejan un medio estratégico que implica participación, diversificación y rentabilidad. Así pues, según la gerente de desarrollo de negocios Fundes Perú, Yadira Kawasaki (2018), cerca del 70% del consumo se realiza por el canal tradicional y las bodegas son representativas en la compra del consumidor peruano.

Este panorama deviene en que los hogares realicen sus compras de productos alimenticios o de conveniencia en su mayoría por bodegas y puestos de mercado, a causa de que estos establecimientos ofrecen precios más accesibles, variedad, fiado o crédito, y confianza con el casero o casera, con lo cual se genera un vínculo más emocional, puesto que las bodegas también pertenecen a un barrio en el que cumplen un rol de recomendación y yapa, ya que, a veces se otorga un adicional gratis, así como que el casero o casera conozca a las personas del vecindario y que se desarrolle una fidelidad hacia la bodega (Acuña, 2021).

Así pues, se evidencia que el peruano sea un consumidor que prefiere mayormente a las bodegas en comparación con el resto de consumidores latinoamericanos, a causa de los factores anteriores sumados a un servicio brindado, a través de un buen trato, amabilidad y paciencia, mercadería surtida y atención rápida generan el éxito de las bodegas y su importancia en la vida de los hogares peruanos (Ipsos, 2014, citado en Acuña, 2021).

De este modo, en la búsqueda de reconocer el valor social de la actividad del bodeguero como vendedor de productos de primera necesidad, a través de una micro o pequeñas empresas, que buscan satisfacer los requerimientos de los hogares, se ha creado la Ley General de Bodegueros, promulgada en 2020 por Produce, en el que se busca lograr su formalización, identificación, representatividad y desarrollo del comercio interno (Andina, 2020).

2.1. Análisis externo: PEST

El entorno juega un rol muy importante al representar un espacio en cambio constante, por lo que se lo debe considerar en la toma de decisiones; asimismo, las consecuencias de estas varían dependiendo circunstancialmente de un macro entorno, que refiere a todas

aquellas variables externas de carácter macro que pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

Por ello, realizar una evaluación externa implica identificar y examinar a aquellas fuerzas que ocurren desde afuera de la organización, aspecto clave para entender que estas variables no se pueden controlar. Así como señala David (2006), el propósito de una evaluación del entorno consiste en “crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse” (p. 80). De este modo, se deben tomar en cuenta herramientas estratégicas que permitan identificar a aquellas variables para responder asertivamente.

Así pues, la Organización Internacional del Trabajo (2012) detalla 4 dimensiones. En primer lugar, los factores políticos-legal, los cuales refieren a cómo y hasta qué punto un gobierno interviene en la economía. Del mismo modo, aborda áreas como la política fiscal, la legislación laboral y ambiental y la estabilidad política. En segundo lugar, los factores económicos, los cuales incluyen elementos como el crecimiento económico, los tipos de interés, los tipos de cambio y la tasa de inflación. En tercer lugar, los factores social-cultural, los cuales tratan aspectos como la cultura, la tasa de crecimiento demográfico, la distribución por edades y las tendencias sociales. Finalmente, los factores tecnológicos, los cuales destacan aspectos como el uso de nuevas tecnologías y la infraestructura de carácter tecnológico.

El análisis PEST nos permite realizar un análisis del impacto en los clientes, productos, proveedores, financistas, y estrategias que puedan abordar los bodegueros, y a estos mismos también. A continuación, se presentará el análisis PESTEL realizado para las bodegas de barrio en el Perú.

2.1.1. Factores políticos-legales:

Dentro del último quinquenio, el Perú se encuentra en una constante controversia entre diversas posturas políticas, lo cual genera en el país una gran inestabilidad e incertidumbre. Hacia finales del año 2022, asumió la presidencia Dina Boluarte, tras un intento fallido de Pedro Castillo por dar un golpe de Estado. A ello se le suma una mala percepción hacia las instituciones del Estado, sumado a casos graves de corrupción. Estos acontecimientos generan un impacto negativo para el comercio detallista, dado que conlleva a que el Perú resulte visiblemente en un país caracterizado por la falta de profesionalismo y ética en sus gobernantes, lo cual genera como consecuencia incapacidad para atraer la inversión privada, con un aumento en el valor del dólar y la devaluación del sol.

Por otra parte, con respecto a las normativas comerciales en torno a las operaciones de las bodegas, existe la Ley N° 30877, denominada Ley General de Bodegueros, el cual

establece el marco legal para la actividad desarrollada por las bodegas, en las que reconoce su importancia social y establece como objetivo impulsar la competitividad y productividad de dichas unidades económicas. Asimismo, las reconoce como un negocio que se dedica a la venta al por menor de productos de primera necesidad, predominantemente alimentos y bebidas, destinados preferentemente a satisfacer los requerimientos diarios de los hogares (El Peruano, 2018).

Asimismo, se evidencia una política de modernización y formalización de la actividad económica de las bodegas, de manera que los gobiernos regionales y locales están sujetos a fomentar la formalización de las bodegas, a través de la simplificación en cuanto a los trámites de los diversos procedimientos de registro, inspección, supervisión y verificación. De hecho, en Ley N° 30877 se introduce un procedimiento administrativo que consiste en la obtención de una licencia provisional de funcionamiento para las bodegas.

Así pues, mediante Decreto Supremo N° 010-2020-PRODUCE, se determina que las municipalidades deben conceder esta licencia de forma automática, gratuita y en una única ocasión. La solicitud para obtener la licencia provisional de funcionamiento debe ser iniciada por el interesado, es decir, el administrado. Para que se proceda con la concesión, es necesario contar con la conformidad de la zonificación y la compatibilidad correspondiente.

Concretamente, en el distrito de San Martín de Porres existe el problema del incremento del comercio informal y ambulatorio, para lo cual la municipalidad de dicho distrito tiene como objetivo impulsar el desarrollo económico local y disminuir el comercio informal, de manera que, para el año 2017, la municipalidad expidió 674 licencias para bodegas (INEI, 2018).

2.1.2. Factores económicos:

A pesar de que el Perú se encuentra en un contexto político inestable, la producción nacional creció en 2,68% para el 2022, según el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática, quien explicó que este crecimiento se debe principalmente por el desempeño de la demanda interna, la cual fue impulsada por un mayor consumo de las familias (3,6%) y la formación bruta de capital fijo (0,8%) (INEI, 2023).

Así pues, también se dio un aumento en el sector comercio, en las ventas al por mayor y al por menor. Particularmente, las ventas minoristas del comercio han ido en aumento, alcanzando un 47, 398 millones de soles, lo cual significó un incremento de 18.4% a comparación de lo registrado en el 2020 y de 17.2% respecto al 2019, según informó el Ministerio de la Producción (INDECOPI, 2022).

Sin embargo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Lima, referencia para Perú, aumentó 0,52%, con una variación acumulada de 6,68% (INEI, 2022). En particular, se ha

evidenciado un incremento de precio en la división de consumo de “Alimentos y bebidas no alcohólicas”, con una variación de 12,65% de enero a septiembre de 2022. Por esta razón, se ha sumado una percepción colectiva, que explica que el 52% de los peruanos ha sentido un alza en el precio de los productos ofertados por las bodegas.

Este factor de constante aumento de precio genera un impacto negativo en las bodegas, dado que los bodegueros, a diferencia de las tiendas por conveniencia de autoservicio o supermercados, no manejan suficiente dinero o capital de trabajo para reponer sus productos, lo que los ha llevado a reducir sus compras. Como añade Silupú (2022), esto ha resultado en que trasladen estos mayores costos a los precios de sus productos.

Sumado a ello, según la Asociación de Bodegueros del Perú (2022), las bodegas enfrentan pérdidas de, en conjunto, 15 millones de soles por cada día paralizado y de acuerdo con el alza de precios por la que atraviesa actualmente el país.

2.1.3. Factores Social-culturales:

En este factor se remarca el rol de las bodegas, no solo desde su función económica, sino desde su papel en la cultura de los ciudadanos. Las bodegas son lugares donde las relaciones comunitarias se fortalecen, a partir de la interacción social y la confianza percibida entre comprador y vendedor.

Por un lado, como señala Lozano (2021), la función social de las bodegas va más allá de ser simplemente lugares de compra, pues estas actúan como sostén para muchas familias que, debido a limitaciones económicas, adquieren productos de primera necesidad. De esta manera, señala que las bodegas sirven como un recurso fundamental para los clientes, quienes pueden solicitar crédito cuando no cuentan con los medios para realizar los pagos en el momento. Esto refleja un compromiso con la comunidad a partir del rol social de las bodegas, como apoyo a los clientes en momentos de dificultad económica.

Por otro lado, según la idea de Acuña (2021), las bodegas no solo son lugares para realizar transacciones comerciales, sino que también son espacios donde los clientes pueden socializar con sus vecinos, compartiendo momentos y generando un sentido de comunidad. Esto revela una conexión emocional y social que permite la construcción de relaciones sólidas entre dueños de las bodegas y sus clientes, lo cual se consolida una confianza mutua.

2.1.4. Factores Tecnológicos:

La pandemia ha catalizado cambios significativos en el comportamiento del consumidor y las prácticas comerciales en Perú. El escenario posterior a la pandemia de la COVID-19 ha acelerado la adopción de comercio electrónico, impulsada por el avance tecnológico y la innovación. Con ello, ha surgido la aparición de las billeteras digitales, tales como Yape o Plin, que permiten realizar pagos digitales, sin la necesidad de contar con dinero

físico en efectivo. A partir del uso de estas herramientas digitales también se puede obtener un registro en las compras y pagos realizados.

En el ámbito de las bodegas, Payares (2022) menciona que antes de la pandemia, alrededor del 30% de los bodegueros utilizaban aplicativos para gestionar sus transacciones; sin embargo, post pandemia, más del 60% recurrió a las redes sociales, como Facebook e Instagram, para promocionar sus productos. Además, se observó un notable aumento del 65% en la inclusión de billeteras digitales y aplicaciones de pago como Yape o Plin.

Estos datos muestran una evolución tecnológica en este sector. La disposición de los bodegueros a adoptar tecnología es evidente con un 73% expresando su interés en incorporar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en sus procesos (Payares, 2022). Esta actitud refleja una respuesta positiva al cambio y la búsqueda de opciones que optimicen la operación de sus negocios.

En este contexto, Arrunátegui y Tolentino (2020) señalan que la inclusión de aplicaciones de pago digitales no solo implica una respuesta a la demanda del consumidor, sino que también confiere una ventaja competitiva. De hecho, los negocios que adoptan estas tecnologías se destacan en términos de conveniencia y accesibilidad, proporcionando una experiencia más eficiente y satisfactoria a sus clientes. De esta manera, la adopción de tecnologías digitales, especialmente en el sector de las bodegas, no solo responde a la necesidad, sino que también se convierte en un factor clave para la competitividad y la adaptación exitosa a las nuevas dinámicas del mercado.

2.2. Análisis interno: FODA

Por otro lado, se ha realizado una matriz FODA, el cual nos permitirá analizar la situación de las bodegas en Perú a partir 4 puntos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ponce, 2006).

Las fortalezas como aquello que les permite ser diferenciados con otro tipo de comercios minoristas; las debilidades como aquellas actitudes que se transforman en trabas que impiden que la bodega pueda crecer; las oportunidades tomadas como factores o situaciones positivas que están a su alcance y el saber manejarlas a su favor, les otorgará aún más ventaja competitiva; y, finalmente, las amenazas, que implican situaciones o escenarios negativos que, por el contrario, podrían limitar aún más el crecimiento de las bodegas.

2.2.1. Fortalezas (interno):

La alta capacidad de adaptabilidad se presenta como una fortaleza estratégica para los bodegueros, permitiéndoles mantenerse relevantes y competitivos en entornos

empresariales dinámicos. Esta disposición a ajustarse a nuevas circunstancias y tendencias del mercado es clave para su éxito.

La adopción proactiva de tecnologías es evidencia de una mentalidad orientada a la innovación. La implementación de herramientas tecnológicas para el control del negocio no solo indica una estrategia de mejora continua, sino también un enfoque hacia la eficiencia operativa.

El uso de aplicativos de pago y billeteras electrónicas refleja una adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores (Mejía, et al., 2023). Esta disposición estratégica sugiere una capacidad para mantenerse al tanto de las tendencias del mercado y satisfacer las expectativas de los clientes de manera efectiva.

La solvencia para ofrecer ventas al crédito destaca una estrategia financiera que puede ampliar la base de clientes, generando lealtad y fomentando relaciones a largo plazo. Ser el lugar de preferencia de compra por cercanía y confianza representa un fuerte posicionamiento estratégico, donde la ubicación conveniente y la confianza construida con los clientes son elementos clave para la retención y atracción de nuevos clientes. La alta disposición de tiempo para atender a la clientela refleja una estrategia centrada en el servicio al cliente, generando experiencias positivas que fortalecen la relación cliente-negocio. En conjunto, la capacidad de generar enganche y fidelización con los clientes destaca una estrategia efectiva para construir relaciones a largo plazo, crucial para la estabilidad y el crecimiento del negocio.

2.2.2. Oportunidades:

El aumento de productores nacionales que ofrecen bienes básicos, junto con la participación activa de empresas de consumo masivo, se traduce en un panorama más amplio de opciones de compra para los bodegueros. Esta diversificación de proveedores y productos les permite adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y fortalecer su posición en el mercado.

La Ley General de Bodegueros (Congreso de la República, 2018) que rige sus operaciones les otorga la flexibilidad de incorporarse al ámbito formal con requisitos más accesibles en comparación con empresas de otros sectores. Esta ventaja legal facilita su transición al mundo formal, brindándoles mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial. En resumen, la combinación de respaldo legal, diversificación de productos y facilidades para la formalización posiciona a los bodegueros en una situación estratégica favorable en el mercado.

2.2.3. Debilidades (internos):

La carencia de un registro adecuado de ingresos y egresos de dinero como de inventarios emerge como una debilidad financiera y operativa, o de procesos (Bonilla, 2015). Y, en este caso, se da de manera significativa para los bodegueros. Esta falta de sistematización puede obstaculizar la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de recursos, generando posibles errores contables y una comprensión imprecisa de la situación financiera del negocio.

La resistencia a compartir el negocio con personas externas al entorno familiar y la desconfianza a contratar personal ajeno destacan debilidades culturales y organizativas. Esta aversión puede restringir la diversidad de habilidades y perspectivas en la gestión del negocio, comprometiendo la capacidad de innovación y la eficiencia operativa de la empresa.

En conjunto, la falta de registro financiero adecuado y la resistencia a compartir o contratar fuera del entorno familiar representan desafíos multifacéticos que requieren atención para mejorar la salud financiera, la adaptabilidad tecnológica y la eficiencia operativa de los negocios bodegueros.

2.2.4. Amenazas:

El riesgo asociado al poder de negociación de los proveedores destaca como una preocupación clave para los bodegueros. La posibilidad de que los proveedores impongan condiciones desfavorables, como precios elevados o términos de pago inflexibles, podría generar dificultades financieras y operativas significativas para estos negocios.

La volatilidad en los precios, impulsada por factores políticos, sociales o legales, representa una amenaza adicional. Las fluctuaciones inesperadas en los costos de los productos pueden impactar los márgenes de ganancia de las bodegas (Monge & Winkelried, 2004), comprometiendo su viabilidad financiera y afectando su capacidad para mantenerse competitivas en el mercado.

La exposición directa de los bodegueros a crisis epidemiológicas, como la del Covid-19, resalta una vulnerabilidad considerable. Además de los riesgos para la salud personal, estas crisis pueden perturbar la continuidad operativa de las bodegas (Riofrío, et al., 2021), especialmente si se implementan medidas de confinamiento o restricciones que limitan la actividad comercial.

Las crisis biológicas, como la gripe aviar, se presentan como amenazas potenciales que pueden disminuir la disponibilidad de productos en las bodegas. Esta escasez no solo afecta la variedad de productos disponibles, sino también la capacidad de generar ingresos, ya que la menor oferta podría resultar en una disminución de la demanda por parte de los

clientes. En conjunto, estos desafíos destacan la necesidad de estrategias resilientes para mitigar riesgos y fortalecer la sostenibilidad de los negocios bodegueros.

3. Situación actual de bodegas en San Martín de Porres

La Asociación Nacional de Bodegueros (2016) reveló que la mayor cantidad de bodegas se concentran en Lima Norte, con un total del 43.1% del total de bodegas en Lima, que para el 2016, sumaban 113 mil en todo Lima. A su vez, se encuentra el sector Lima Norte, que cuenta con la mayor cantidad de bodegas en Lima, con un con un 43.1% (El Peruano, 2016).

En este sector, destacan las bodegas en el distrito de San Martín de Porres, las cuales constituyen una forma de actividad económica que pertenece al sector de comercio, dentro del cual, dentro de las actividades comerciales más importantes corresponden con las bodegas, con un total de 22% con respecto a los tipos de establecimiento de comercio. (Municipalidad de San Martín de Porres, 2012).

Ahora bien, a partir del Informe de Desarrollo Económico Local elaborado por el INEI, se puede evidenciar el número de bodegas que cuentan con licencias otorgadas por la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres. Para 2018, se registraron 674 nuevos otorgamientos de licencia de funcionamiento para las bodegas, lo cual implicó para San Martín de Porres ser el distrito que más otorgó licencias con respecto a los demás distritos limeños.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se abordarán los principales conceptos que sirven como base a la investigación. En esta, se desarrollan los términos de crecimiento empresarial, a partir de su definición y la presentación de algunos modelos de crecimiento.

1. Estado del arte

Tras realizar una revisión de la teoría y literatura previa sobre el crecimiento empresarial, se han encontrado algunos estudios que abordan tanto temas de crecimiento empresarial en medianas y pequeñas empresas, así como en bodegas. Sin embargo, estas están se han desarrollado como casos específicos y no desde una perspectiva más amplia. Asimismo, también se han encontrado estudios científicos sobre el tema; sin embargo, la aplicación de estos ha ido variando según el tipo de industria al cual se ha aplicado.

De esta manera, se han encontrado diversos modelos desarrollados por distintos autores, entre ellos se encuentran, el modelo de Blázquez, et al. (2006), el cual segmenta los factores para que una empresa pueda crecer en dos: internos y externos. También se encuentra el modelo de Greiner (1998) que toma como principales factores de crecimiento el tiempo y las fases de crisis.

Asimismo, se encuentra el modelo de Ansoff (1957), en el cual los factores principales para el crecimiento son los administrativos, los cuales maximizan la eficiencia de los recursos, y los operativos, los cuales buscan eficiencia en los procesos, de manera que una mejor planificación conlleva a un crecimiento de la empresa. Finalmente, está el modelo de Churchill y Lewis (1983) el cual toma como factores al estilo gerencial, sistemas formales, entre otros factores internos de una organización.

Bajo este contexto, el modelo de Churchill y Lewis se destaca como una herramienta valiosa para estudiar los factores de crecimiento empresarial en pequeñas empresas o microempresas, ya que, con sus cinco etapas de crecimiento, proporciona un marco sólido para entender y anticipar los desafíos y oportunidades que pueden surgir en cada etapa del crecimiento empresarial.

Ahora, enfocando el crecimiento empresarial a las medianas y pequeñas empresas, ya se han realizado estudios en Perú, como se mencionó previamente, estudios de caso. Entre estos encontramos la tesis realizada por Rosales y Urbano (2021) bajo la asesoría del Dr. Jean Seclen, el cual estudia los factores de crecimiento en una microempresa del sector textil. De igual manera, Seclen (2016) también realizó un estudio sobre el crecimiento empresarial en pequeñas empresas orientados al sector metalmecánico en Lima.

Entre otras investigaciones, también se encuentra el realizado por Pazos, et al. (2020), el cual estudió los elementos clave que influyen en el crecimiento de tres bodegas en el distrito de Pucallpa; asimismo, la investigación de Pingo y Vidal (2020), la cual estudia los factores de crecimiento en microempresas, pero enfocado en cuatro cafeterías; y, finalmente, el estudio de Avolio et al. (2011), el cual fue un estudio de caso que identificó los factores de crecimiento en medianas y pequeñas empresas limeñas.

Por otro lado, a continuación, se procederá a dar presentación de la teoría y autores pertinentes para el desarrollo del marco teórico sobre el cual se basa la presente investigación.

2. El Crecimiento empresarial

Este subcapítulo se encuentra dividido en dos etapas. En primer lugar, se presentará la definición de crecimiento empresarial, con el objetivo de abordar una perspectiva para la investigación. En segundo lugar, se mostrarán modelos de crecimiento empresarial en la que se explicarán las variables, etapas y categorías, para determinar el modelo que permita adecuarse a los objetivos para esta investigación.

2.1. Definición de crecimiento empresarial

Existen diversidad de perspectivas sobre el crecimiento empresarial, debido a la dificultad de generar una definición uniforme y genérica que abarque todo lo contenido en dicho concepto y su amplitud, que van desde los distintos objetivos, factores, variables y estrategias para analizar el crecimiento (Blázquez, et al., 2006).

De esta manera, Weinzimmer (1993) menciona que dentro de los principales problemas al plantear una aproximación hacia la conceptualización del crecimiento empresarial se encuentran que en los estudios se enfocan en las consecuencias del crecimiento por sobre las causas del mismo y que existe una carencia de un modelo integrador que determine las múltiples determinantes del crecimiento, así como la insuficiencia de medidas de crecimiento empresarial (como se citó en Blázquez, 2005).

Con ello, el crecimiento empresarial puede tener distintas connotaciones que diversos autores han abordado. Para Penrose (1962), el crecimiento de la empresa parte del objetivo de la empresa, la cual es acrecentar sus beneficios a largo plazo a través de la creación de nuevos servicios, de manera que los recursos son sincronizados por un grupo directivo con la función de ampliar las dimensiones de la organización, de la información y el conocimiento, con lo cual el crecimiento de la empresa es una decisión directiva que parte de la planificación por parte de la firma (como se citó en García & Taboada, 2012).

Asimismo, para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), “el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (1996, p. 24). Con ello, desde esta visión dinámica, se aborda al crecimiento unificado desde dos ámbitos: se distingue al término de crecimiento y desarrollo desde sus dimensiones y variables cuantitativas y cualitativas, respectivamente (Blázquez, et al., 2006).

De la misma manera, Dasí y Martínez (2011) tras analizar las teorías y enfoques en relación al crecimiento empresarial, determinan que las teorías, como la de dependencia de recursos, la teoría de la agencia y la de los costes de transacción, se aborda al crecimiento como una búsqueda de la adaptación de la empresa como respuesta del entorno o como cambio estratégico, de manera que surge una respuesta a la búsqueda de ventajas competitivas, así como la utilización de recursos y capacidades basadas en el conocimiento, con lo que se busca renovar competencias y alcanzando congruencias con el entorno.

Por otro lado, para Blázquez (2005) el crecimiento empresarial constituye un proceso de adaptación, en el que la empresa desarrolla su capacidad productiva mediante la utilización o adquisición de nuevos recursos, sostenida por una capacidad financiera para realizar cambios organizacionales exigidos por el entorno o por el sentido de emprendimiento del directivo, de manera que se atraviesa un proceso que busca obtener competitividad perdurable en el tiempo.

3. Modelos de crecimiento empresarial

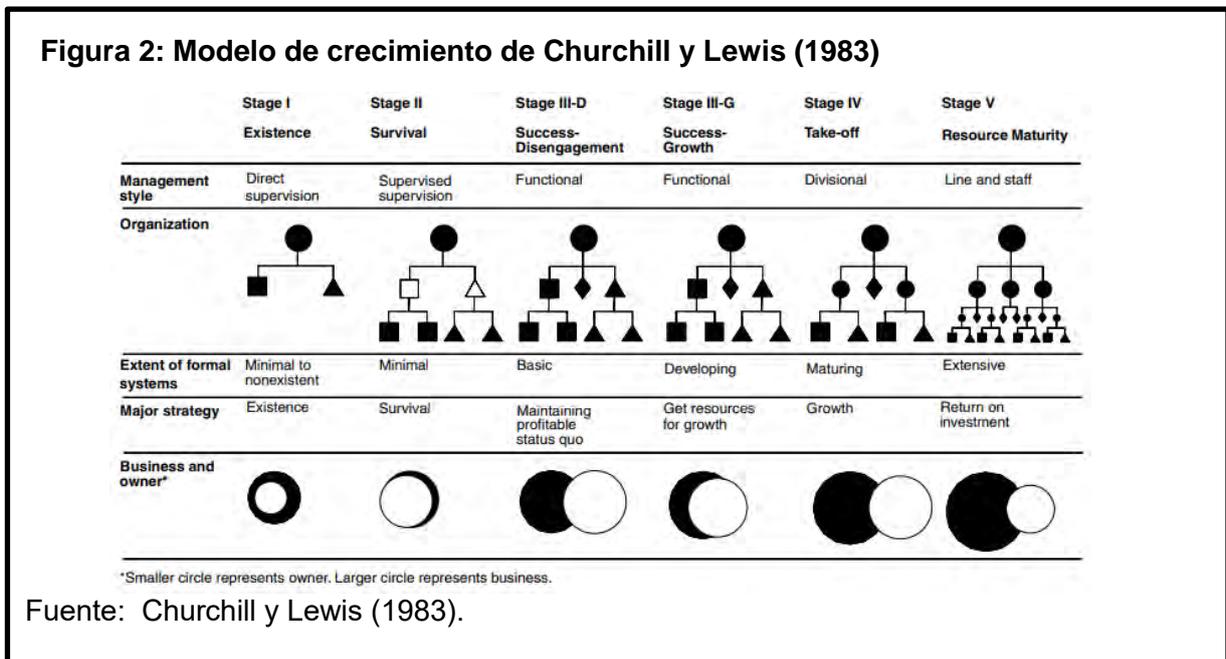
En esta subsección se comentarán brevemente los modelos para estudiar el crecimiento empresarial a partir del enfoque de las etapas de crecimiento de una empresa, lo cual permitirá conocer las características genéricas sobre las empresas y su estructura orgánica, y las variables que determinan su crecimiento a partir del grado de desarrollo de los factores.

De esta manera, se presentan los modelos de Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998), quienes mencionan que la empresa puede tener distintos grados de desarrollo en cuanto a su estructura y funcionamiento interno a partir de diversos grados de satisfacción, que determinará la etapa en la que se encuentre.

3.1. Modelo de Churchill y Lewis (1983)

Al momento de realizar un análisis empresarial, se debe partir de que las empresas, al igual que las personas, presentan un ciclo de vida, de manera que a lo largo de su desarrollo se deben conocer las características que permitirán conocer en qué etapa de

crecimiento se encuentra, con el objetivo de saber qué variables podrían potenciarse. Precisamente, con el fin de cumplir dicho objetivo, Churchill y Lewis (1983) propusieron un modelo de crecimiento empresarial que cuenta con cinco etapas, acompañada de cinco variables que determinan su posición en el modelo, como se muestra en la Figura 2.



En primer lugar, se encuentra la etapa de existencia, en la que se explica que es fundamental que los dueños del negocio acompañen directamente todos los procesos, operaciones y sistemas; y constituye una etapa en la que se busca lograr cierto nivel de estabilidad y sostenibilidad organizacional. En esta, el estilo de gestión es de supervisión directa, en la que los dueños delegan y supervisan de cerca las acciones de los trabajadores. Al constituir generalmente microempresas o empresas familiares, la estructura organizacional es sencilla y los sistemas formales son mínimos a inexistentes. A su vez, la estrategia principal del negocio es mantenerse vivos dentro del mercado, y la relación entre el dueño y el negocio consiste en que el primero realiza las tareas esenciales.

En segundo lugar, está la etapa de sobrevivencia, en la cual las empresas han logrado ser una empresa viable que cuentan con suficientes clientes y puede satisfacerlos a todos. Asimismo, la organización logra cubrir sus costos y genera excedentes que les permita crecer, por lo que, en algunos casos, deberán contar con cierto número de colaboradores todavía supervisados por el gerente para garantizar el crecimiento, de ser necesario. En esta etapa, la estrategia principal es sobrevivir a largo plazo, de modo que algunas pueden permanecer en esta etapa por algún tiempo e incluso hasta el final del negocio.

En tercer lugar, se encuentra la etapa de éxito, en la que ya se ha logrado conformar un equipo de trabajo sólido, que cuente con ingresos que la hagan rentable y con cierto posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Cabe señalar que esta etapa se subdivide en dos, en la que la organización puede desvincularse o no de los dueños. Dentro de este modelo, primero, se destaca un modelo gerencial funcional. Segundo, la estructura organizacional ya se encuentra más formalizada y con funciones más delimitadas. Tercero, los sistemas ya se encuentran maduros. Cuarto, la estrategia principal se basa en el crecimiento. Finalmente, no se depende mucho del involucramiento del dueño.

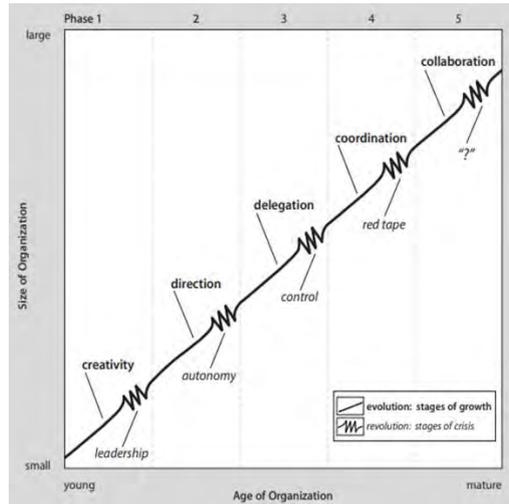
En cuarto lugar, se encuentra la etapa de despegue, en la que se busca el rápido crecimiento y el financiamiento de dicho proceso. Durante esta etapa, la organización se encuentra más descentralizada, por lo cual las responsabilidades se encuentran delegadas en búsqueda de la eficiencia gerencial. Asimismo, en esta etapa se puede evidenciar que, con respecto al involucramiento del dueño, este se separa parcialmente de la empresa, sin embargo, este aún realiza la tarea de supervisión y control.

Finalmente, la etapa de madurez, en la que la organización ha logrado una sinergia en todos los procesos y sistemas organizacionales, y cuenta con recursos financieros y humanos que le permiten hacer frente a las necesidades de expansión de la organización. Además, posee una estructura sólida y una cultura organizacional definida, con lo que se logra un crecimiento sostenible, así como una consolidación en el sector en el que se encuentre. Cabe resaltar que una empresa no va a calzar exactamente en alguna etapa determinada. Esto porque cada una consta de cinco variables que la precisan, en las cuales, no necesariamente, todos los elementos de la organización cumplen.

3.2. Modelo de Greiner (1998)

En este modelo, también se encuentran etapas de desarrollo organizacional, mediante las cuales las empresas pasan a medida que van creciendo. Greiner, en 1998, señalaba que se trata de un periodo de evolución, en el que se da un crecimiento constante hasta que se llegue a un momento de crisis, el cual presenta grados de agitación y cambios organizacionales, de manera que la resolución de cada periodo de crisis determinará el avance de la empresa hasta la próxima etapa de crecimiento, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Modelo de las cinco fases del crecimiento de Greiner (1998)



Fuente: Greiner (2015).

La primera etapa, denominada creatividad, constituye la fase de nacimiento de la organización, en los fundadores ponen a prueba un modelo de negocio que quieren llevar al mercado, de manera que se creen procesos internos, sistemas de control informales y trato al cliente. Sin embargo, los fundadores se dan cuenta que, con el pasar del tiempo, los procesos y responsabilidades administrativas se complejizan, de modo que falta un líder gerente, que resuelva problemas de gestión de la que a ellos les abrumba por no desear esa responsabilidad o no están preparados para el caso.

Entonces surge la crisis de liderazgo, en la que se determina quién va dirigir. Una vez superada la crisis de liderazgo, el negocio funciona con gestores capaces, que definen una estructura organizacional más formal, con áreas de dirección determinadas. Se da un mayor control en los procesos de marketing, compras y contabilidad.

Con el pasar del tiempo, los colaboradores se van sintiendo muy controlados y los líderes manifiestan que necesitan espacio para tomar sus decisiones, con lo cual surge la crisis de autonomía, en la que para ser superada se debe llegar a un consenso de control y avanzar hacia una mayor delegación, de lo contrario, la centralización genera desilusión en los colaboradores y abandonan la organización.

Con ello, al transformarse en una organización con estructura descentralizada se pasa a una etapa de delegación, en la que los gerentes reciben mayor autonomía al recibir mayor responsabilidad y autoridad, lo cual sirve como motivación para ellos. Sin embargo, los

fundadores con el tiempo sienten que van perdiendo control sobre las operaciones de la empresa, dado que los gerentes ya no comunican sus acciones como lo hacían anteriormente. Así, surge la crisis de autonomía, en la que existe incomodidad de los ejecutivos de alto nivel o la alta dirección, quienes sienten que han otorgado demasiada autonomía y sienten que hay fallas en la empresa.

De superar la crisis de autonomía, se pasa a la etapa de coordinación, en la cual se establecen procedimientos para lograr una mayor coordinación a través de sistemas formales, dirigidos por ejecutivos de alto nivel que sume la nueva responsabilidad. La organización maneja actividades técnicas más centralizadas. Sin embargo, estos controles se vuelven más abundantes, a través de varias instancias de control, con lo que surge la crisis de burocracia, en la que la organización se vuelve más compleja para ser administrada mediante programas formales y sistemas rígidos.

De esta manera, al superar la crisis burocrática, se pasa a la etapa de colaboración, que la cual implica controles más simplificados, con un enfoque en la rápida resolución de problemas, con equipos multifuncionales, las gerencias son más flexibles y se dan recompensas enfocadas en el desempeño del equipo sobre el logro individual. Greiner (1998) menciona que pueden venir otra crisis, pero es desconocida, de modo que la colaboración es el nivel máximo de desarrollo.

3.3. Elección del modelo

Finalmente, se ha decidido adoptar el modelo de Churchill y Lewis (1983) como el marco conceptual fundamental para la investigación sobre los factores que impactan en el crecimiento de las bodegas en Perú. Este modelo, respaldado por su enfoque en las etapas de crecimiento empresarial, proporciona un entendimiento sobre cómo las empresas evolucionan y se desarrollan a lo largo del tiempo. Así, el modelo propone la identificación de cinco etapas distintas, desde la existencia hasta la madurez, lo cual proporciona una estructura sólida para evaluar el crecimiento de las bodegas peruanas.

Así pues, como se ha mencionado, las bodegas enfrentan una situación de crisis, a partir de la pandemia, incertidumbre política, aumento de la competencia a partir de las tiendas de conveniencia. Asimismo, frente a ello son obligadas a demostrar resiliencia, y como menciona Choy (2023), se mantienen en un estado de supervivencia. Por esta razón, la presente investigación se basa en analizar esos factores que determinan que una bodega llegue solamente a sobrevivir y se mantenga en ese estado.

En este sentido, para efectos académicos se ha buscado un modelo que aborde el tema de la supervivencia, dado que las bodegas frente a todo escenario no crecen, sino que solo sobreviven y se mantienen en ese estado. Entonces, partiendo desde esa premisa se ha

encontrado el modelo que se ajusta y aborda a la sobrevivencia. Asimismo, las etapas delineadas en este modelo no solo permiten comprender la posición actual de una bodega en términos de crecimiento, sino que también destacan las variables clave que determinan su posición en cada fase.

A partir de este modelo, se detalla un marco teórico claro para explorar los factores gerenciales, estructurales y estratégicos que influyen en el crecimiento de las bodegas en el dinámico contexto peruano. Además, al considerar las características específicas de cada etapa, el modelo de Churchill y Lewis ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo las bodegas pueden avanzar de la supervivencia a la consolidación y la expansión en el mercado local. En consecuencia, esta elección se alinea perfectamente con el objetivo de identificar los elementos que determinan el crecimiento de las bodegas en Perú.

Con el respaldo teórico de Churchill y Lewis, se podrá analizar de manera efectiva cómo los propietarios y/o dueños de bodegas en Perú enfrentan las etapas de crecimiento, identificando así los factores que podrían estar frenando o impulsando su desarrollo empresarial. Por esa razón, dada la naturaleza del negocio de las bodegas, la presente investigación abordará el modelo centrándose específicamente en las etapas de existencia y sobrevivencia, las cuales representan las dos primeras fases del modelo de Churchill y Lewis.

Siguiendo lo anteriormente mencionado, el modelo propone cinco factores que determinan el crecimiento empresarial, los cuales se detallan a continuación, tomando en cuenta las características y naturaleza de las bodegas en el Perú.

En primer lugar, el modelo toma en cuenta el factor estilo gerencial, el cual se define como el enfoque y la forma en que los líderes y directivos de la empresa toman decisiones, dirigen equipos y gestionan los recursos. Incluye aspectos como la orientación hacia la supervivencia, el crecimiento, la toma de decisiones estratégicas y la delegación de responsabilidades. A su vez, el estilo gerencial se subdivide en dos. Por un lado, la supervisión directa, la cual refiere a que el gerente/dueño es el único encargado de la supervisión de los subordinados y la toma de decisiones de manera directa, razón por la que la subcategoría de esta variable será la “toma de decisiones unipersonal”, la cual busca explicar que solo una persona es la que toma absolutamente todas las decisiones relacionadas a la bodega y la continuidad de su operatividad. Por otro lado, está la supervisión supervisada, la cual es el estilo gerencial en el que se da la presencia de gerentes o administradores. En tal sentido, las subcategorías de análisis serán la toma de decisiones grupales y la delegación de funciones, dado que se busca comprender cómo se da la dinámica en la toma de decisiones cuando los dueños deciden incorporar más miembros de la familia en las actividades del negocio.

En segundo lugar, el modelo aborda el factor de estructura organizacional, que se entiende como la disposición y relación entre los diferentes roles, funciones y niveles jerárquicos dentro de la empresa. Evoluciona desde una estructura simple y centralizada hacia una más compleja y descentralizada a medida que la organización crece y se desarrolla. Desde esta perspectiva se analiza la presencia de unidades operativas, la cual parte desde una sola persona que se encarga de todas las actividades del negocio para que este pueda funcionar, sin establecer alguna área como tal, hasta la presencia de dos o más colaboradores quienes se reparten las tareas dependiendo de la segmentación que haya establecido el dueño o gerente de la bodega de acuerdo a las diversas actividades que se realizan. Dada la naturaleza de las bodegas como sujeto de la presente investigación, se centrará solamente en los elementos que determinen la presencia de un único colaborador, así como la de dos a tres colaboradores.

En tercer lugar, se encuentra el factor de alcance de los sistemas formales, que se refiere a la extensión y complejidad de los procesos, procedimientos y sistemas establecidos dentro de la empresa para gestionar y coordinar actividades. Abarca desde sistemas informales y mínimos hasta sistemas más estructurados y avanzados a medida que la organización se expande. Este factor se maneja desde dos variables. Por un lado, los sistemas formales inexistentes, lo cual implica el nivel inexistente en grado de sofisticación de sus sistemas en términos de información, planeación y sistemas de control. Y, por otro lado, los sistemas formales mínimos, que refieren al nivel mínimo en grado de sofisticación de sus sistemas en términos de información, planeación y sistemas de control. De esta manera, la investigación tomará como elementos a los sistemas formales nulos, así como los sistemas formales básicos, para comprender si se da la presencia o no de mecanismos de control y planeación.

En cuarto lugar, se establece el factor de “Objetivo Principal del Negocio”, que se entiende como la meta principal y la dirección estratégica que guía las acciones y decisiones de la empresa en cada etapa de su crecimiento. Puede abarcar desde la supervivencia inicial hasta la expansión del mercado, la optimización de procesos, la diversificación y, finalmente, la estabilidad a largo plazo. Para la presente investigación y como se mencionó anteriormente, solamente se tomará del modelo las estrategias de existencia y sobrevivencia.

Primero, la estrategia de existencia implica seguir en el mercado, obtener suficientes clientes y ganar su aceptación; por esta razón, se tomará como elementos de análisis el “ingreso al mercado” y “la obtención de clientes”, dado que son los primeros pasos a realizar por las bodegas una vez que abren su negocio; es decir, se dan a conocer ante proveedores, competidores y potenciales clientes, y luego trata de que estos últimos puedan pertenecer a su cartera. Segundo, la estrategia de sobrevivencia, que refiere a que la empresa ya cuenta

con una cartera de clientes fidelizados y su principal preocupación es mantener la relación entre gastos e ingresos; para este caso, se abordarán los elementos de “fidelización de clientes” y “estrategia de precios”, puesto que una vez obtenidos los clientes, buscan que estos los elijan como su lugar de preferencia de compra cada vez que requieran un bien que ellos les puedan proveer, y para lograr dicha dinámica, negocian con proveedores y los mismos clientes para poder brindarles los mejores precios posibles para ellos.

Finalmente, el último factor propuesto en el modelo es el de “grado de involucramiento del dueño”, que implica el nivel de participación, control y toma de decisiones directas por parte del dueño o fundador de la empresa. Varía desde una participación activa en las decisiones operativas diarias hasta un enfoque más estratégico y de supervisión a medida que la empresa evoluciona y se consolida.

Desde este factor, se sugieren dos variables. Por un lado, se encuentra el involucramiento pleno, el cual consiste en la presencia absoluta de los propietarios en las operaciones de la empresa (realiza todas las tareas importantes y es el principal proveedor de energía, dirección, capital, etc.); así, se considerarán para este apartado los elementos de “presencia absoluta” y “único dueño”, dado que el dueño es el único que vela por la bodega y, como previamente se ha mencionado, al encargarse de todas las funciones, siempre es él a quien se encuentra en las bodegas.

Por otro lado, está el involucramiento casi total, que refiere a que el dueño empieza a delegar funciones a otros miembros de la familia, esto lleva a que pueda realizar otras funciones fuera del negocio, además de empezar a contemplar la posibilidad de un traspaso hacia el siguiente familiar más interesado en el negocio; en este, se tomarán los elementos de “presencia semi absoluta” y “traspaso del negocio”, puesto que la presencia de los propietarios en las operaciones de la empresa es delegada a nuevos integrantes de manera tenue; es decir, delega algunas funciones.

En este sentido, a continuación, se muestra la estructura de factores y variables a considerar para la investigación, junto con los elementos más resaltantes para el objeto de estudio (Ver Anexo A).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de este capítulo, se enfatiza la metodología aplicada que guiará la presente investigación, en la que se detallarán el enfoque, alcance y el tipo de diseño metodológico y secuencia metodológica. Del mismo modo, se brindará información sobre la selección muestral, en la que se abordará la selección de los casos de estudio. Asimismo, se explicarán las técnicas de recolección de información y las herramientas necesarias para recolectar los datos pertinentes para alcanzar los objetivos de la presente investigación. De igual manera, se exponen las técnicas de análisis de la información para procesar la misma; y, finalmente, se explicará la aplicación de los principios de ética de la investigación establecidos por la Universidad.

De esta manera, se debe resaltar que este estudio parte por conocer a los bodegueros del distrito de San Martín de Porres.

1. Enfoque de la investigación

En palabras de Pasco y Ponce (2015), el diseño metodológico implica la correcta planificación y determinación de la manera en la que se va a recolectar información para alcanzar los objetivos de la investigación. Los autores resaltan que los diseños de investigación más comunes son los siguientes: Por enfoque, por estrategia general y por el horizonte temporal de investigación.

En torno al enfoque de investigación, se pueden clasificar por cualitativo, cuantitativo y mixto. Por un lado, el enfoque cualitativo se basa en una mayor flexibilidad en la secuenciación u organización del estudio con el objetivo de lograr una interpretación más detallada del problema de investigación, para lo cual se apoya en la recolección y análisis de datos sin medición numérica, a través de instrumentos de medición más abiertos y que propicien interactividad. (Hernández et al., 2010; Pasco y Ponce, 2015).

Por otro lado, el enfoque cuantitativo resalta por recoger datos, sobre todo, con base en la evaluación numérica y estadística que ayuda a identificar conductas o patrones para probar supuestos, de manera que suele ser más estructurada y las fases de investigación siguen una secuencia lógica. (Hernández et al., 2010; Corbetta, 2003).

Finalmente, se encuentra en enfoque mixto, el cual se trata de una combinación o integración de los dos enfoques anteriormente abordados. La utilización de este enfoque sigue siendo limitada, dado que supone mayores costos, tiempo y preparación requeridos por parte del investigador, puesto que compensa las desventajas de tomar solo uno. (Pasco & Ponce, 2015).

En este sentido, la presente investigación aborda un enfoque cualitativo, dado que una de las características de este enfoque es que ayuda a entender, describir y explicar mejor un problema sometido a estudio, dado que permite analizar al sujeto de estudio a partir del acceso a sus experiencias e interacciones en su contexto natural (Corbetta, 2003). Asimismo, como menciona Flick (2015), este enfoque es más abierto e interpretativo, dado que no sigue un modelo lineal o uniforme general de investigación, de manera que, durante su proceso, los investigadores deben suspender sus propios supuestos y estructuras teóricas a priori para mantenerse abiertos a resultados nuevos y quizás sorprendentes.

El presente estudio parte con el objetivo de analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega en el distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983), para lo cual se necesita conocer las perspectivas, opiniones y experiencias de quienes administran esas bodegas, es decir, los bodegueros, para lo cual se requiere de una interacción directa con ellos. Asimismo, como investigadores se debe mantener rigurosidad y objetividad en el desarrollo de la investigación, para reducir los sesgos y errores, a partir de la confiabilidad en los instrumentos utilizados.

De la misma manera, en torno al tipo de diseño según el horizonte temporal, Pasco y Ponce (2015) los distinguen en transversales y longitudinales. Así, la presente investigación será de carácter transversal, puesto que partirá de la recopilación de información dentro de un periodo de tiempo determinado, que será aproximadamente de un año.

2. Alcance de la investigación

Pasco y Ponce (2015) añaden que posteriormente de haber concluido la etapa de investigación a través de la revisión de literatura, planteamiento de objetivos y la hipótesis de investigación, los investigadores deberán revisar hasta dónde pretenden llegar con el estudio. A esto se le denomina alcance de investigación, la cual puede estructurarse de manera exploratoria, descriptiva, correlacional y/o causal.

Llegado a este punto, es importante resaltar que cuando se trata de abordar un fenómeno organizacional a través de su especificación de propiedades, dimensiones, características y, sobre todo, comprender detalladamente el comportamiento del fenómeno estudiado, se trata de un alcance descriptivo (Hernández et al., 2010). Con ello, lo que se pretende es recoger información sobre los conceptos o variables sobre el problema de estudio.

En este sentido, esta investigación posee un alcance descriptivo, puesto que se pretende detallar y definir características de los bodegueros de San Martín de Porres, para describir cómo estas impactan en el fenómeno estudiado.

3. Diseño y secuencia metodológica de la investigación

En palabras de Pasco y Ponce (2015), el diseño metodológico de la investigación parte de determinar y planificar la forma en la que se obtendrá la información que servirá para lograr los objetivos de investigación.

Referente al tipo de diseño a partir de la estrategia general de investigación se comprende el estudio tipo encuesta, experimento, estudio de caso, etnografía, investigación-acción, fenomenológico, narrativo entre otros. Para el presente estudio, al tratarse de un enfoque cualitativo, se utilizará un diseño fenomenológico, que implica “una descripción cuidadosa y análisis de la consciencia, con un foco en el mundo de la vida de los sujetos” (Flick, 2015, p. 202). Para Hernández, et al. (2014), la fenomenología permite explorar, describir y comprender lo que los sujetos, desde sus propias perspectivas, relacionan sus experiencias con un determinado fenómeno en cuestión; es decir, se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes.

La fenomenología se fundamenta en la descripción y comprensión de los fenómenos abordados desde el punto de vista de los participantes, y cómo estos construyen su perspectiva de manera colectiva. A su vez, la investigación se contextualiza en base a las experiencias en términos de temporalidad, tiempo en que los hechos ocurrieron; espacio, lugar donde ocurrieron; corporalidad, las personas físicas que vivieron el fenómeno; y contexto relacional, las relaciones surgidas durante la experiencia. La información se recolecta a partir de entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida de las personas que han experimentado el fenómeno que se estudia (Hernández et al., 2010).

Asimismo, en esta investigación se busca comprender de manera detallada el funcionamiento de un fenómeno en un determinado sector, de manera que se estudiará a profundidad a bodegas del distrito de San Martín de Porres. Para ello, se van descubriendo categorías a partir de lo que los sujetos comparten en su conjunto.

Por otro lado, con respecto al procedimiento a seguir durante la investigación, se detalla lo siguiente:

1. Revisión de literatura bibliográfica existente
2. Identificación de variables clave del modelo de crecimiento seleccionado
3. Elaboración de protocolo y diseño de guía de entrevista a profundidad
4. Selección muestral
5. Validación de guías de entrevista con expertos

6. Aplicación de entrevistas a profundidad
7. Transcripción y codificación de entrevistas
8. Análisis de entrevistas realizadas

3.1. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia se encuentra segmentada de acuerdo con los objetivos específicos de esta investigación, asignándole un propósito a cada una de las secciones correspondientes (Ver Anexo K).

4. Selección muestral

Como se había señalado anteriormente, el enfoque de la presente investigación es cualitativo. Para ello, se ha encontrado como universo de la investigación a las bodegas de Lima Metropolitana, el cual constituye cerca de 113 mil, según la Asociación de Bodegueros de Lima. Cabe resaltar que la presente investigación abarca un distrito de Lima.

En primer lugar, se abordará un distrito de Lima Norte, puesto que en este sector geográfico se encuentra la mayor cantidad de bodegas en Lima, con un 43.1% (El Peruano, 2016), lo que daría un aproximado de 48,812 bodegas. Particularmente, se tomará en el distrito de San Martín de Porres, el cual es uno de los distritos en los que se evidencia la existencia de más canales tradicionales en el formato de bodegas en Lima Norte, con aproximadamente entre 14,500 y 15,000 bodegas, según estimaciones propias.

De esta manera, se considera que, al tratarse de una investigación cualitativa, generalmente se realizan muestras no aleatorias pequeñas, con lo cual, siguiendo la idea de Hernández et al. (2014), la muestra no requiere necesariamente representatividad del universo o población que se estudia, de manera que el investigador seguirá criterios de selección para su muestra.

En el caso de la presente investigación, el muestreo se realizará por conveniencia, en el que se tomarán a quince personas quienes poseen el cargo de ser dueños de bodegas de San Martín de Porres. Estas personas cuentan con predisposición y accesibilidad para que se le realice una entrevista a profundidad. Para un mayor detalle de las personas entrevistadas en la presente investigación (ver Anexo B).

Por otro lado, se tomará otros criterios de selección, tales como, primero, que los dueños posean bodegas que cuenten con un espacio mayor a 10 metros cuadrados dedicados a la mercadería, así como estantes y mostradores; y, segundo, que dichas cuenten con una antigüedad de entre más de 1 y 10 años, de esta manera también se podrá evidenciar la evolución de una bodega en ese intervalo de tiempo, tanto en relación con sus clientes, como con sus proveedores, entre otros factores que puedan afectar su crecimiento.

5. Técnicas de recolección de información

Con el propósito de recopilar datos mediante instrumentos que aseguren validez, confianza y objetividad, se optará por la técnica de entrevistas a profundidad.

Como sostiene Robles (2011), esta técnica cualitativa facilita la extracción de información de manera flexible y profunda, evitando condicionar a los entrevistados. La interacción se lleva a cabo a través de una conversación, permitiendo al entrevistador conectar con el entrevistado para guiar la charla, considerando el contexto y los objetivos de la investigación.

A través de estas entrevistas, se busca recopilar información que refleje tanto percepciones conscientes como inconscientes de los participantes, para posteriormente analizarla. Con este fin, se elaborarán guías de entrevista con preguntas mayormente abiertas, permitiendo a los entrevistados expresar sus opiniones en profundidad (ver Anexo C).

Asimismo, para garantizar la validez de la herramienta, se someterá la guía de entrevista a la validación de dos expertos en la materia: Christiana Poggi, Magíster en Comunicación Corporativa y Estratégica, y Laura Escobar, Magíster en Gestión Cultural y Relaciones Públicas. Dichas validaciones, (ver Anexo D), respaldarán la aplicación de las entrevistas.

Con la guía aprobada y validada, se procederá a desplazarse hacia la zona de interés, empleando habilidades blandas para generar confianza con los bodegueros y establecer una comunicación abierta. Las entrevistas serán registradas en archivos de audio, facilitando una recepción y análisis más efectivos de la información recopilada.

6. Técnicas de análisis

Robles (2011) señala que, posteriormente de obtener la información a partir de las entrevistas a profundidad, cada una de ellas debe ser cuidadosamente analizada, de modo que los temas encontrados deben organizarse a través de categorías, lo cual permitirá realizar una codificación de manera efectiva con toda la información para su posterior interpretación.

Partiendo de esa premisa, la presente investigación partirá inicialmente desde el proceso de transcripción, el cual, desde la perspectiva de Montes (2021), implica la transferencia de la narración oral a un formato escrito, el cual se realiza considerando los objetivos de investigación, los recursos disponibles, el tiempo, entre otros factores. De esta manera, para analizar los datos recolectados y organizar la información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad, se utilizará el programa de Microsoft Word para transcribir manualmente las respuestas obtenidas por los bodegueros.

Posteriormente, a partir del conjunto de textos obtenido y de una lectura integral en profundidad de los mismos, se procederá al análisis de información cualitativa a partir de la codificación. Como sostienen Montes (2021), y Cano y González (2010), la codificación implica la fragmentación o segmentación de los datos en partes más pequeñas y significativas para responder a las preguntas y objetivos de investigación; en otras palabras, se simplifican textos extensos en enunciados más simples, con lo que se resume los datos en unidades analizables para examinar detenidamente lo que los datos están comunicando.

De esta manera, con el objetivo de realizar la codificación, se utilizará el programa Microsoft Excel, el cual permitirá desagregar la información obtenida de todas las entrevistas transcritas en códigos, que serán colocados en líneas dentro de las celdas que el programa ofrece. Una vez finalizada la identificación de las unidades analizables del total de entrevistas, se procederá a reagrupar todos aquellos códigos que comparten un mismo significado (Cano y González, 2010).

En este sentido, en el presente trabajo se continuará con la codificación axial (Ver Anexo H), la cual implica la conexión entre categorías y subcategorías dentro de los códigos relacionados en el texto (Gibbs, 2012) para agruparlos en función del marco teórico y el modelo de crecimiento empresarial seleccionado, así como la matriz de variables.

Finalmente, se realizará la codificación selectiva, la cual implica examinar y analizar, de forma sistemática, la información obtenida para construir un modelo en torno al fenómeno bajo estudio (Strauss y Corbin, 1990, citado en Gibbs, 2012). De esta manera, se propone una tabla que se completa a partir de los códigos más recurrentes en las entrevistas a profundidad, para lo cual se divide en seis secciones (ver Anexo I).

7. Ética de la investigación

Dentro del proceso de realización de la presente investigación, se siguieron los estándares académicos establecidos por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Universidad Católica del Perú, siguiendo los Principios Éticos en la Investigación en Gestión (Pasco, 2015).

En primer lugar, con respecto al principio del respeto por las personas, se dio la oportunidad de escoger a los participantes sobre su decisión voluntaria de realizar la entrevista, mediante un consentimiento informado, en el que se les propuso el tema y propósito de la investigación, así como la aprobación de la grabación de la misma para una mejor recepción de la información (ver Anexo J). De esta manera, se cumplieron con los requisitos del consentimiento informado, a partir de la decisión responsable y voluntaria en participar en la investigación por parte de los bodegueros, así como brindarles la información

y detalles los objetivos de la investigación (Diener y Crandall, 1978, citado en Cohen et. al. 2007).

En segundo lugar y tercer lugar, con respecto a la beneficencia y no maleficencia, no se ha generado ningún daño como consecuencia del estudio ni a terceros, de manera que, por el contrario, se busca contribuir al bienestar de los sujetos, a través de las recomendaciones brindadas en este estudio; asimismo, con respecto a la justicia, no se ha realizado prácticas injustas con los sujetos investigados, de manera que se les aclaró que tendrían trato equitativo y accesibilidad a los resultados una vez publicados.

En cuarto lugar, en lo referente a la integridad científica, en esta investigación se ha usado la información recolectada con fines estrictamente académicos. De esta manera, se garantizó el tratamiento confidencial de los datos, así como el anonimato de los participantes, con lo cual los datos recogidos fueron registrados y custodiados por los investigadores del presente proyecto. Con ello, se demostró preocupación por los participantes de la investigación, con lo cual se evitó cualquier perjuicio y daño contra los entrevistados evitando cualquier pregunta incómoda e intrusiva, evitando coerción y brindándoles un trato digno (Cohen et. al., 2007).

Finalmente, en cuanto al principio de responsabilidad, se refleja a través del trato honesto y veraz de los datos, así como el uso responsable de la información y protección de los actores y su adecuada difusión.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad realizadas durante el trabajo de campo a los bodegueros del distrito de San Martín de Porres en Lima Metropolitana, bajo el objetivo de analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan su permanencia entre las etapas de existencia y sobrevivencia.

1. Presentación de hallazgos centrales

Dentro de este apartado, se presentan los hallazgos centrales de la información obtenida de las entrevistas a los bodegueros, con el objetivo de analizar los factores que determinan su crecimiento empresarial y que establecen su estancia dentro de una etapa, siguiendo el modelo de crecimiento de Churchill y Lewis.

Cabe resaltar que, por las características del formato de las bodegas, explicadas anteriormente en el apartado de marco contextual, este tipo de canal tradicional se encuentra entre las etapas de existencia y sobrevivencia, de manera que la presente investigación se centrará en el análisis de las variables que determinan ambas etapas.

1.1. Factores del Estilo Gerencial

1.1.1. Supervisión directa

Según el estudio “Impacto económico en bodegas” de la Asociación de Bodegueros del Perú existen en Lima Metropolitana alrededor 113 mil bodegas, de las cuales se estima que cerca de un 74% de las mismas son dirigidas directamente por los dueños de las mismas bodegas (Redacción RPP, 2016). Esto se debe a que en estos tipos de negocios el dueño se establece como el único gerente o administrador, quien se encarga directamente de la supervisión, así como en la toma de decisiones.

Siguiendo esta idea, todos los participantes en la presente investigación se reconocen como los propios dueños y tomadores de decisiones principales en torno a la dirección de la bodega. De esta manera, los bodegueros manifiestan que esta autonomía en la toma de decisiones es estratégica, dado que les otorga el control total sobre las operaciones y les permite adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes:

“Sí, solo yo, porque sé que, si viene otra persona, me va a dar otras ideas, me va a generar más, problemas en mi mente, así que digo, yo tomo todas las decisiones que pasen en mi bodega” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

Asimismo, tomar todas las decisiones de forma personal puede estar motivada por el deseo de minimizar conflictos y problemas en la gestión diaria de la bodega. Esta perspectiva

sugiere una preferencia por la simplicidad y la estabilidad en la toma de decisiones, posiblemente, para evitar complicaciones innecesarias que podrían surgir de opiniones divergentes o por desconfianza, como se explica a continuación:

Más que nada soy yo la que toma decisiones. Qué es lo que falta. Tengo que estar viendo qué cosas están faltando y así. (...) me gusta hacerme cargo yo misma, justamente por esa creencia de que no todos tenemos la misma vibra. Entonces, correría el riesgo de que mi negocio en vez de crecer, bajaría o se estancaría por lo mismo que es otra persona. Como dicen, nunca terminamos de conocer a las personas. Podría ser estafado o robar. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.1.2. Supervisión supervisada

De acuerdo con Guzmán (2018), el inicio de las bodegas suele estar vinculado a la escasez de oportunidades laborales, sirviendo como una forma de autoempleo o emprendimiento impulsado por experiencias o conocimientos previos en el ámbito del negocio. A su vez, otra razón común para gestionar estos negocios minoristas es a través de la herencia, donde el bodeguero, generalmente el líder de la familia, puede delegar las funciones a algún pariente, de forma que termina siendo un trabajo en equipo (Acuña, 2018).

En este sentido, los bodegueros entrevistados manifestaron que las funciones tienden a transferirse gradualmente a los hijos como parte de la herencia, inicialmente bajo la supervisión de estos antes de que las funciones en su totalidad sean completamente heredadas:

Yo ya me preparaba para ser la sucesora, porque sabía que en cualquier rato entraba porque mi mamá ya iba teniendo su edad. Entonces dejar que un negocio de tantos años caiga no era parte de mi mentalidad o de mi pensamiento. Tanto esfuerzo que hemos tenido para que cuando ella ya no esté se vaya a cerrar, no. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“Claro. Todo lo que es firmas y cosas es de mi mamá, porque la tienda ante la municipalidad está a su nombre” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Con ello, se evidencia una dinámica de organización familiar, en la que la supervisión se presenta como un esfuerzo conjunto en donde la colaboración entre miembros de la familia es esencial para la gestión del negocio.

Asimismo, se observa que el manejo del negocio tiene un impacto directo en la vida personal de los bodegueros y su familia. La imposibilidad de disfrutar de eventos festivos sin una cuidadosa planificación refleja los sacrificios, que a menudo, enfrentan los propietarios de bodegas en términos de tiempo y flexibilidad. De esta manera, los entrevistados mencionaron que la gestión del negocio es intensiva y puede limitar su disponibilidad para el desarrollo de actividades personales:

“Entonces, así es el negocio. No podemos darnos el lujo de una fiesta o salida, salida, feriados. Entonces en ese caso ya con mi mamá nos planificamos desde enero, porque todas las vacaciones es venta” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Primero tengo que romper la pared. Tengo que romper la pared, y aumentar hasta la mitad de mi cocina la tienda. Por mí ya lo hubiera hecho. Pero no es mi casa, es la casa de mis padres. Si yo lo hago, a mi padre le da un ataque. Se muere más rápido. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otra parte, cabe mencionar que, en algunas ocasiones, la toma de decisiones suele ser compartida solamente con la pareja del bodeguero o bodeguera (ya sea su esposo/a o conviviente). De esta manera, esta colaboración puede ser una estrategia efectiva para compartir la carga de responsabilidades y aprovechar las habilidades y perspectivas complementarias de cada uno, tal y como sostienen los entrevistados:

“Solo los dos [con mi esposo] tomamos las decisiones” (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

“Yo, sí, porque el negocio así está en las boletas, el RUC a nombre de mi esposo, pero yo soy la que me encargo de hacer los pedidos, manejo eso” (S. Zevallos, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

1.2. Factores de la Estructura Organizacional

1.2.1. Única Unidad Operativa

El presidente de AABP, Andrés Choy, añadió que, con respecto al tamaño de las bodegas por el número de trabajadores en ella, aproximadamente 70.1% de ellas son negocios son unipersonales; a su vez, cerca de 99.68% de las mismas son microempresas.

(El Peruano, 2016). Con ello, la estructura organizacional en estos establecimientos es simple, lo que implica que pueden contar con nulos o pocos empleados.

De hecho, en los testimonios de los dueños de bodegas se indicaba que estos manejaban sus negocios de manera individual o con la colaboración ocasional de sus cónyuges e hijos. Sin embargo, estos parientes también desempeñaban roles adicionales, tales como estudiar o trabajar en áreas distintas al negocio de la bodega. Se debe recalcar que dichos parientes, aunque brindaban ayuda no recibían compensación monetaria, ya que el negocio era considerado como un emprendimiento familiar destinado a cubrir las necesidades esenciales, como la alimentación de la familia, como se manifiesta a continuación:

Mi esposo me ayuda bastante (...) Más que nada, mi hija mayor es la que más se metía en esto, pero como ella ya ha terminado y ya se ha ido a la extranjería, y ya yo estoy a cargo más de la tienda. Desde el colegio me ayudaba. A mis hijos yo para qué, Hasta esta niña, mi nieta sabe vender y atender a la gente. Así de chiquitos ya sabían trabajar. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“Mis hijos [ayudaban], pero ahora como no están tenemos que hacer los dos con mi esposo. Y no [les pagamos], como están con nosotros pues, todo sale para comer pues o algo así” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

Mis hijos son mayores y yo le digo a ellos (...) Mis hijos me ayudan (...) Sí, a Dios gracias, y ellos también salen, no tardan en llegar y me ayuda uno acá y me ayuda uno en la noche y hasta tarde se quedan. (M. Escobar, comunicación personal, 12 de enero de 2023).

No obstante, también se evidenció que el apoyo puede ser nulo en algunos casos, dado que quienes deberían apoyar en el negocio, tales como el cónyuge e hijos, pueden dedicarse completamente a sus compromisos personales y profesionales. De esta manera, los entrevistados manifiestan que la falta de apoyo familiar puede representar un desafío que los bodegueros enfrentan en la gestión diaria de su negocio:

No tengo ayuda, y todo eso genera gastos, y si de repente no tienes ahí una persona que te ayude, solamente vamos a estar pague y pague y pague (...) En cambio, yo creo que no tendría una persona que me ayude porque incluso mis propios hijos cada

uno está en su trabajo, en sus estudios (...) y no tienen tiempo para ayudarme. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.2.2. Dos Unidades Operativas

Asimismo, como ya se ha mencionado previamente, la bodega, en su mayoría, se convierte en un negocio operado por una sola persona, ubicado generalmente en la residencia del propietario de la tienda (Acuña, 2018). Sin embargo, en ciertas ocasiones todavía son reconocidas como microempresas familiares (Acuña, 2021), debido a que la estructura puede ser un poco más extensa al involucrar a otros miembros de la familia. No obstante, finalmente, sigue siendo un negocio de carácter familiar, como se expone a continuación:

Yo estoy en Ventanilla los días de clase de mi hija y vengo los viernes en la tarde y en la noche para estar todo el fin de semana con la venta. Y de lunes a viernes mi mamá está acá. La venta generalmente es el fin de semana. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Siguiendo la idea anterior, algunos entrevistados manifestaron la importancia de la coordinación y trabajo en equipo. Esta coordinación implica una comunicación efectiva y una organización cuidadosa para asegurarse de que las operaciones diarias de la bodega se desarrollen sin contratiempos.

Así, en las entrevistas se evidenció que algunos integrantes de la familia, que realizan actividades de soporte a la bodega, poseen flexibilidad en sus horarios, lo que les permite una mejor distribución de responsabilidades en la bodega, así como un entendimiento claro de los roles y tareas asignados. Así pues, los bodegueros resaltan la participación activa de la familia, así como el valor del trabajo en equipo para la colaboración familiar, lo cual contribuye al éxito del negocio:

Todo lo coordinamos, me dicen “mami, hoy estoy libre”, entonces ellos ya saben cómo deben hacer todo (...) yo lo que cuento es con mis hijos. Tengo tres hijos varones y trabajamos en equipo, como siempre, yo con ellos y ellos conmigo. (M. Escobar, comunicación personal, 12 de enero de 2023)

Sin embargo, no todos pueden estar de acuerdo con las decisiones tomadas en torno a la bodega. Si bien algunos pueden trabajar activamente en la bodega, otros se mantienen al margen, debido a una actitud negativa. Entonces, desde este enfoque se busca minimizar

la influencia de la actitud pesimista y permitir que las decisiones y estrategias se tomen de forma más optimista. Con ello, en las entrevistas se reveló una estrategia de gestión de información que implica que ciertos aspectos del negocio se manejen de manera selectiva:

“Mi papá no sabe eso, hay promociones que él no sabe, porque es muy negativo, es pesimista, entonces tratamos de que él se mantenga al margen y trabajamos mi mamá y yo” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

1.3. Factores del Alcance de los Sistemas Formales

1.3.1 Inexistente

A partir de la información recolectada de las entrevistas, se encontró que la existencia de sistemas es mínima, pero no inexistente. En este sentido, continuando con los hallazgos, a continuación, se detallará el alcance de los sistemas formales a un nivel mínimo.

1.3.2. Mínimo

Según lo mencionado por Acuña (2021), la pandemia ha generado un impacto significativo en las bodegas limeñas, muchas de las cuales dependían de las ventas diarias de los ciudadanos. Aunque algunas de estas bodegas se vieron obligadas a cerrar o experimentaron pérdidas, el caos generado por la pandemia también ha impulsado un cambio en la actitud de los propietarios de las bodegas frente a la situación adversa.

Continuando con su idea, Acuña (2021) señala que este cambio ha afectado considerablemente la capacidad de gestionar sus tiendas, destacándose especialmente la transición hacia lo digital, con lo cual muchas bodegas han comenzado a ofrecer sus productos a través de plataformas digitales, adoptando un enfoque más formal en el control de sus operaciones y buscando una inclusión financiera a través de aplicaciones bancarias para mejorar su accesibilidad.

De esta manera, los entrevistados reconocen la importancia de actualizarse y adaptarse a las tendencias actuales para el crecimiento del negocio. En los testimonios se hace una mención específica de Yape y Plin, servicios de pago digital, lo que indica que las bodegas han tomado medidas concretas para incorporar tecnologías financieras modernas. Como se expone a continuación, estos servicios ofrecen soluciones prácticas para el comercio, permitiendo transacciones más rápidas y seguras:

Lo hice cuando falleció mi esposo. A mis papás no les gusta nada de la modernidad, de la actualidad, del Internet, del Facebook, son enemigos de eso. Lamentablemente, si quieres que tu negocio siga creciendo tienes que actualizarte, adaptarte a lo que

hoy en día hay. Y gracias a Yape y Plin lo hacemos. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Pero el yape lo maneja mi hija, y el plin lo maneja mi hijo. Cada uno en su celular, y como yo tengo un celular que no entran esos aplicativos, solamente le digo, ¿Te llegó? Digo, confírmame cada vez que te llega un Yape o un Plin, ya mamá, y al toque me confirma. Sí llego, te llegó un Yape de tanto, ya, y yo ya con eso, más segura. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otro lado, los entrevistados manifestaron llevar un registro detallado de ingresos y gastos, lo cual sugiere una comprensión profunda de la importancia de la contabilidad básica empresarial. Esto a partir del uso de herramientas prácticas, como un cuaderno de apuntes o una computadora, que les permite anotar ingresos y gastos del día, de manera que les facilite evaluar la rentabilidad del negocio, como se detalla en los siguientes comentarios:

Mira tengo mi cuaderno porque yo debería dar boleta (...) como tengo esta contabilidad básica, sé cómo llevarlo y yo les aconsejo a mis proveedores les digo tienen que tener su cuaderno de ingreso y de gasto, porque cómo van a saber cuánto están ganando si es rentable o no el negocio. (J. Aparicio, comunicación personal, 05 de noviembre de 2022)

“Bueno, para anotar al instante sí lo tengo en un cuaderno, pero luego lo paso a mi compu” (P. Navarro, comunicación personal, 14 de enero de 2023).

Del mismo modo, se evidencian prácticas básicas relacionadas con la gestión de inventarios, lo que refleja una preocupación constante por conocer el estado actual del inventario, lo que es fundamental para mantener un control preciso sobre las existencias, así como el precio de los mismos.

Así, en los testimonios se resalta la atención a lo que falta para hacer pedidos anticipados al vendedor, lo cual indica una estrategia proactiva en la gestión de inventarios. Como se narra en las siguientes líneas, desde este enfoque preventivo se contribuye a evitar posibles desabastecimientos y se garantiza que los productos estén disponibles para satisfacer la demanda de los clientes:

Claro, ordenar, como te digo, todos los días hacemos nuestro arqueo de cajas. De lo que vendemos, de lo que nos falta para pedir cuando venga el vendedor (...) En un

cuaderno (...) también lo ingresamos a una computadora y vamos viendo del mes cuánto hemos vendido, cuántos hemos gastado. (C. Vidal, comunicación personal, 12 de enero de 2023)

“Entonces yo todos mis productos los tengo en un cuaderno con los precios que me venden y tengo otro cuaderno de diario, donde yo pongo todo lo que vendo, todo lo que vendo. Entonces así lo manejo” (M. Escobar, comunicación personal, 12 de enero de 2023).

1.4. Factores del Objetivo Estratégico Principal

1.4.1. Existencia

Durante el transcurso de las entrevistas, los propietarios, al ser dueños del negocio, destacaron que, en la mayoría de los casos, fueron ellos mismos quienes con sus propios recursos inauguraron la empresa y muchas veces desde su propio domicilio. En este sentido, se evidenció un involucramiento total y directo por parte de los empresarios bodegueros, quienes, al estar inmersos en las operaciones diarias de su negocio, poseen una comprensión detallada de los desafíos y oportunidades que enfrenta su bodega.

Sumado a ello, se reveló una actitud de emprendimiento individual y dedicación personal que caracteriza a los bodegueros, quienes asumen la responsabilidad directa en llevar a cabo las tareas necesarias y proveer de los recursos claves para el buen funcionamiento de su negocio. La conexión directa de los dueños con el negocio fortalece no solo su vínculo personal con la empresa, sino también su capacidad para tomar decisiones fundamentales y adaptarse a las cambiantes circunstancias del entorno empresarial.

De esta manera, en las entrevistas se evidenció que la toma de decisiones financieras, como la inversión y los recursos necesarios, puede ser un impulso significativo para el crecimiento y la rentabilidad de un emprendimiento, pero también refleja la percepción de la inversión como un riesgo. A pesar de ello, se destaca que los bodegueros perciben a la inversión no solo como un gasto, sino como una estrategia para optimizar la presentación de la mercadería y aumentar las posibilidades de venta, como se presenta a continuación:

Entonces comencé a vender comida, y ya comencé a agarrar plata. Y comencé a llenar mi tienda. Esto no es nada. Estaba llenecita mi tienda. Mi hija me decía, mamá hay que invertir. Manda traer vitrinas, manda traer esto, y yo siempre decía, pero para qué. Mamá cuando inviertes vamos a ganar más, porque exhibes mejor la mercadería.

Y así comencé a invertir y a invertir. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otro lado, según Choy (2022), se señala que las bodegas se enfocan principalmente en el día a día, en que ese producto sea consumido en ese momento; asimismo, se resalta la atención personalizada, la cual constituye su principal característica.

En este sentido, la atención al cliente se considera una estrategia clave para la atracción y obtención de clientes, ya que todos los entrevistados indicaron que son los clientes quienes eligen dónde realizar sus compras y buscan sentirse cómodos en el proceso:

“Otras bodegas que hay, cada una de las bodegas tiene sus clientes. Si el cliente te compra, enhorabuena. Si no te compra, también igual porque al cliente no lo puedes obligar” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

“Siempre nuestro lema era que clientes hay para todos y que el cliente elija dónde irse” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

A su vez, todos los entrevistados resaltaron la importancia de mantener una actitud positiva al interactuar con los clientes. Con ello, al abrir la puerta de la tienda, reconocen que están asumiendo un compromiso directo con la atención al cliente, de manera que deben mostrar tolerancia ante posibles situaciones desafiantes, como clientes que puedan rechazar o hacer solicitudes que parezcan innecesarias. Así, los bodegueros comprenden su rol como comerciantes en la atención al cliente y su importancia para el funcionamiento exitoso de la tienda, como se narra en las siguientes líneas:

Entrar a tu tienda con buena actitud y con buen ánimo al cliente. Así te diga, no, ahí nomás, o te haga sacar las cosas por gusto, pues ese es tu trabajo. Tu trabajo es este, para eso abres una puerta, para atender a los clientes. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“Hay clientes que vienen serios, como el señor. Entonces, dependiendo de uno. A veces, trato de conversar o bromear (...) Reír, sonreír” (A. Acuña, comunicación personal, 14 de enero de 2023).

1.4.2. Sobrevivencia

Las bodegas se encuentran en un contexto dinámico en el que la innovación toma un rol importante en las operaciones de los bodegueros y su impacto en la supervivencia del negocio. En palabras de López (2011), las bodegas que no adoptan prácticas innovadoras y no evolucionan en términos de servicio y tamaño enfrentan el riesgo de desaparecer; en otras

palabras, la innovación no es solo una opción, sino una necesidad para la supervivencia empresarial.

Esta perspectiva remarca la necesidad imperativa de los bodegueros por desarrollar estrategias que les permitan adaptarse a entornos competitivos y relevantes. En este sentido, algunos de los bodegueros entrevistados se encuentran en una búsqueda constante de estrategias que les proporcione ventajas competitivas, ya sea a través de nuevos servicios o una propuesta de valor diferenciado.

Asimismo, manifiestan que un aspecto fundamental es el manejo adecuado de los precios y costos, dado que estos reflejan la importancia de un manejo financiero sólido para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Así pues, los entrevistados argumentaron que la habilidad para establecer precios competitivos, alineados con los costos y las expectativas del mercado, es esencial para mantener la viabilidad económica del negocio:

También ahí ve el “Punto oficial”. Eso quiere decir que mi mamá tiene más ventas entonces como tiene más ventas, ellos le están retribuyendo bajándole el costo de la mercadería. Por ejemplo, lo que otras tiendas te puede vender la caja a 60, nosotros te la vendemos en 56, 55, entonces es una ayuda. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otra parte, los bodegueros también poseen un enfoque estratégico al resaltar la importancia de comprender cuánto se invierte y cuánto se espera ganar. Con ello, este análisis revela una mentalidad estratégica al momento de abordar su negocio, lo cual contribuye a una gestión financiera más eficiente y orientada a resultados, como se narra a continuación:

Yo he estudiado en Instituto. Entonces, también he estudiado marketing. Entonces, todo eso me ha enseñado a mí para yo saber sacar de mi negocio, porque para invertir está cuánto inviertes y cuánto tienes que ganar. Por eso es que yo sabía cuánto tenía que invertir y cuánto tenía que ganar, porque tu trabajo es tu trabajo. Por eso es que yo me fui así. Si te digo, de cinco mil que invertía, a veces ganaba mis diez mil soles mensuales, al menos pagando gente todo. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Del mismo modo, los bodegueros, estratégicamente, reconocen que, más allá de los productos o precios, la calidad del servicio puede ser un diferenciador clave en un entorno competitivo; con ello, la atención al cliente se presenta como una estrategia para fomentar la satisfacción y la lealtad del cliente.

Los bodegueros no solo actúan como proveedores de productos, sino también como consejeros, conversadores y amigos para sus clientes, la mayoría de los cuales son vecinos de la comunidad. En esta línea, los bodegueros se presentan como alguien más que un simple comerciante: se convierte en una figura cercana que comprende las necesidades y preocupaciones de sus clientes.

Así pues, los bodegueros entrevistados evidenciaron que el uso de habilidades blandas, tales como la empatía, denota una conexión emocional con el cliente, lo cual mejora la experiencia del cliente y fortalece sus relaciones comerciales, dado que la empatía le permite comprender las necesidades y expectativas de los mismos. Todo ello les permite integrar una estrategia “precio-servicio”, en la cual se reconoce que el éxito empresarial no solo implica una mayor competitividad en costos o a la calidad del servicio, sino a la combinación efectiva entre una buena atención y un buen precio, como se manifiesta en las siguientes líneas:

Que pueden meditar mejorando los precios, que creo que no son las dos. Pero más allá de todo eso, dar un buen servicio (...) siento yo que sí doy una buena atención porque me pongo en el lugar de la persona. (J. Ariza, comunicación personal, 18 de enero de 2023)

“Atienda a sus clientes bien, que sea amable, todo eso. sino ya no regresan, los clientes no regresan. Ay, que me han mirado mal, que me han tratado mal, así hablan” (V. Cueva, comunicación personal, 18 de enero de 2023).

Todo ello recalca que el éxito de las bodegas, según lo señalado por Acuña (2021), radica en su capacidad para ofrecer un servicio excepcional a través de un trato amable, paciencia y atención de calidad. Esta característica se convierte en un diferencial significativo y esencial para el desarrollo del negocio.

De esta manera, los entrevistados sostienen que la atención al cliente va más allá de la simple transacción comercial, involucrando aspectos emocionales y relacionales, en la que se hace relevante atender a los clientes con respeto, buena actitud y ánimo, de manera que, con ello, se contribuya a la fidelización del cliente, la recompra y la generación de una experiencia positiva:

“Lo más bonito es que vienen, conversan con las amistades, con los clientes” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

Así tú tengas un problema o te estás matando con alguien, tienes que salir con una sonrisa. Entonces no llevar tu problema, tu mal carácter, tu mal día al cliente, porque el cliente no tiene la culpa. El cliente te está haciendo el favor de comprar mercadería. De venir a poner dinero a tu tienda como para que tú salgas con tus situaciones a los clientes. Te muerdes la lengua, pones una sonrisa y punto. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Mucha paciencia para atender, porque te viene distinto público, y viene público renegón, te viene el público indeciso, dame esto, te hace sacar todo, y a las finales dice no, y se va. Pero, para eso tienes que tener bastante paciencia y bastante ánimo. Y tus problemas dejarlo atrás de la puerta. Porque si tus problemas los traes adelante, pues todo queda mal, ¿Por qué? Porque el público viene, a no está que atiende la señora que es renegona. Ah no, que me trató mal, ah no, qué esto. Así que, todos tus problemas atrás, y entrar a tu tienda con buena actitud y con buen ánimo al cliente. Así te diga, no, ahí nomás, o te haga sacar las cosas por gusto, pues ese es tu trabajo. Tu trabajo es este, para eso abres una puerta, para atender a los clientes. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Mira el negocio acá es la atención al cliente, Y por el negocio, en primer lugar, tiene que ser el trato, si tú lo tratas bien a la gente, la gente regresa. Por eso, yo siempre he estado en el negocio, adentro con mi esposo estamos discutiendo, pero ya a la tienda salía riendo. Iba a disimular. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otra parte, más del 70% de las bodegas peruanas son administradas por mujeres, para quienes, en su mayoría, representa su única fuente de ingresos (Calagua, 2023). Como menciona Víctor Guaylupo (2019), Jefe de la Escuela de Desarrollo de Negocios de Arca Continental Lindley, las bodegas peruanas son dirigidas generalmente por madres que optaron por sacar adelante a sus familias y que en el camino se convirtieron en pequeñas

empresarias. Las opiniones vertidas por algunas entrevistadas destacaron que abrieron su negocio a consecuencia de una necesidad por trabajar:

“En pandemia mi esposo no trabajaba. Tuvimos esa necesidad de trabajar, Trabajar para sobrevivir” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

Yo puse ese negocio para poder ayudar en la familia, entonces yo contribuyo, pago con mi esposo, pues si ponemos tenemos una lista desde el primer día de la semana, el primero tenemos que pagar el agua, el doble, ahí la luz y así, entonces ya cuentas con todos, aportar tu granito. (L. Coral, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

“Mi mamá empezó porque tuvo la necesidad de hacerlo. El trabajo de mi papá iba a la quiebra” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Salí embarazada de mi última hijita y tenía que renunciar a mi trabajo que tenía porque se me vino complicaciones en el embarazo y ya no pude trabajar. Así que, con la plata que me liquidaron dije tengo que hacer algo. Así que agarré y todo lo invertí y abrí la bodega. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.5. Factores del Grado de Involucramiento del Dueño

1.5.1. Involucramiento pleno

De la misma manera, se debe resaltar la participación y presencia activa por parte de los propietarios o dueños en las operaciones de la bodega, quienes, generalmente, de forma absoluta, son los encargados de la ejecución de todas las tareas relevantes y son los principales proveedores de energía, dirección y capital.

Por otra parte, se remarca la importancia del entorno físico y la inversión personal en el éxito de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el vínculo emocional y práctico con el lugar donde se lleva a cabo el negocio se percibe como un factor determinante en el compromiso y la dedicación del bodeguero, evidenciada en la inversión de tiempo y recursos destinados a mejorar y adaptar el espacio para que sea más funcional y propicio para el negocio. A su vez, como se evidencia en el siguiente comentario, el bodeguero asume una gestión financiera consciente y responsable, a partir de tomar responsabilidades económicas de manera justa y equitativa, lo que indica una preocupación por la sostenibilidad financiera del negocio:

Digamos [el local] es como propia ya porque ... en este en este lugar es de mi hermano la casa era de mi hermano, Pero, de ahí, ya nos hemos puesto este hemos arreglado mejor dicho ya para que nos deje a nosotros. Pagamos [los servicios] normal lo que consumimos. (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022)

Del mismo modo, los entrevistados demostraron una fuerte inclinación hacia la organización, la presentación cuidadosa de los productos y el mantenimiento de la tienda en óptimas condiciones. Esto, dado que, desde su perspectiva, el orden y la limpieza pueden crear una experiencia positiva para los clientes, ya que un espacio ordenado y limpio puede influir en la percepción de la calidad de los productos y la profesionalidad del establecimiento:

Yo ordeno. Limpio. Y los productos. Me gustan que estén a veces, por decir hoy día me he ido a hacer compras así, desordenadas. No hay productos que están, entonces eso a mí no me gusta. Yo vendo, tengo que estar en la tienda, tiene que estar bien ordenado, limpio, limpio, ordenado. (A. Acuña, comunicación personal, 14 de enero de 2023)

Asimismo, se remarca el nivel de atención constante al detalle y la gestión cuidadosa de los productos e inventario por parte de los bodegueros en su establecimiento. Como manifestaron los entrevistados, este nivel de atención sugiere una preocupación por ofrecer productos frescos y de calidad a los clientes, lo que puede ser esencial para mantener la reputación del establecimiento y la lealtad del cliente, lo cual indica que el bodeguero ostenta una necesidad constante de monitorear los detalles críticos del negocio:

Tengo que estar, este, pendiente a los vencimientos, pendiente a los productos, que no sé, tengo que estar mirando, limpiando constantemente y, este, separar lo que está vencido y separar lo restante, para cuando venga el proveedor. Hay proveedores que te cambian y hay proveedores que no. Entonces tengo que revisar constantemente para no perder, porque si hay proveedores que no te cambian, ese producto lo pierdes ya. Esa es mi labor de todo el día, estar ahí. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“[Realizo las funciones de] mercadería, atención al cliente, limpieza, o sea de todo” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

1.5.2. Involucramiento casi total

Como se ha indicado anteriormente, es común que las bodegas sean operadas exclusivamente por sus propietarios, quienes están directamente involucrados en la gestión del negocio. No obstante, según Silipú (2021) y otros estudios, en algunas situaciones, el propietario podría tener un número limitado de empleados, lo que podría permitirle traspasar ciertas funciones y liberarse parcialmente de la operación, aunque en su mayoría, estos empleados suelen ser familiares, como se narra a continuación:

No, mi mamá no me paga. Como somos familia. Quizás si fuera una sobrina sería algo más este formal. Pero como somos madre e hija, además durante la pandemia falleció mi esposo, entonces yo me estoy metiendo más de lleno a la tienda, pero de acá sale para mis hijas y para mí. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“Yo, sí, porque el negocio así está las boletas, el RUC a nombre de mi esposo, pero yo soy la que me encargo de hacer los pedidos, manejo eso” (S. Zevallos, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

Asimismo, en algunos casos, se resalta la importancia de la continuidad del negocio dentro de la familia, específicamente a través del proceso de herencia, con lo que se evidencia la preferencia por mantener la gestión del negocio dentro del círculo familiar.

De esta manera, la idea de transmitir la responsabilidad a las generaciones futuras implica un compromiso duradero con la bodega, de modo que, desde esta perspectiva, los bodegueros resaltaron la confianza, el conocimiento interno del negocio y la preservación de los valores familiares en la operación de la bodega:

“Si voy a delegar, como mi mamá me delegó a mí, yo con mis hijas. Que todo quede en la familia. No gente de afuera” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

1.6. Hallazgos de categorías emergentes

1.6.1. El fiado y la yapa

Las bodegas también generan un vínculo emocional con el vecindario al cumplir un rol de consejería, recomendación, fiado o crédito y “yapa” o adicional (Acuña, 2021). En definitiva, las bodegas entrevistadas resaltaron los incentivos que utilizan durante su interacción con el cliente.

Con respecto al fiado, los bodegueros son cuidadosos con quiénes la aplican, puesto que, en base a experiencias previas, esto les ha significado pérdidas económicas, ya que no les pagaban en la fecha indicada o incluso los deudores desaparecían; así pues, en los siguientes comentarios se destaca que los bodegueros evalúan la capacidad de pago de sus clientes en base a la confianza que desarrollan previamente con ellos por las compras que le realizan y el trato que hay entre ambos:

“Los fiados, no le das a cualquier persona, sólo a propietarios. Aquí no fiamos a inquilinos, porque un día están y luego no están y parece tu dinero” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

“He fiado y como que me han quedado mal, no me han pagado nada y han desaparecido” (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

“Sí, poco, pero a vecinos conocidos nada más, a mis vecinos nada más, pero tampoco les fio tanto, llegaré hasta 20 o 25 soles, porque a veces cobran semanalmente algunos y así me piden” (M. Rojas, comunicación personal, 18 de enero de 2023).

Antes fiaba, fiaba demasiado y cuánta gente se ha ido debiéndome plata. se han ido debiéndome se han ido y aquí abre perdido cuánta plata por ser buena. Ahora ya la vida me ha enseñado a no fiar a nadie. Si es que fio, fio así una persona por 5 soles, pero ya no fio la cantidad que yo fiaba antes, porque eso fue lo que me llevó casi a la bancarrota. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

También, se evidenció la empatía y solidaridad en los bodegueros al identificarse con la necesidad y falta de posibilidad de pago inmediato de sus clientes, quienes le suplican por el crédito. Frente a ello, los bodegueros acceden y suelen darlo, mayormente, con temporalidad semanal.

Tal y como sostiene Acuña (2021) los bodegueros siempre están dispuestos a apoyar a los vecinos, puesto que conocen lo que ocurre en el barrio, con lo cual se genera la existencia de mayor fidelidad de los vecinos a la bodega:

A algunas, algunas personas, pero no todos. Claro, por lo que veo, veo que tienen la necesidad de, o sea, como tienen hijos a veces no tienen posibilidad para poder pagar diario, entonces ya me suplicaron para para dar crédito, pero semanal. (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022)

“O tal vez ha tenido un imprevisto, su esposo se ha accidentado, una operación. Entonces, les colaboramos y les ayudamos también. Como decimos nosotros, hoy por ti mañana por mí” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

“Gente conocida que verdaderamente necesite, que me diga, no sé, que le haga un favor” (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Por otro lado, también suelen dar yapas o extras por las compras que realizan sus clientes. Agregan que no se lo piden, sino que se trata de un acto voluntario por parte de ellos. Asimismo, señalan que se da generalmente a niños, a través de caramelos, fruta, entre otros, como se menciona a continuación:

“Ay! Claro, cuando está un poquito picado siempre de le doy ¿no? Le doy y ya, claro. Por mi cuenta, cuando hay y ya” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

“Sí damos yapa. O a veces los niños vienen y dicen que no me alcanzan para más, tengo sólo 10 o 20, y ya, le damos. No nos hacemos problemas” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Me hacen una compra y yo agarro y les doy un caramelito o un chicle y si me lo aceptan, me lo aceptan, porque no todos te aceptan. Te dicen: no se preocupe señora, pero lleve, no, no se preocupe ahí nomás me dicen. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“A sí. Por ejemplo, tengo la fruta que ya está, llévate la fruta, llévate esto. A veces me compran así cositas bastante y a los niños les doy, toma, llévate esto” (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

1.6.2. Toma de productos propios

Generalmente, los bodegueros también toman los propios productos de la tienda, en diversas situaciones, tales como cuando se da una visita de algún familiar o cuando a ellos mismos les hace falta para el consumo de sus alimentos diarios. Los dueños reconocen que esta práctica debe ser regulada y no abusar de ella, porque puede resultar perjudicial. De esta manera, como se narra a continuación, ellos mismos son los que tratan de reponer la inversión en mercadería:

“Claro, sí lo hacemos, pero tratamos de pagar nosotros mismos. No te salgamos nosotros mismos. Al menos, una gaseosa o una bebida no te va a generar demasiado gasto, nada de eso.” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

No es normal porque ya se la ganancia que tienes de ese producto, ya como que, ya no ves nada ¿no? Y es como que tienes que comprar productos y ya sin ganancias porque ya lo cogiste. Si, porque sé que lo voy a reponer, así que no le puedo negar nada a mis hijos. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Siempre agarramos las cosas, pero siempre mi esposo cuando trabajaba él me da la mensualidad para yo pagar la tienda y ya con eso agarro lo que gasto, todo, porque con confianza porque ya tengo ya mi capital invertido. Pero si no tengo invertido y agarró y agarro, la tienda se va en quiebra, va bajándote la mercadería. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.6.3. Perspectiva de competencia

En los testimonios de los bodegueros, se destaca un hallazgo interesante: la percepción compartida de que entre las bodegas de una misma zona no se perciben como amenaza ni competencia. En lugar de ello, los bodegueros señalan que son los clientes quienes tienen la última palabra al decidir dónde realizar sus compras. Algunos entrevistados también indican que estar pendiente de las otras bodegas implica un costo emocional y puede resultar en una preocupación sin sentido.

Además, consideran que la existencia de otras bodegas en la zona no representa una amenaza, sino más bien una oportunidad. Sumado a ello, los bodegueros ven la competencia entre bodegas como un fenómeno natural y, en lugar de generar rivalidad, reconocen la posibilidad de que los clientes que frecuentan otras bodegas también puedan ser clientes potenciales para su propio negocio.

Con ello, los entrevistados bodegueros mantienen una comprensión estratégica y positiva de la competencia, considerándola como una forma de ampliar la clientela en lugar de limitarla. Asimismo, la idea de que los clientes toman la decisión final y que la competencia no implica necesariamente la pérdida de clientes refleja una mentalidad abierta a la colaboración y al crecimiento conjunto en lugar de una visión competitiva, tal y como se manifiesta en los siguientes comentarios:

“Otras bodegas que hay, cada una de las bodegas tiene sus clientes. Si el cliente te compra, enhorabuena. si no te compra, también igual porque al cliente no lo puedes obligar” (J. Pastor, comunicación personal, 23 de octubre de 2022).

Más de un vecino puso sus negocitos también, pero nunca hemos sido de tenernos bronca entre vecinos. Siempre nuestro lema era que clientes hay para todos y que el cliente elija dónde irse. Entonces no hay el que porque tú has sacado más venta ya me enoja contigo, no, nada de eso. No es nuestro caso, nunca ha sido así. Siempre nos llevamos bien todo porque a los vecinos los vamos a ver toda la vida y pelear sería un absurdo. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Para mí, cada uno con sus clientes, no estoy preocupada si mi vecina vendió más o no. ¿Por qué? Porque, porque yo me tengo que enfocar en mí y en mi bodega. No paro pensando en las bodegas de los costados ... Y si yo estoy pendiente a las demás bodegas, imagínate ¿cómo va a estar mi cabeza? Pensando, ay, hoy día ella vendió más, ahora ¿qué hago yo? No es como que un martirio para mí, me enfoco más en mi bodega que en otras. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

No, no, no, para mí nadie es... Dios dice "amanece para todos" ¿no? Es como siempre me han preguntado mis clientes "¿No tiene? No" si se van para allá es como, por ejemplo, no tengo mi producto acá, se me haya terminado, yo los mando para la otra. No, no es tener envidia. (A. Arrascue, comunicación personal, 18 de enero de 2023)

No, cuando uno trabaja, para todos hay. Sé que las grandes tiendas van a tener más negocios, tener más entradas. Pero uno tiene que continuar como o que es. Hasta quizás ese negocio te puede mejorar todavía más el negocio o te puede empeorar. Hay negocios que ponen y como mejora la tienda comienzas a vender más. A veces, hay gente que acude a comprarles y esa gente te compra. La misma gente que traen. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

Por otra parte, la percepción de los bodegueros sobre las tiendas por conveniencia es diversa, ya que pueden ser interpretadas tanto como competencia como amenaza en cierto grado. La presencia de estas tiendas es percibida como una amenaza, debido a su capacidad para ofrecer una amplia variedad de productos con una alta rotación. Sin embargo, los bodegueros argumentan que las tiendas por conveniencia no comparten el mismo enfoque que ellos mantienen con sus clientes.

Los bodegueros argumentan que las tiendas por conveniencia difieren en varios aspectos clave, como la hora límite de atención, la presencia de productos más caros y la falta de un trato directo y relacional con el cliente. A pesar de esta percepción, como se narra a continuación, también reconocen que la elección final recae en los clientes, lo que indica una comprensión realista de las preferencias y necesidades del consumidor:

Son competencias porque tienen mucha más mercadería, tienen muchas ofertas. Pero cuál es la diferencia, que ellos tienen un horario de cerrar, tienen un horario de abrir, y nosotros somos 24 horas. Entonces, es un poco de competencia, pero no tanto, porque una vez que ellos cierran jamás te van a atender. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

No las tomo en cuenta, porque sé que, público hay para todos, el público decide dónde ir, se va a una bodega, se va a Tambo, sabe que, si se va a ir a un Tambo, o se va a ir a un Mas, hay cosas más caras que lo vas a encontrar en una bodega más barata. Y ahí vas a encontrar, por ejemplo, varias promociones, que ya se están venciendo, y por eso te promocionan. No, no la veo como amenaza, todos tienen su público y el público decide a dónde ir. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

De manera similar, también se ha hecho mención al impacto de la llegada de grandes cadenas, como Tambo, Tottus y Metro, en los negocios de tipo bodega. Como mencionan algunos entrevistados, la competencia de estas grandes cadenas ha llevado a la disminución de precios y a la pérdida de clientes para los pequeños negocios. De esta manera, los bodegueros sostienen que buscan adaptarse ante las condiciones de mercado, en la cual se evidencia su vulnerabilidad frente a la competencia:

Eso lo que nos ha venido a bajar. El Tambo, Tottus, Metro, anteriormente no había esas cosas, y nosotros, cuando no había productos nos íbamos a comprar a Metro, porque ahí vendían barato las cosas la papá amarilla barata y bien clasificadita. A veces comprábamos en el mercado todo por saco y nos venía de todo. Entonces allá compramos, aunque sea dos o tres puntos más y nos traíamos treinta o cuarenta kilos y así sacábamos. Y sacábamos cosas que también estaban barato y también nos

traíamos, pero más iba por la papa amarilla, todo eso. Pero también nos damos cuenta que eso nos ha malogrado. Cuántas empresas, negocios chicos han bajado, han caído por eso, porque son los que prácticamente han venido a malograrnos. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.6.4. Falta de marketing bodeguero

Por otro lado, López (2011) enfatiza la necesidad de que las bodegas no solo ofrezcan productos, sino que deben proporcionar una experiencia agradable al cliente. De este modo, sugiere asignar un nombre propio a la bodega para establecer una identidad única que la diferencie de otras y contribuya a la construcción de una marca.

Asimismo, el autor menciona que el surtido de productos resulta fundamental en el inventario de la bodega, dado que el 60 % de las compras que se realizan en estos establecimientos se dan por impulso. Esto destaca la importancia de la presentación de productos y estrategias de marketing efectivas para incentivar la compra espontánea. De igual forma, sugiere que las bodegas deberían, como mínimo, estar abiertas durante 15 horas, lo que ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes en diferentes momentos del día, mejorando así la conveniencia y la probabilidad de atracción de clientes.

A partir de dichas recomendaciones, los bodegueros entrevistados demostraron una falta de marketing bodeguero, a pesar de que en algunos casos intentan brindar experiencias positivas a sus clientes finales, la mayoría no cumplen con dichas características para considerar que, de alguna forma, se promocionan de manera correcta o llegan a tener el alcance deseado:

Yo atiendo aquí, a diferencia de las otras tiendas, atendemos hasta la madrugada. Me puede tocar la puerta, me pueden tocar el timbre y yo me levanto a atender. El cliente sabe que acá puede venir a cualquier hora de la madrugada y va a ser atendido. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

“No tiene nombre” (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

Yo me considero que vendo menos, por el tiempo del que yo atiendo. Como a cada rato tengo que cerrar, esa es mi desventaja. Que otras tiendas son señoras, que ya no tienen un hijo pequeño, que ya no tienen que estar a su hijo y llevándolo al médico, ya todos son jóvenes, yo si tengo mi hijita pequeña que, si tengo que llevarla seguro,

tengo que llevarla al colegio, la tengo que llevar. (C. Gonzales, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.6.5 Limitación por parte de los familiares

Previamente se ha mencionado que las bodegas son formatos de negocios unipersonales y generalmente familiares, de manera que los dueños buscan suplir sus necesidades básicas junto a los demás miembros de la familia. Sin embargo, también se evidenció anteriormente que si bien en este formato tradicional los hijos o parientes cercanos ayudan a la bodega, estos también poseen otras responsabilidades, tales como trabajo o estudio.

Sin embargo, en las entrevistas realizadas, adicionalmente, se ha encontrado que, en algunos casos, son los mismos hijos de los bodegueros quienes no les gusta el negocio y lo perciben como un trabajo que sirve a modo de entretenimiento para el bodeguero/bodeguera, sin descuidar el rol que tienen en casa en su familia:

No, ahorita lo que mis hijos no quieren para avanzar más, eso es más grande, más responsabilidad para estar comprando más productos, hacer pedidos. Eso, ellos no quieren, no les gusta el negocio. Entonces ellos me dicen, no mamá para que te entretengas nada más. (A. Acuña, comunicación personal, 14 de enero de 2023)

Te soy honesta al decir no sé qué pueda pasar mañana. No puedo decir “Ya de acá a 5 años voy a tener”, porque dos hijos se me van al extranjero y mis hijos me dicen “mami, no trabajes mami” y yo tengo alquileres. (M. Escobar, comunicación personal, 12 de enero de 2023)

No soy muy estricta en abrir otra tienda, porque soy consciente de que no todavía hay tiempo de estar pendiente de esa tienda, porque en el caso de que soy hija única, tengo que ver a mis padres, a mi hija que está estudiando en la academia. Entonces, no me daría el tiempo. (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

1.6.6. Perspectiva de crecimiento

A pesar de la situación económica desfavorable, Susana Ruiz (2023), presidente de la célula del Callao de la Asociación de Mujeres Bodegueras del Perú, manifiesta que, a través de la organización y el trabajo constante lograrán un mejor desarrollo integral de sus negocios y de las personas, dado que se consideran como parte del día a día de los peruanos; para

ello, dentro de las actividades que se realiza en la asociación se capacita a las bodegueras en temas de financiamiento, tributación, régimen RUS, nuevas normativas, digitalización de negocios, ventajas de formalizar y marketing para hacer crecer un negocio (Redacción Perú21, 2022).

Siguiendo esa idea, se les consultó a los entrevistados bodegueros sobre su perspectiva de qué significaba el crecimiento, las respuestas se relacionaban con la expansión y la ampliación del surtido de productos, lo cual implica una mayor inversión. Asimismo, su visión no solamente implica la diversificar los productos, sino también la mejora en la capacidad operativa, a partir de la implementación de máquinas para satisfacer una mayor demanda y optimizar la gestión del inventario, de manera que, inclusive, a partir de mayores volúmenes, se puede aspirar a ser un negocio mayorista:

“Hacer crecer el negocio le entiendo como que es surtir más. Surtir más, invertir más, obviamente, necesitas más dinero. En mi caso, solicitar más máquinas” (A. Zambrano, comunicación personal, 30 de octubre de 2022).

“Tú vas creciendo y vas aumentando y te puedes llegar a ser mayorista. Eso es crecer, cuando te vuelves ya mayorista” (S. Zevallos, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

“Que el cliente siempre encuentre lo que busca” (P. Navarro, comunicación personal, 14 de enero de 2023).

“Invertir. Hay que invertir. Y ser el responsable, ¿no? Y crecer pues, porque no puedes quedarte ahí, hay que renovar, como tú ves vendo de todo, vendo hasta un clavito, vendo. Surtirlo más” (M. Escobar, comunicación personal, 12 de enero de 2023).

Sin embargo, los bodegueros también mencionaron que se sienten cómodos desde la posición en la que se encuentran, razón por la que consideraban a la bodega como un negocio para relajarse e interactuar con los clientes, desde adultos a niños. En este sentido, algunos bodegueros se alejan de la tradicional búsqueda de crecimiento constante, dado que manifiestan que el negocio solo basta como fuente de ingresos suficiente para sostener su vida propia y familiar, de manera que no habría la necesidad de expandir la bodega o abrir una nueva:

“Ya no, de mis hijos tampoco no, no están acá pues. Vienen, están, ya tienen su familia, entonces ¿ya para qué otro?” (V. Cueva, comunicación personal, 18 de enero de 2023).

Ya no da más pues (...) Yo no, para que se quede ahí y se mosquee, ahí está vacío pues mire (...) igual ahí está, ahí tengo productos ya quedan, mira este chocolate es

del año pasado (...) 28 años no van a ser por gusto, durare hasta donde pueda, pero no hay ningún problema más como tengo paciencia con los niños porque no voy a tener paciencia con los adultos, por eso mis mejores amigos son los niños porque los niños te llega lo máximo de tu paciencia. (J. Aparicio, comunicación personal, 05 de noviembre de 2022)

“He puesto mi negocio para que sea para como un tipo de jubilación, para mi esposo y para mí, para que ya nosotros vivamos, solamente tengamos que comer. Así no pienso en crecer” (L. Coral, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

Ya cerrarlo definitivamente. Desde el año diecinueve he estado pensando en cerrarlo. (...) Como tengo la cuenta por pagar, por eso estoy con la tiendita. Esto sea como sea te saca. En pandemia nos ha ayudado. (...) Ya cumplí ya. Yo por mí daría más, pero yo ya quiero descansar. (M. Gutierrez, comunicación personal, 30 de octubre de 2022)

De esta forma, a partir de todo lo expuesto en el presente capítulo, se han presentado los hallazgos derivados del estudio sobre los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega en el distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983).

Los resultados obtenidos reflejan claramente las particularidades de las bodegas, cuya gestión se encuentra entre la existencia y la sobrevivencia, según el modelo de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis (1984). Los bodegueros, en su mayoría dueños únicos o familiares, desempeñan roles críticos, desde la toma de decisiones hasta la ejecución diaria de operaciones y en su camino hacia el crecimiento, demuestran resiliencia, adaptabilidad e innovación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones de la investigación

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega del distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983). De esta manera, luego de la presentación y revisión de la literatura bibliográfica, así como la realización del trabajo de campo, se evidenciaron resultados del objetivo general a partir del cumplimiento de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico es identificar los factores que determinan el estilo gerencial en una bodega del distrito de SMP. Respecto a ello, se ha identificado que en las bodegas son los mismos dueños quienes tienen el rol de administradores del negocio, quienes, a su vez, se encargan de la toma de decisiones, la cual, en su mayoría es unipersonal. Sin embargo, en bodegas en donde se da la presencia de dos dueños (esposo-esposa, padre/madre-hijo), las decisiones se comparten. A su vez, en este tipo de negocio con responsabilidad compartida, es el líder de la familia quien delega las funciones al otro pariente dueño (o al miembro de la familia).

El segundo objetivo es identificar los factores que determinan la estructura organizacional en una bodega del distrito de SMP. Así, se ha evidenciado que su naturaleza es la de una microempresa, en la que, como máximo se evidencia la existencia de dos colaboradores. Esto dado que los dueños consideran a sus bodegas como un emprendimiento de carácter familiar destinado a cubrir sus necesidades, razón por la cual en el negocio los involucrados son los miembros de la familia, quienes no reciben una remuneración a cambio. Sin embargo, también se encontró que existe una falta de apoyo cuando los demás miembros de la familia tienen otras responsabilidades y no pueden colaborar con las actividades de la bodega.

El tercer objetivo es identificar los factores que determinan el nivel de los sistemas formales en una bodega de SMP. De esta manera, se encontró que, en las bodegas analizadas existían sistemas formales mínimos o básicos. Estos se reflejaron en el uso de billeteras digitales como medio de pago, así como el registro detallado de ingresos y gastos, estos últimos principalmente relacionados a sus inventarios, a partir de herramientas prácticas como el uso de uno o más cuadernos de apuntes.

El cuarto objetivo es identificar los factores que determinan la estrategia principal de una bodega de SMP. Respecto a dicho objetivo se halló que las bodegas, a pesar de su tiempo de antigüedad, se debaten entre estrategias de existencia y sobrevivencia. Si bien todos los entrevistados cuentan acerca de su ingreso al mercado, ninguno de los

entrevistados se encuentra en esta etapa. Sin embargo, cabe resaltar que estos constantemente se encuentran en el desarrollo de estrategias para obtener y fidelizar clientes, a partir de brindar un mejor servicio, centrándose en la atención al cliente, con lo cual todos mantienen una actitud positiva durante la interacción comercial. Asimismo, se destaca un adecuado manejo en los precios competitivos alineados con los costos del mercado.

El quinto objetivo es identificar los factores que determinan el grado de involucramiento del dueño. En este caso, los dueños de las bodegas demostraban un nivel de presencia absoluta en todas las actividades del negocio tales como la organización y presentación cuidadosa de productos, el mantenimiento y limpieza y el registro de inventario. Todo ello a consecuencia de ser los únicos propietarios del negocio. Sin embargo, cuando en el negocio se solicitaba el involucramiento por parte de otros miembros de la familia para ayudar en las funciones o ser delegados para realizar alguna acción, los propietarios de las bodegas adquirirían una presencia semi-absoluta, dado que pasaban a un rol de supervisores y asignadores de tareas. Este rol trascendía cuando un miembro de la familia deseaba continuar con el negocio como su principal labor, puesto que progresivamente el bodeguero adquiere así menos funciones a causa de sus intenciones de traspasar el negocio al próximo dueño generacional.

Finalmente, el sexto objetivo es identificar las categorías emergentes que determinan el nivel de crecimiento de una bodega de SMP. En esta línea, las categorías encontradas fueron “el fiado y la yapa”, que implica el uso de incentivos por parte de los bodegueros en la interacción con los clientes con los que se ha establecido un nivel de confianza previo. Asimismo, se encontró la toma de productos propios de la bodega cuando en el hogar se daba un desabastecimiento en los alimentos; sin embargo, ellos mismos trataban de reponerlo.

Además, se evidenció que los bodegueros no perciben como amenaza ni competencia a las demás bodegas ubicadas en el mismo barrio, así como a las tiendas de conveniencia; por el contrario, incluso la ven como una oportunidad dada la posibilidad de que los clientes de los otros establecimientos se puedan convertir en clientes de su propio negocio. A su vez, asumen que su propuesta es más atractiva al brindar productos más baratos, hora de atención más prolongada y un trato más relacional con el cliente.

Del mismo modo, se evidenció una falta de marketing por parte de los bodegueros, la cual se reflejaba en una falta de un nombre distintivo, horarios de atención, a veces, complicados por situaciones de sus otros familiares. Aunque, cabe resaltar que todos los bodegueros sí se comprometían con brindar una experiencia positiva hacia sus clientes, principalmente, en cuanto a su trato con los mismos.

Por otra parte, se encontró una limitación por parte de los familiares, quienes, al tener responsabilidades adicionales como empleo o estudio, no tenían afinidad con el negocio, de manera que lo percibían como una forma de entretenimiento para los padres.

Por último, la perspectiva de crecimiento difiere, dado que puede ser entendida como tener más surtido de productos y expandir el tamaño de su bodega. Sin embargo, en su mayoría, los bodegueros se mostraron satisfechos con la situación actual de su negocio. Con ello, si bien algunos ven oportunidades para crecer, otros prefieren la estabilidad emocional y la conexión personal con sus clientes.

Por todo lo anteriormente mencionado, resalta la estrategia empresarial como el factor más crucial en el crecimiento de las bodegas de San Martín de Porres. Más allá de la fase inicial de crecimiento, estas microempresas dependen intensamente de estrategias enfocadas en atraer y retener clientes para diferenciarse en un mercado saturado y competitivo; ya que, es a través de las ventas que realizan a estos clientes, como logran generar un ingreso para sus familias, y, a su vez, consiguen adaptarse a las demandas locales, independientemente de la situación externa que atraviese la bodega o su entorno en general.

Sin embargo, es importante señalar que la dependencia de estrategias encontradas en las entrevistas también revela las limitaciones estructurales y la falta de planificación formal en estas bodegas, destacando así que su implementación, si bien ayuda en el éxito de la bodega, también revela deficiencias organizativas, creando un escenario complejo que las bodegas deben abordar para lograr un crecimiento sostenible y poder avanzar a una siguiente etapa.

En este sentido, una de las principales conclusiones del presente estudio es que se evidencia una mentalidad por parte del bodeguero de obtener un ingreso que le permita cumplir con sus responsabilidades financieras familiares; en otras palabras, solamente “sobrevivir el día a día”, que logran en las ventas realizadas en su negocio. Sin embargo, los bodegueros también presentan una racionalidad en la que no se busca un beneficio.

En otras palabras, los bodegueros se centran en obtener ingresos, más no en beneficios lucrativos. Su intención es mantener un status quo, a través de un negocio que les permita vivir financieramente tranquilos, en relación a satisfacer las necesidades básicas de su familia. Es por ello que los bodegueros, en su mayoría, no consideran como opción invertir grandes cantidades de dinero en su negocio, debido a que su aversión al riesgo es, contrariamente a la lógica que se espera, muy alta.

Esto demuestra y responde a una de las preguntas planteadas inicialmente del por qué las bodegas no crecen y se mantienen una situación de existencia y sobrevivencia. En

las entrevistas, la explicación principal es que, en su mayoría, no tienen interés en expandirse, ya que aprecian la comodidad proporcionada por la misma estructura del negocio. Esto sugiere que no todos aspiran a crecer, ya que cada individuo valora la conveniencia que ofrece la disposición actual de su emprendimiento. Sin embargo, esta decisión de mantenerse en su zona de confort, es lo que finalmente conlleva a que el negocio no crezca más y se mantenga siempre solo sobreviviendo.

Por otra parte, aunque las investigaciones sobre el crecimiento empresarial se centran en diferentes sectores, se pueden extraer similitudes y contrastes significativos entre ellas. En este sentido, la investigación sobre la microempresa textil, expuesta por Rosales y Urbano (2021) destaca la importancia de las redes de contacto, la intención de crecimiento y la experiencia del empresario en el desarrollo de la microempresa textil.

De la misma manera, la investigación sobre cafeterías de especialidad, abordada por Pingo y Vidal (2019) agrega al análisis del crecimiento empresarial las experiencias previas, la influencia del entorno y los factores organizacionales específicos de la industria cafetera, con lo cual la diversificación de ingresos y la propuesta de valor son elementos fundamentales que aportan una perspectiva valiosa a las ciencias de la gestión empresarial. Además, se destaca la figura del fundador como un factor influyente en el crecimiento, y se subraya la importancia de la planificación basada en objetivos.

Finalmente, de forma similar, el presente estudio resalta la mentalidad racional del bodeguero, que revela que ellos no buscan obtener beneficios lucrativos, sino que se centran en lograr ingresos que les permitan cubrir sus principales necesidades familiares, por lo que dependen mucho de prácticas a corto plazo, tales como la atención al cliente y las estrategias de precios competitivos para mantenerse en el mercado.

Siguiendo esas ideas, aunque las tres investigaciones reconocen la importancia de la estrategia y la calidad del servicio, se diferencian en la importancia de adaptarse a las particularidades de cada sector. De este modo, las conclusiones relacionadas con la presente investigación centradas en los factores de crecimiento empresarial en bodegas en San Martín de Porres agregan más valor a las ciencias de la gestión empresarial, al centrarse en estrategias específicas para afrontar desafíos como la competencia indirecta y la necesidad de diferenciación en un mercado saturado.

2. Recomendaciones de la investigación

En base al análisis y las conclusiones previas en las secciones anteriores del presente estudio, se brindarán algunas recomendaciones dirigidas a los microempresarios, emprendedores bodegueros y hacia las futuras investigaciones con el objeto de profundizar en el tema de estudio.

2.1. Recomendaciones dirigidas a los bodegueros

Cabe resaltar que, junto al modelo propuesto y abordado en esta investigación de Churchill y Lewis, los autores mencionan que, a medida que el negocio se desarrolla y crece, se da la presencia de factores que determinan el éxito o fracaso del mismo. Añaden que lo que se busca es, luego de identificar la etapa, hay gatilladores que le permitan pasar a una nueva fase, de modo que pueda crecer. Estos factores claves de gestión se relacionan con la empresa, y, a su vez, con el dueño.

- ***Sobre el estilo gerencial***

En primer lugar, se sugiere una capacitación continua, explorando cursos de gestión empresarial y liderazgo, ya que, desarrollar habilidades gerenciales permitirá una toma de decisiones más estratégicas. Esto teniendo en consideración una búsqueda de cursos de capacitación virtual que se adapte a sus horarios y necesidades específicas.

Asimismo, también se les sugiere superar las creencias limitantes que puedan tener, esto ya que, como se ha visto previamente, los dueños temen que alejarse de la bodega resultará en pérdidas por diversos motivos. Esto puede apoyarse en compartir experiencias con otros dueños de bodegas que hayan logrado expandirse sin perder el enfoque familiar; es decir, aprendiendo de sus éxitos.

- ***Sobre la estructura organizacional***

En segundo lugar, se sugiere establecer una definición de las áreas de trabajo y tareas dentro de las mismas. Para esto, el bodeguero deberá identificar claramente las áreas fundamentales de su bodega y las tareas asociadas. Esto ayudará a trazar un camino para delegar responsabilidades y garantizar la continuidad operativa en su ausencia.

- ***Sobre los niveles sistemas formales***

En tercer lugar, se recomienda documentar procesos clave como la recepción de mercadería, pago de proveedores, organización de productos y colocación de precios para facilitar la transición y asegurarse de que así, nuevos miembros del equipo comprendan sus funciones.

Por otro lado, respecto a la gestión financiera, es ideal implementar un sistema de flujo de caja para registrar detalladamente los ingresos y egresos. La creación de dicho flujo ayudará a evaluar márgenes de ganancia y planificar presupuestos mensuales. Asimismo, se recomienda mantenerse a la vanguardia en la utilización de monederos/billeteras virtuales.

- ***Sobre la estrategia principal***

En cuarto lugar, se puede optar por una personalización en la propuesta de valor; es decir, el bodeguero puede aprovechar los momentos de ocio que comparte con sus clientes

para poder comprender mejor las preferencias y expectativas sobre los productos que el bodeguero ofrece, de esta manera, puede utilizar esa retroalimentación para adaptar sus compras a proveedores en productos y servicios más requeridos por sus clientes.

Sumado a ello, se sugiere una claridad en los objetivos financieros, es decir, el bodeguero debe establecer cifras concretas a generar en determinado plazo de tiempo. Por ejemplo, generar quinientos soles de ganancia a la semana. Esto facilitará una evaluación del rendimiento de los productos vendidos y apoyará en la toma de decisiones. Puede tomar esta recomendación tanto para el corto como el largo plazo.

Asimismo, es recomendable hacer un uso estratégico de las redes sociales. Es decir, utilizar dicho medio para generar lealtad con clientes o generar nuevos de zonas aledañas, esto mediante promociones que se puedan solicitar virtualmente, pero realizado el pago y la entrega en la bodega para no incurrir en gastos extra inicialmente, así como sorteos de productos que suelen regalar los proveedores, de manera que no interfiera con su presupuesto.

Adicionalmente, se les sugiere gestionar sus relaciones con los proveedores, a través de la identificación de los datos del proveedor de insumos, en el que se detalle el tipo de producto, los plazos de entrega, así como las fechas de pago establecidas; esto con el objetivo de evitar problemas de stock y de falta de pago.

Siguiendo con la línea de los productos a comprar y proveedores, para el caso de los bodegueros que venden productos a granel como comida de perros, arroz u otras menestras, se le recomienda comprarlo de forma envasada, ya que la devolución de estos, a los proveedores, suele ser más complicada o nula, generando así pérdidas para el bodeguero cuando estas sobrepasan su fecha de caducidad.

- ***Sobre el involucramiento del dueño sobre su bodega***

En quinto lugar, sobre el involucramiento del dueño, se recomienda que, aunque esta sea parte de su vida, se deben establecer objetivos claros y separados para el bodeguero y para su negocio. Esta delimitación facilita una gestión más efectiva y orientada al crecimiento empresarial. Adicionalmente, se recomienda establecer límites de tiempo específicos para dedicar la bodega como para el desarrollo personal y familiar, ya que esto suele ser lo más complicado y razón por la cual le cuesta más al bodeguero soltar su negocio a nuevos actores limitando su crecimiento y/o expansión.

- ***Sobre las categorías emergentes***

En sexto lugar, se recomienda establecer relaciones sólidas con sus proveedores de confianza con la finalidad de asegurar una priorización en la entrega de suministros, así como reducir las posibilidades de desabastecimiento o quiebres de stock.

Por otro lado, también se sugiere asignar un nombre distintivo y eventualmente un logo a la bodega, ya que esto permitirá generar una identidad distintiva a la misma y podrá generar una diferenciación sobre el resto de las bodegas que se puedan encontrar en la misma calle o calles aledañas que cuenten con bodegas. Esto acompañado de contenido en redes sociales, como se mencionó previamente.

Otro punto a considerar tener en recomendación es el ejercer su derecho a mantenerse registrado en las plataformas de la empresa que les provea, aun cuando no hayan podido realizar una compra en más de dos semanas. A su vez, se sugiere que en caso se le retire de dichos registros, puedan presentar su queja ante INDECOPI, dado que, el retiro de registros por una falta de pedidos no es algo permitido por dicha entidad.

Asimismo, se les recomienda no dejar de ver a las tiendas de conveniencia como una competencia agresiva, si bien de momento estas se encuentran ubicadas mayormente en avenidas, y no brindan tanta cercanía como un bodeguero con años de experiencia, las empresas detrás de dichas tiendas constantemente se mantienen evaluando su público objetivo, lo cual conlleva a realizar estrategias de fidelización con sus clientes, así como estrategias geográficas y programas de lealtad.

En síntesis, a modo de recomendación general, se sugiere una planeación estratégica a largo plazo; es decir, visualizando el futuro de la bodega. Estableciendo metas a largo plazo, evaluando la posibilidad de contratar personal para expansiones y mejorar la gestión operativa y financiera para un crecimiento sostenible.

2.2. Recomendaciones para investigaciones futuras

La presente investigación analizó los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega en el distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y sobrevivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983)., lo cual determina un valioso precedente de estudio hacia este tipo de canal tradicional y muy popular en el Perú y en otros países de América Latina.

El enfoque cualitativo utilizado en esta investigación al abordar un territorio específico ha permitido encontrar hallazgos significativos; sin embargo, para la validez y generalización de estos resultados a un espacio más amplio de actores en el sector bodeguero se sugiere la complementación con investigaciones cuantitativas, evaluando otras categorías relevantes. En este sentido, sugiere la aplicación de enfoques mixtos que integren métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá obtener una comprensión más completa y holística de la dinámica que rodea a las bodegas, así como la posibilidad de validar y generalizar los resultados de manera más efectiva.

Asimismo, para las futuras investigaciones se propone enfatizar en el trabajo de campo, en la que se resalta la importancia de la presencialidad en la recopilación de datos. En este contexto, se destaca la necesidad de cultivar habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la construcción de confianza con los sujetos de estudio. Estas actitudes no solo enriquecen la calidad de la información recabada, sino que también contribuyen a la comprensión más profunda de las complejidades que caracterizan a las bodegas como actores clave en el mercado.

Adicionalmente, también se recomienda a los futuros investigadores, identificar los factores intrínsecos al bodeguero por los cuales este no aspira a crecer y tiene una racionalidad económica poco común respecto a otro tipo de emprendedores. De esta forma, se podrá obtener un resultado mucho más profundo del por qué las bodegas no crecen. Ya que se estaría estudiando directamente al tomador de decisiones de la misma, el bodeguero.

Finalmente, se recomienda la realización de un estudio longitudinal, ya que este enfoque permitiría a los investigadores contrastar y analizar la evolución de una bodega a lo largo de un periodo de entre 1 y 10 años. Este tipo de estudio permitirá comprender las dinámicas de crecimiento que enfrentan las bodegas en diferentes etapas de su ciclo de vida, ya que, al observarlas durante un periodo extendido, los investigadores podrían identificar patrones y tendencias que no son evidentes en estudios transversales de corta duración. Además, un estudio longitudinal permitiría evaluar el impacto de variables externas, como cambios en la economía local, políticas públicas y tendencias de consumo, sobre la operación y éxito de las bodegas, lo cual proporcionaría datos cruciales para diseñar políticas y estrategias de apoyo más efectivas para estos pequeños negocios.

En conclusión, se espera que los resultados de esta investigación sirvan como punto de partida para investigaciones más amplias y detalladas que profundicen en los aspectos cualitativos y cuantitativos de las bodegas, contribuyendo así a la generación de conocimientos que aporten valor al sector y orienten a los empresarios hacia estrategias más efectivas y sostenibles en el tiempo.

3. Limitaciones

La presente investigación enfrentó algunas limitaciones en varios aspectos. En primer lugar, fue la falta de una cifra oficial con respecto al número de bodegas en el distrito de San Martín de Porres. Dicha ausencia de datos formales y que se encuentren actualizados complicó la tarea de determinar la densidad y distribución de las bodegas en el distrito, lo que afectó la posibilidad de realizar comparaciones significativas con otros estudios o regiones. Esto implica que cualquier análisis de tendencias o patrones dentro del área de estudio se basa en estimaciones y observaciones de forma limitada, lo que reduce la precisión y

fiabilidad con respecto al número de bodegas totales estimadas por los propios investigadores en el presente estudio.

En segundo lugar, otra limitación significativa es que los resultados del estudio no pueden ser generalizables a todas las demás bodegas, ya que no se utilizó una muestra representativa. Esto dado que se siguió un muestreo no probabilístico por conveniencia, que implica que los participantes fueron seleccionados con base en su accesibilidad y disposición para participar, en lugar de una selección aleatoria que podría representar mejor la diversidad de todas las bodegas en el distrito. Así pues, las características y experiencias de los bodegueros entrevistados pueden no reflejar fielmente las de la población general de bodegas. En este sentido, las conclusiones extraídas del estudio deben interpretarse con precaución y no deben extrapolarse indiscriminadamente a todas las bodegas sin considerar esta limitación.

Finalmente, se dio una limitación a partir de la existencia de una desconfianza previa por parte de los bodegueros. Antes y durante las entrevistas, muchos de los participantes se mostraron desconfiados al compartir información específica y personal, como detalles sobre su rentabilidad económica, su nivel educativo o los nombres de los familiares que les ayudaban en el negocio. Con ello, se evidenció una falta de apertura en los bodegueros, lo cual puede haber limitado la profundidad y la calidad de los datos recolectados, sumada a que muchos de ellos se negaron a proporcionar información económica, lo cual dificultaría la evaluación de la sostenibilidad financiera y los desafíos económicos que enfrentan estos pequeños negocios.

REFERENCIAS

- Acuña, E. (2018). ¡LARGA VIDA A LAS BODEGAS! *ANDA*, (176), 36-41. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6065/Acu%C3%B1a_bodegas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Desde el Sur*, 13(1), 1-18. <http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v13n1/2415-0959-des-13-01-e0007.pdf>
- Alcocer, O., & Campos, J. (2014). El formato de tiendas de conveniencia como medio de proximidad de servicios y abastecimiento en áreas urbanas. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 16(2), 63-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40136960004>
- Andina. (2020). Produce: Ley de bodegueros beneficiará a más de 500,000 bodegas del país. <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-ley-bodegueros-beneficiara-a-mas-500000-bodegas-del-pais-797310.aspx>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113- 124
- Arrunátegui, A. & Tolentino, D. (2020). *Efectos de la adopción y uso de aplicaciones bancarias de pagos y transferencias en el crecimiento empresarial y la inclusión financiera de las bodegas de Lima Metropolitana* [Tesis de bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19433>
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2013). *Problemáticas del Sector Bodeguero Peruano y Mejoras Pendientes*. https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Produccion/files/agenda_sesion_es/presentaciones_funcionarios/presentaci%C3%B3n_invitados/presentaci%C3%B3n_abp_congreso_2020.pdf
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2022, 13 de mayo). ¿Cómo afecta el alza de precios de los alimentos a las bodegas del país? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/como-afecta-el-alza-de-precios-de-los-alimentos-a-las-bodegas-del-pais-rmmn-noticia/?ref=ecr>
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2022, 13 de mayo). ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil. *Redacción RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175?ref=rpp>
- Asociación de Bodegueros del Perú. (2022, 22 de agosto). CONFIEP y Asociación de Bodegueros trabajan unidos por bodegas más competitivas. *CONFIEP*. <https://www.confiep.org.pe/prensa/confiep-y-asociacion-de-bodegueros-trabajan-unidos-por-bodegas-mas-competitivas/>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1996). *Crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias*.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las pequeñas y microempresas en el Perú. *Estrategia*, (22), 70 - 78. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

- Barrientos-Felipa, P. (2019). El concepto de tiendas de conveniencia en Perú. *Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>
- Blázquez, F. (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial. Análisis empírico de la reserva para inversiones en canarias* [Tesis de doctorado, Universidad de las Palmas de Gran Canaria]. <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/2216/1/369.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial. *Cuadernos de administración*, 31(19), 165-195. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Blomberg Línea. (2022, 1 de septiembre). Inflación interanual de Perú sigue cediendo a agosto 2022: cerró en 8,4%. <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/01/inflacion-interanual-de-peru-sigue-cediendo-a-agosto-2022-cerro-el-mes-en-84/>
- Bonilla, E. (2015). La gestión de la calidad y su relación con los costos de desechos y desperdicios en las mypes de la confección textil. *Ingeniería industrial*, (033), 37. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2015.n033.532>
- Briceño, J. (2018, 19 de julio). El 60% opta por tiendas de conveniencia por promociones y cercanía. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/60-opta-tiendas-conveniencia-promociones-cercania-238924-noticia/>
- Calagua, R. (2023, agosto). Día del Bodeguero: ¿sabías que el 60% de las bodegas que existen en el Perú son lideradas por mujeres? *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/dia-del-bodeguero-sabias-que-el-60-de-las-bodegas-que-existen-en-el-peru-son-lideradas-por-mujeres/>
- Calderón, J., Correa, A., & Tejada, K. (2023). *Estrategias comerciales de las bodegas y su futuro dentro del canal tradicional* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25710>
- Cano, A., & González, T. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *Nure Investigación*, (45), 1-10. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/485/474>
- Choy, A. (noviembre de 2022). Las bodegas frente a la competencia. *Redacción PQS*. <https://pqs.pe/opinion/las-bodegas-frente-a-la-competencia-por-andres-choy/>
- Choy, A. (2023, 25 de mayo). *La situación para los bodegueros es crítica, dado que casi el 98% de ellas están en subsistencia*. [Comentario en la página web *Las bodegas y su conversión a minimarkets: el salto ante avance de tiendas de conveniencia*]. Directorio Horeca. <https://directoriohoreca.com/noticia/las-bodegas-y-su-conversi%C3%B3n-minimarkets-el-salto-ante-avance-de-tiendas-de-conveniencia>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. [Las cinco etapas de crecimiento en pequeñas empresas]. *Harvard Business Review*, 3(3). https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Taylor & Francis Ltd. <http://repository.unmas.ac.id/medias/journal/EBK-00127.pdf>

- Conexión ESAN. (2011, 16 de agosto). El mercado de las bodegas, un negocio que se mantiene vigente aunque pasen los años. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-mercado-de-las-bodegas-un-negocio-que-se-mantiene-vigente-aunque-pasen-los-anos>
- Congreso de la República del Perú. (2018). *Ley 30877 de 2018. Por lo cual se expide Ley General de Bodegueros*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1>
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGrawHill. <https://luisdoubrontgschool.files.wordpress.com/2021/04/corbetta-metodologia-y-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- Dasí, S., & Martínez, J. (2011). Teorías del crecimiento de la empresa. *ICE, Revista De Economía*, 1(858). <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1395>
- David, R. (2006). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, S. A.
- Decreto Supremo N.º 010-2020-PRODUCE. (2020, 13 de mayo). *Normas Legales, N° 30877*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1866352-3>
- Durand, D. (2018, 17 de agosto). *Canal tradicional es representativo en economías emergentes como el caso latinoamericano puesto que representa más del 50% de las ventas*. [Comentario en la página web *Perú: Canal tradicional vs Canal moderno*]. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- El Peruano. (2016). Bodegas formales generan 448,000 empleos en el país. [https://elperuano.pe/noticia/37737-bodegas-formales-generan-448000-empleos-en-el-pais#:~:text=27%2F01%2F2016%20En%20el,a%20129%2C700%20\(71%25\)%20personas](https://elperuano.pe/noticia/37737-bodegas-formales-generan-448000-empleos-en-el-pais#:~:text=27%2F01%2F2016%20En%20el,a%20129%2C700%20(71%25)%20personas)
- El Peruano. (2018, 4 de diciembre). LEY N° 30877. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1719966-1>
- El Peruano. (2021, 2 de febrero). Bodegas: el sustento diario de las poblaciones vulnerables. <https://elperuano.pe/noticia/114534-bodegas-el-sustento-diario-de-las-poblaciones-vulnerables>
- Estrategias y Negocios (2021). En Perú operan aproximadamente 535 mil bodegas. <https://eyng.pe/web/2021/08/12/en-peru-operan-aproximadamente-535-mil-bodegas/>
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S. L. https://edmorata.es/wpcontent/uploads/2020/06/Flick.Disen%CC%83oInvestigacionCualitativa.PR_.pdf
- García, A., & Taboada, E. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: Teoría y práctica*, (36), 9-42. <https://www.redalyc.org/pdf/2811/281125196001.pdf>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S. L. <https://dpp2016blog.files.wordpress.com/2016/08/graham-gibbs-el-anc3a1lisis-de-datos-cualitativos-en-investigacion-cualitativa.pdf>
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

- Guaylupo, V. (2019, 5 de marzo). *Más del 70% de las bodegas peruanas son lideradas por mujeres*. [Comentario en la página web *Arca Continental Lindley: "Más del 70% de las bodegas peruanas son lideradas por mujeres"*]. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/arca-continental-lindley-mas-del-70-de-las-bodegas-peruanas-son-lideradas-por-mujeres/>
- Guzmán, C. (2018, 10 de agosto). Existen 414 mil bodegas en Perú y más del 60% son administradas por mujeres. *PQS*. <https://pqs.pe/actualidad/economia/existen-414-mil-bodegas-en-peru-mas-del-60-son-administradas-por-mujeres/>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). Mc Graw Hill. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, L., May, F., & Martínez, M. (2016). Factores comerciales relacionados a la supervivencia de las tiendas de abarrotes tradicionales, caso región 101, Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Global de Negocio*, 4(8), 61-70. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rneco/rgn-v4n8-2016/RGN-V4N8-2016-6.pdf>
- INDECOPI. (2022, 2 de marzo). *Boletín de Noticias(mañana)-02/03/2022*. https://intranetweb.indecopi.gob.pe/boletin-de-noticias/-/asset_publisher/5GAKYiWh806s/content/boletin-de-noticias-manana-02-03-20-1/pop_up?_101_INSTANCE_5GAKYiWh806s_viewMode=print&_101_INSTANCE_5GAKYiWh806s_languageId=en_US
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Estadísticas Municipales 2016*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/08.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: indicadores de Gestión Municipal, 2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel Manzanas 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1791/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Variación de los Indicadores de precios de la Economía*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-variacion-de-precios-set-2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Informe Técnico Producción Nacional Diciembre 2022*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2022.pdf>

- Jaramillo, P. (2021, 19 de octubre). Tendencias en los canales de distribución del Perú. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/tendencias-en-los-canales-de-distribucion-en-el-peru/#:~:text=El%20mercado%20muestra%20un%20crecimiento,contrae%20en%20%2D5%25%2C%20ambas>
- Kantar Worldpanel. (2015). Evolución de la dinámica de compra en LatAm: tendencias. <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Evolucion-de-la-dinamica-de-compra-en-LatAm-6-tendencias>
- Kawasaki, Y. (2018, 29 de mayo). *Cerca del 70% del consumo se realiza por el canal tradicional y las bodegas son representativas en la compra*. [Comentario en la página web *Feria del Bodeguero: "El 70% del consumo se realiza por el canal tradicional"*]. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/feria-bodeguero-consumo-canal-tradicional-peru-retail/>
- Lopez, P. (2011, 16 de agosto). El mercado de las bodegas, un negocio que se mantiene vigente aunque pasen los años. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-mercado-de-las-bodegas-un-negocio-que-se-mantiene-vigente-aunque-pasen-los-anos>
- Lozano, V. (2021, 2 febrero). Bodegas: el sustento diario de las poblaciones vulnerables. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-bodegas-sustento-diario-las-poblaciones-vulnerables-832178.aspx>
- Mejía, C., Rojas, M., & Villanueva, R. (2023). Cambios en los hábitos financieros ocasionados por las fintech en el Perú. *Ingeniería Industrial*, (44), 137-157. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n44.6180>
- Montes, I. (2021). *Investigación educativa: Técnicas para el recojo y análisis de la información*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Maestría en Educación. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182800>
- Municipalidad de San Martín de Porres. (2012). *Plan de Desarrollo Concertado del distrito de San Martín de Porres al 2021*. https://www.imp.gob.pe/wp-content/uploads/2020/09/san_martin_de_porres_plan_de_desarrollo_concertado_al_2021.pdf
- Nieva, J. (2021, 12 de agosto). Tendencias en los canales de distribución del Perú. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/tendencias-en-los-canales-de-distribucion-en-el-peru/#:~:text=El%20mercado%20muestra%20un%20crecimiento,contrae%20en%20%2D5%25%2C%20ambas>
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Una Organización de Empleadores Eficaz. Serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces*.
- Pala, E., Rojas, G. & Zegarra, V. (2017). *Evaluación y comparación de los factores de la propuesta de valor en dos zonas de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10357>
- Pasco, M. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación, Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>

Payares, G. (2022, 12 de abril). WhatsApp y redes sociales: Bodegas usaron para agilizar sus ventas. Ecommerce News. <https://www.ecommerce-news.pe/comercio-electronico/plataformas-ecommerce/2022/whatsapp-y-redes-sociales-bodegas-usaron-para-agilizar-sus-ventas.html>

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 pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16843>

Perú Retail. (2019, 8 de marzo). Arca Continental Lindley: “Más del 70% de las bodegas peruanas son lideradas por mujeres”. <https://www.peru-retail.com/arca-continental-lindley-mas-del-70-de-las-bodegas-peruanas-son-lideradas-por-mujeres/>

Pingo, D. & Vidal, V. (2020). *Factores de Crecimiento de las Cafeterías de Especialidad en Lima. Estudio de Casos Múltiple: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15799>

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Redacción Gestión. (2022, 13 de marzo). ¿Cómo afecta el alza de precios de los alimentos a las bodegas del país?. <https://gestion.pe/economia/como-afecta-el-alza-de-precios-de-los-alimentos-a-las-bodegas-del-pais-rmmn-noticia/?outputType=amp>

Redacción Gestión. (2022, 4 de diciembre). Gripe aviar genera baja afluencia de público en mercados de abastos, según comerciantes. <https://gestion.pe/economia/gripe-aviar-en-peru-reportan-baja-afluencia-de-compradores-en-mercado-megacentro-caqueta-video-teodomiro-cordova-rmmn-noticia/?ref=gesr>

Redacción Perú21. (2022). “Día del Bodeguero”: conoce la organización que ayudará a que tu negocio crezca. <https://peru21.pe/emprendedores/dia-del-bodeguero-conoce-la-organizacion-que-ayudara-a-que-tu-negocio-crezca-economia-peru-bodegas-noticia/>

Redacción RPP. (2016). ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil. <https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175?ref=rpp>

Redacción RPP. (2022, 19 de octubre). Inflación en el Perú: ¿Dónde aumentaron más los precios según los peruanos? <https://rpp.pe/economia/economia/inflacion-en-el-peru-donde-aumentaron-mas-los-precios-segun-los-peruanos-noticia-1440620?ref=rpp>

Reyes E., & Ulibarri, H. (2014). *Estudio comparativo de la calidad en el servicio de las tiendas de abarrotes y una cadena de minisúpers del sur de la ciudad de Mérida, Yucatán*

- [Presentación de diapositivas]. Prezi. <https://prezi.com/co7vccbn6fnz/copy-of-tiendas-de-abarrotos/>
- Riofrío, A., Vivas, J., Quindés, A., & Riofrío, J. (2021). Incidencias de la pandemia COVID-19 sobre el mercado y el desarrollo social en la región de Piura. *Revista de Filosofía*, 38(99), 2477-9598. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5646319>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Rosales, K. & Urbano, K. (2021). *Factores que Inciden en el Crecimiento Empresarial de una Micro Empresa del Sector Textil. Caso de ESTUDIO: Cintitass E.I.R.L.* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/20623>
- Ruiz, S. (2023, 11 de octubre). *La mayoría de nosotros tiene una 'casera' a la que recurre cuando le falta algo en el hogar. Las bodegueras somos parte del día a día de los peruanos y peruanas.* [Comentario en la página web *Día del bodeguero: Bodegueras ven con optimismo su recuperación pese a retos*]. Perú21. <https://peru21.pe/economia/dia-bodeguero-recuperacion-inflacion-crecimiento-economico-dia-del-bodeguero-bodegueras-ven-con-optimismo-su-recuperacion-pese-a-retos-noticia/>
- Salazar, F. (2013, 18 de abril). ¿Cómo venderle a las bodegas en América Latina?. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/bodegas-america-latina-administracion>
- Seclén, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiples. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (90), 224–241. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778218>
- Silipú, B. (2021, 7 de abril). Investigación revela que bodegas tienen liquidez pero carecen de planificación a mediano plazo. *Infomercado*. <https://infomercado.pe/investigacion-revela-que-bodegas-de-piura-tienen-liquidez-pero-carecen-de-planificacion-a-mediano-plazo/>
- Silipú, B. (2022, 13 de mayo). *Esto ha generado que trasladen este mayor costo a los precios en sus productos.* [Comentario en la página web *¿Cómo afecta el alza de precios de los alimentos a las bodegas del país?*]. Gestión. <https://gestion.pe/economia/como-afecta-el-alza-de-precios-de-los-alimentos-a-las-bodegas-del-pais-rmmn-noticia/?ref=gesr>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2020*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- Tarazona, J. & Tineo, J. (2020). *Aplicación de estrategias de adaptación de bodegas en Lima Metropolitana frente a la aparición de las tiendas de conveniencia entre los años 2015-2019* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19455>
- Zegarra, J. (2018, 12 de enero). *Estudio de proximidad de la bodega tradicional vs tiendas de conveniencia.* IT/USERS. <https://itusers.today/estudio-proximidad-la-bodega-tradicional-vs-tiendas-conveniencia/>

ANEXOS

ANEXO A: Factores para la investigación

Tabla A1: Estructura de factores de la investigación

Factores	Variable	Elemento
Estilo Gerencial	Supervisión directa	Toma de decisión unipersonal
	Supervisión supervisada	Delegación de funciones
		Toma de decisión grupal
Estructura organizacional	Única unidad operativa	Único colaborador
	Dos unidades operativas	Dos a tres colaboradores
Alcance de los Sistemas Formales:	Inexistente	Sistemas formales nulos
	Mínimo	Sistemas formales básicos
Objetivo Estratégico Principal:	Existencia	Ingreso al mercado
		Obtención de clientes
	Sobrevivencia	Fidelización de clientes
		Estrategia de precios
Grado de involucramiento del dueño	Involucramiento pleno	Presencia absoluta
		Único dueño
	Involucramiento casi total	Presencia semi absoluta
		Traspaso del negocio

ANEXO B: Bodegueros entrevistados

Tabla B1: Listado de los dueños de bodegas entrevistadas

N°	Apellido	Nombre	Cargo	Instrumento que se aplicó (entrevista/ focus group)	Se adjuntó consentimiento en la entrega	Fecha de la entrevista
1	Pastor Morales	Julia Elizabeth	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	23/10/2022
2	Zambrano	Alexandra	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	30/10/2022
3	Gonzales Paliza	Carmen Victoria	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	30/10/2022
4	Gutierrez Montes	Magda	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	30/10/2022
5	Aparicio Villanes	Juan Luis	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	05/11/2022
6	Vidal Roncal	Carlos Alberto	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	12/01/2023
7	Escobar Artica de Mendoza	Miryam Marleny	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	12/01/2023
8	Acuña Brígido	Ana Elva	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	14/01/2023
9	Navarro Silva	Pablo Cesar	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	14/01/2023
10	Coral Celis	Lilia Enriqueta	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	16/01/2023
11	Zevallos Peña	Saida Elizabeth	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	16/01/2023
12	Arrascue Fallaque	Ana María	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	18/01/2023
13	Cueva Osos	Valeria	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	18/01/2023
14	Ariza Mariño	Juan Manuel	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	18/01/2023
15	Rojas Pacco	María Nieves	Propietario de bodega	Entrevista	Sí	18/01/2023

ANEXO C: Guía de entrevista a profundidad para bodegueros de San Martín de Porres

Guía de entrevistas a bodegueros de San Martín de Porres

Fecha:

Presentación:

Buenas tardes, somos Oriana Alva y Juan Salazar, estudiantes de Gestión de la Universidad Católica y venimos desarrollando un estudio sobre el crecimiento empresarial en bodegueros del distrito de San Martín de Porres. Por ello, le pedimos "un poco" de su tiempo para responder unas preguntas relacionadas con nuestra investigación. Le comento que sus respuestas serán muy valoradas y que toda la información que usted nos brinde será estrictamente usada con fines académicos. Asimismo, para una mejor recepción de la información, grabaremos esta entrevista en un archivo de audio, de modo que necesitaremos de su aprobación, diciendo sí acepto. Gracias

Presentación del entrevistado

1. Coméntenos, ¿cuál es su nombre, apellido y edad?
2. ¿Cuál es el nombre de su bodega?
3. ¿Puede comentarnos cómo inició su negocio de bodega? ¿Desde cuándo?
4. ¿Con qué productos iniciaron?
5. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos son, qué edad tienen, son hombre y mujeres?
6. ¿Cuál fue su principal motivación para poner este negocio?
7. ¿Usted realiza fiado? ¿Por qué? ¿A quién le fía? ¿Qué criterios utiliza para fiar?
8. Usted da "yapa" ¿Por qué?
9. ¿Usted a veces toma productos de su bodega para su día a día o cuando tiene visitas?

Sobre el modelo de las 5 etapas de crecimiento de Churchill & Lewis

1. ¿En su bodega ofrece otro tipo de servicio? (Agente, tienda de costura, etc.)
2. ¿Considera que su bodega tiene suficientes clientes como para mantenerla funcionando por lo menos durante 3 años más?
3. ¿Considera que podría seguir aumentando su clientela? ¿Por qué?
4. ¿Cómo es su trato o relación con sus clientes? (Cómo los atiende cuando llegan)
5. ¿Cómo hace cuando no tienes el producto que el cliente está buscando?
6. ¿De qué manera aumentaría sus ventas?
7. ¿Cuál es la mejor temporada de ventas en el año? ¿en la semana?

8. ¿Alguna vez se han quedado sin algún producto que rota demasiado o siempre mantiene su bodega bien abastecida? (Cómo lo maneja) Por ejemplo: Arroz, azúcar, gaseosas
9. ¿Este local es propio o alquilado? Si es alquilado, ¿Lo que paga incluye servicios? Por ejem: Luz, agua, etc
10. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? (Cuando compra lo hace al crédito o al contado)
11. ¿Alguna vez han tenido problemas con sus proveedores o los que le surten sus productos?
12. ¿Siente que las grandes corporaciones como Backus, Alicorp limitan su crecimiento?
13. ¿Qué funciones realiza o cumple usted en la bodega?
14. ¿Suele encargar las funciones a otro familiar o amigo?
 - ¿Cómo le explica las funciones a este familiar/amigo?
 - ¿Le paga?
15. ¿Hay algo de lo que se guíe para manejar un horario en su tienda?
16. ¿Cómo organiza los productos en su bodega? (Cómo los organiza visualmente)
17. ¿Quiénes toman las decisiones con respecto a la bodega? (recibir inventario, determinar horarios)
18. ¿De qué manera planifican las compras? ¿Hacen reuniones o lo hacen de forma simple?
19. ¿Cómo lleva el control de sus ingresos y egresos del día a día? (En un cuaderno, en una computadora)
20. ¿Cómo lleva el registro de sus facturas de compras de mercadería?
21. ¿Utiliza yape o plin?
22. ¿Cómo se siente frente a este cambio tecnológico en el que ahora todos los negocios están migrando hacia lo digital?
23. ¿Tiene alguna superstición con respecto a la bodega? (Sábila, objetos de suerte)
24. ¿Considera dejar la bodega a sus hijos o a otra persona externa cuando usted ya no pueda manejarla por alguna circunstancia? (¿por qué cree que a sus hijos le interesaría hacerse cargo de la bodega?)
25. De acá a 3 años, ¿Consideraría realizar cambios, reemplazos o nuevas adquisiciones de estantes/mostradores para su bodega? Si es así, ¿Por qué?
26. ¿Consideraría la posibilidad, de aquí a los próximos 12 meses, la idea de abrir un local para hacer su negocio más grande y surtido, así como tener más personal a cargo?
27. En comparación a otras bodegas de la zona, ¿las ve como una competencia? ¿las ve como una amenaza? ¿Por qué?

28. Y ahora con respecto a las tiendas de conveniencia como Tambo, Listo, ¿cuál es su opinión sobre ellas? ¿las ve como competencia o amenaza?

29. ¿Han ido ahorrando las ganancias que les ha generado su bodega, ya sea para alguna emergencia o para comprar más productos y estantes o mostradores para la misma?

30. ¿Cómo ve su bodega de acá a 5 años? ¿Tiene alguna meta u objetivo?

31. ¿Considera que tener una bodega es fácil o difícil? ¿Por qué?

32. Para usted, ¿qué entiende por hacer crecer en su negocio?

33. Ahora, entendiendo crecer como:

- Tener más personas a su cargo
- Delegar sus funciones
- Tener algún criterio para tomar decisiones (recibir inventario, horarios)
- En algún momento dejar el negocio a manos de otras personas

¿A usted le gustaría que su bodega crezca? (o no lo considera necesario)

Preguntas de cierre:

1. ¿Qué es lo más bonito de tener una bodega? ¿Por qué?
2. ¿En algún momento pensaría en dejar la bodega como su negocio?
3. ¿Qué recomienda a una persona que quiere abrir una bodega?

ANEXO D: Protocolo de validación de herramientas por expertos

Lima, 2023

Estimadas Mg. Christiana Poggi y Mg. Laura Escobar,

Sirva la presente para expresarle nuestros cordiales saludos y presentarnos ante usted como estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Conocedores de su trayectoria profesional, la hemos seleccionado como experta para validar el instrumento “Guía de entrevista” en el marco del proyecto de investigación “Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las bodegas del distrito de San Martín de Porres: entre la existencia y la supervivencia”.

Esta investigación tiene como objetivo analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega en el distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y supervivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983).

Se anexa a esta comunicación, los siguientes documentos:

1. Definiciones conceptuales de factores
2. Matriz de consistencia
3. Instrumento
4. Protocolo de validación de contenido

Agradeciendo de antemano la atención prestada a esta solicitud y sin otro asunto en particular, me despido de usted reiterándole la seguridad de mi atenta y distinguida consideración.

Oriana Vanessa Alva Bendezu, Juan David Salazar Machari
Facultad de Gestión y Alta Dirección
Pontificia Universidad Católica del Perú

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Firma

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Poggi Parodi, Christiana

DNI:

Especialidad del evaluador: Magister en Comunicación Corporativa y Estratégica.

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Firma

Apellidos y nombres del juez evaluador: Escobar Goicochea, Laura

DNI:

Especialidad del evaluador: Magister en Gestión Cultural y Relaciones Públicas

ANEXO E: Definiciones conceptuales de las categorías

Tabla E1: Categorías del modelo de Churchill y Lewis (1983)

Categorías	Definición Conceptual
Estilo Gerencial:	Es el enfoque y la forma en que los líderes y directivos de la empresa toman decisiones, dirigen equipos y gestionan los recursos. Incluye aspectos como la orientación hacia la supervivencia, el crecimiento, la toma de decisiones estratégicas y la delegación de responsabilidades.
Estructura Organizacional:	Es la disposición y relación entre los diferentes roles, funciones y niveles jerárquicos dentro de la empresa. Evoluciona desde una estructura simple y centralizada hacia una más compleja y descentralizada a medida que la organización crece y se desarrolla.
Alcance de los Sistemas Formales:	Se refiere a la extensión y complejidad de los procesos, procedimientos y sistemas establecidos dentro de la empresa para gestionar y coordinar actividades. Abarca desde sistemas informales y mínimos hasta sistemas más estructurados y avanzados a medida que la organización se expande.
Objetivo Estratégico Principal:	Es la meta principal y la dirección estratégica que guía las acciones y decisiones de la empresa en cada etapa de su crecimiento. Puede abarcar desde la supervivencia inicial hasta la expansión del mercado, la optimización de procesos, la diversificación y, finalmente, la estabilidad a largo plazo.
Grado de Involucramiento del Dueño:	Es el nivel de participación, control y toma de decisiones directas por parte del dueño o fundador de la empresa. Varía desde una participación activa en las decisiones operativas diarias hasta un enfoque más estratégico y de supervisión a medida que la empresa evoluciona y se consolida.

ANEXO F: Protocolo de validación de contenido

JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones:

La matriz adjunta está compuesta por dos componentes: el primer componente comprende la calificación, valoración cuantitativa con su respectivo valor cualitativo, estructurado, como: NO cumple con el criterio (1), SÍ cumple con el criterio (2). El segundo corresponde al indicador, donde se determina la especificidad y esencia de la naturaleza y validez del instrumento.

A continuación, teniendo en cuenta básicamente los indicadores descritos en el cuadro de valoración, califique cada uno de los ítems según corresponda en la plantilla de calificación.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Sí cumple con el criterio.	Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente; es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro.
	2. Sí cumple con el criterio.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Sí cumple con el criterio.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Sí cumple con el criterio.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

ANEXO G: Plantilla de valoración

Marque con una X el valor otorgado a cada ítem, de acuerdo al grado de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

(1) = No cumple con el criterio; (2) = Sí cumple con el criterio

Tabla G1: Preguntas relacionadas con las categorías del modelo de Churchill y Lewis (1983)

Categorías/ Subcategorías	Ítem	Suficien cia	Clarida d	Coheren cia	Relevan cia	Ob ser vac ión
Estilo Gerencial	¿Usted realiza fiado? ¿Por qué? ¿A quién le fía? ¿Qué criterios utiliza para fiar?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Usted da “yapa”? ¿Por qué?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Cómo es su trato o relación con sus clientes? (Cómo los atiende cuando llegan)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Cómo hacer cuando no tienes el producto que el cliente está buscando?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Cuál es la mejor temporada de ventas en el año? ¿Y en la semana?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Cómo es su relación con sus proveedores? (Cuando compra lo hace al crédito o al contado)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Alguna vez han tenido problemas con sus proveedores o los que le surten sus productos?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	

Tabla G1: Preguntas relacionadas con las categorías del modelo de Churchill y Lewis (1983) (continuación)

Categorías/ Subcategorías	Ítem	Suficien cia	Clarida d	Coheren cia	Relevan cia	Ob ser vac ión
Estilo Gerencial	¿Cómo lleva el registro de sus facturas de compras de mercadería?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Tiene alguna superstición con respecto a la bodega? (Sábila, objetos de suerte)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	En comparación a otras bodegas de la zona, ¿las ve como una competencia? ¿las ve como una amenaza? ¿Por qué?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estilo Gerencial	¿Considera que tener una bodega es fácil o difícil? ¿Por qué?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estructura Organizacional	¿Suele encargar las funciones a otro familiar o amigo?; ¿Cómo le explica las funciones a este familiar/amigo?; ¿Le paga?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Estructura Organizacional	¿Quiénes toman las decisiones con respecto a la bodega? (recibir inventario, determinar horarios)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Alcance de los Sistemas Formales	¿Usted a veces toma productos de su bodega para su día a día o cuando tiene visitas?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Alcance de los Sistemas Formales	¿Alguna vez se han quedado sin algún producto que rota demasiado o siempre mantiene su bodega bien abastecida?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Alcance de los Sistemas Formales	¿Hay algo de lo que se guíe para manejar un horario en su tienda?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Alcance de los Sistemas Formales	¿Cómo organiza los productos en su bodega? (Cómo los organiza visualmente)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Alcance de los Sistemas Formales	¿De qué manera planifican las compras? ¿Hacen reuniones o lo hacen de forma simple?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	

Tabla G1: Preguntas relacionadas con las categorías del modelo de Churchill y Lewis (1983) (continuación)

Categorías/ Subcategorías	Ítem	Suficien cia	Clarida d	Coheren cia	Relevan cia	Ob ser vac ión
Alcance de los Sistemas Formales	¿Cómo lleva el control de sus ingresos y egresos del día a día? (En un cuaderno, en una computadora)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Alcance de los Sistemas Formales	¿Cómo se siente frente a este cambio tecnológico en el que ahora todos los negocios están migrando hacia lo digital?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿En su bodega ofrece otro tipo de servicio? (Agente, tienda de costura, etc.)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿Considera que su bodega tiene suficientes clientes como para mantenerla funcionando por lo menos durante 3 años más?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿Considera que podría seguir aumentando su clientela? ¿Por qué?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿De qué manera aumentaría sus ventas?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿Siente que las grandes corporaciones como Backus, Alicorp limitan su crecimiento?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	De acá a 3 años, ¿Consideraría realizar cambios, reemplazos o nuevas adquisiciones de estantes/mostradores para su bodega? Si es así, ¿Por qué?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿Consideraría la posibilidad, de aquí a los próximos 12 meses, la idea de abrir un local para hacer su negocio más grande y surtido, así como tener más personal a cargo?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	Y ahora con respecto a las tiendas de conveniencia como Tambo, Listo, ¿cuál es su opinión sobre ellas? ¿las ve como competencia o amenaza?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	

Tabla G1: Preguntas relacionadas con las categorías del modelo de Churchill y Lewis (1983) (continuación)

Categorías/ Subcategorías	Ítem	Suficien cia	Clarida d	Coheren cia	Relevan cia	Ob ser vac ión
Objetivo Estratégico Principal	¿Han ido ahorrando las ganancias que les ha generado su bodega, ya sea para alguna emergencia o para comprar más productos y estantes o mostradores para la misma?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	¿Cómo ve su bodega de acá a 5 años? ¿Tiene alguna meta u objetivo?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	Para usted, ¿qué entiende por hacer crecer su negocio?	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Objetivo Estratégico Principal	Ahora, entendiendo crecer como: <ul style="list-style-type: none"> • Delegar sus funciones • Tener algún criterio para tomar decisiones (recibir inventario, horarios) • En algún momento dejar el negocio a manos de otras personas ¿A usted le gustaría que su bodega crezca? (o no lo considera necesario)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Grado de Involucramiento del Dueño	¿Este local es propio o alquilado? Si es alquilado, ¿Lo que paga incluye servicios? Por ejem: Luz, agua, etc	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	
Grado de Involucramiento del Dueño	¿Considera dejar la bodega a sus hijos o a otra persona externa cuando usted ya no pueda manejarla por alguna circunstancia? (¿por qué cree que a sus hijos le interesaría hacerse cargo de la bodega?)	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	(1) (2) • X	

ANEXO H: Codificación axial

Tabla H1: Matriz de codificación axial

Categorías	Grupos de Códigos	Definición Operativa	Código
EXISTENCIA	Estilo Gerencial: Supervisión Directa	Estilo gerencial en el que el gerente/dueño es el único encargado de la supervisión de los subordinados y la toma de decisiones de manera directa	Solo los dos tomamos las decisiones (bodeguera y esposo)
			Las decisiones de la bodega las tomamos mi mamá y yo
			Yo tomo las decisiones (bodeguera)
			Soy yo quien toma mayor decisiones (bodeguera)
			Cuando salíamos, se lo encargamos a mi hijo
	Estructura organizacional: Única Unidad Operativa	Refiere a la estructura organizacional del negocio como simple, pocos empleados	Con mi esposo nos ayudamos
			Mis hijos ayudan
			Por el momento no tengo ayuda de nadie
			Mi esposo me ayuda bastante
			Mis hijos me ayudan
	Alcance de los sistemas formales: Inexistente	Refiere al nivel mínimo inexistente en grado de sofisticación de sus sistemas en términos de información, planeación y sistemas de control	En un cuaderno apunto todo lo que es yapeado
			En un cuaderno apunto todo lo que es al contado
			Anotamos las boletas de compras
			Las boletas sirven para ver el egreso
			Anoto las ventas diariamente

Tabla H1: Matriz de codificación axial (continuación)

Categorías	Grupos de Códigos	Definición Operativa	Código
EXISTENCIA	Objetivo estratégico principal: Existencia	Estrategia que busca seguir en el mercado, obtener suficientes clientes y ganar su aceptación	Inició en Diciembre
			Mi negocio ha iniciado en pandemia
			Inició por la necesidad que tuvimos
			Si el cliente te compra enhorabuena
			Conversar con los clientes
			Clientes hay para todos
			El cliente elige a donde irse
			Al cliente no lo puedes obligar
	Grado de involucramiento del dueño con el negocio: Involucramiento pleno	La presencia de los propietarios en las operaciones de la empresa es absoluta (realiza todas las tareas importantes y es el principal proveedor de energía, dirección, capital, etc.)	Mi mamá inició la bodega
			Poco a poco ya tenía que surtir la bodega
			Este lugar como propio
			Yo vendo
			Yo ordeno
			Yo recibo mercadería
			Mi local es propio
No pago alquiler por el local			
Pagamos luz y agua			

Tabla H1: Matriz de codificación axial (continuación)

Categorías	Grupos de Códigos	Definición Operativa	Código
EXISTENCIA	Grado de involucramiento del dueño con el negocio: Involucramiento pleno	La presencia de los propietarios en las operaciones de la empresa es absoluta (realiza todas las tareas importantes y es el principal proveedor de energía, dirección, capital, etc.)	Todo lo invertí y abrí la bodega
			Realizo la función de recibir mercadería
			Realizo la función de atender al cliente
			Recibo mercaderías
			Yo comencé a invertir aquí
SOBREVIVENCIA	Estilo Gerencial: Supervisión Supervisada	Estilo gerencial en el que se da la presencia de gerentes o administradores	Mi papá atiende en la mañana, yo me encargo en la noche
			Mi mamá me delegó a mi
			Mi hijo menor me ayuda los domingos
	Estructura organizacional: Dos Unidades Operativas	Estructura sencilla en el que la empresa tiene un número limitado de empleados supervisados por un gerente de ventas o capataz general	Mi mamá me delegó a mi

Tabla H1: Matriz de codificación axial (continuación)

Categorías	Grupos de Códigos	Definición Operativa	Código
SOBREVIVENCIA	Alcance de los sistemas formales: Mínimos	Refiere al nivel mínimo en grado de sofisticación de sus sistemas en términos de información, planeación y sistemas de control	Tenía los precios anotados
			Escribí los precios grandes para que no los regalen
			Uso Yape
			Uso Plin
	Objetivo estratégico principal: Sobrevivencia	Estrategia en la que la empresa ya cuenta con una cartera de clientes fidelizados y su principal preocupación es mantener la relación entre gastos e ingresos	Compré mi máquina de IziPay
			Busco alternativas más económicas
			Lo más barato atrae al cliente y la recompra
			Nos anticipamos a los proveedores que no saben vender
			Vendo mi mercadería más barato
			Busco alternativas que me dan margen
	Grado de involucramiento del dueño con el negocio: Involucramiento casi total	La presencia de los propietarios en las operaciones de la empresa es delegada a nuevos integrantes de manera tenue (delega algunas funciones)	Compro en otras tiendas para no perder al cliente
			Voy y compro mercadería al por mayor
			El pago de servicios de electricidad es compartido
			Todo está a nombre de mi mamá
			Mi madre piensa ponerle el nombre de sus nietas a la bodega
	Tanto mi madre como yo, tenemos nuestros productos		

ANEXO I: Factores del crecimiento empresarial

Tabla I1: Codificación selectiva

Elemento del modelo	Explicación	Factores del crecimiento empresarial
Condiciones causales	Lo que influye en el fenómeno acontecimientos, incidencias o sucesos centrales.	Problemas económicos, necesidad de alimentar a la familia, pagar deudas, subsistir, aumento de tiendas de conveniencia, aumento de precios
Fenómeno	La idea, acontecimiento, suceso o incidente central a cuya gestión o manejo se dirige un conjunto de acciones o interacciones o con el que el conjunto de acciones está relacionado.	Ser bodeguero, abrir una bodega
Estrategias	Para hacer frente al fenómeno; con determinación, orientada a metas.	Obtener clientes, atracción de clientes, estrategia de precios, mejora de servicio
Contexto	Lugar de los acontecimientos	Tienda física, San Martín de porres
Condiciones intervinientes	Condiciones que moldean, facilitan o limitan las estrategias que tienen lugar dentro de un contexto específico.	Contexto de pandemia, COVID 19, distanciamiento social, restricciones, más higiene
Acción/interacción	Estrategias ideadas para gestionar, manejar, llevar a efecto, responder a un fenómeno bajo un conjunto de condiciones percibidas.	Relacionamiento con vecinos, vecinos consumidores y clientes, compra y venta de mercadería, pago de servicios, pago de préstamos,
Consecuencias	Consecuencias o resultados de la acción o interacción que se deriva de las estrategias.	Comodidad, practicidad, trabajar desde casa

ANEXO J: Formato de consentimiento informado

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar del estudio o Proyecto de investigación “Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las bodegas del distrito de San Martín de Porres: entre la existencia y la supervivencia”, conducido por los alumnos Oriana Vanessa Alva Bendezú y Juan David Salazar Machari , pertenecientes a la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y cuenta con la supervisión y asesoría del Mg. Víctor Omar Vite León.

Este estudio/proyecto tiene como objetivo principal analizar los factores de crecimiento empresarial que determinan que una bodega en el distrito de San Martín de Porres se encuentre entre las etapas de existencia y supervivencia, según el modelo de Churchill y Lewis (1983).

Al colaborar usted con esta investigación, deberá responder las preguntas a partir de la guía de entrevista con la que contamos, lo cual se realizará de manera presencial y será grabado en un archivo de audio. Dicha actividad durará aproximadamente 20 minutos y será realizada en su bodega, durante su jornada laboral

Riesgos:

No existe ningún riesgo al participar de este trabajo de investigación. Sin embargo, algunas preguntas le pueden causar incomodidad. Usted es libre de responderlas o no.

Beneficios:

Se informará de manera confidencial los resultados que se obtengan de la entrevista y el aporte de la misma sobre la investigación académica.

Costos y compensación

No deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente **anónimos y de carácter privados**. Además, los datos entregados serán absolutamente **confidenciales** y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de **custodio de los datos**, será el Investigador Responsable del proyecto, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos en un archivo de audio y Word (su transcripción) subido a Google Drive.

Derechos del participante:

Usted puede hacer todas las preguntas que desee antes de decidir si desea participar o no, las cuales responderemos gustosamente. Si, una vez que usted ha aceptado participar, luego se desanima o ya no desea continuar, puede hacerlo sin ninguna preocupación, no se realizarán comentarios, ni habrá ningún tipo de acción en su contra.

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin daño alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte o llame a los alumnos Oriana Vanessa Alva Bendezú y Juan David Salazar Machari

Una copia de este consentimiento informado le será entregada.

Cordialmente,

Oriana Vanessa Alva Bendezú
Juan David Salazar Machari



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, con DNI No. _____ en base a lo expuesto en el presente documento, acepto voluntariamente participar en la investigación “Factores que influyen en el crecimiento empresarial de las bodegas del distrito de San Martín de Porres: entre la existencia y la supervivencia”, conducido por los alumnos Oriana Vanessa Alva Bendezú y Juan David Salazar Machari, pertenecientes a la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y cuenta con la supervisión y asesoría del Mg. Víctor Omar Vite León.

He sido informado(a) de los objetivos de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a los alumnos Oriana Vanessa Alva Bendezú y Juan David Salazar Machari (oriana.alva@pucp.edu.pe, jdsalazar@pucp.edu.pe)

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto a los correos electrónicos oriana.alva@pucp.edu.pe / jdsalazar@pucp.edu.pe.

Nombre y Apellidos Participante	Firma	Fecha
---------------------------------	-------	-------

Agradecemos su apoyo

Oriana Vanessa Alva Bendezú

Juan David Salazar Machari

ANEXO K: Matriz de consistencia

Tabla K1: Matriz de consistencia

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones de análisis	Variables Específicas	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
PE1: Se desconocen los factores que determinan el estilo gerencial aplicado en una bodega del distrito de San Martín de Porres	OE1: Identificar los factores que determinan el estilo gerencial de una bodega en el distrito de San Martín de Porres	Las cinco etapas del crecimiento de las empresas (Churchill & Lewis, 1983)	Factor Estilo gerencial	Supervisión directa Supervisión supervisada	Según lo hallado, los factores encontrados fueron: el rol del dueño, tipo de negocio, y participación en decisiones de la bodega. De esta forma, la supervisión es directa del dueño.	Se recomienda a los bodegueros mantenerse en capacitación continua relacionados a la gestión de su negocio y trabajar en la superación de las creencias de que dejar el negocio en manos de terceros actores causaría pérdidas.

Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones de análisis	Variables Específicas	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>PE2: Se desconocen los factores que determinan la estructura de una bodega del distrito de San Martín de Porres</p>	<p>OE2: Identificar los factores que determinan la estructura organizacional de una bodega en el distrito de San Martín de Porres</p>	<p>Las cinco etapas del crecimiento de las empresas (Churchill & Lewis, 1983)</p>	<p>Factor Estructura organizacional</p>	<p>Única unidad operativa</p> <hr/> <p>Dos unidades operativas</p>	<p>Los factores hallados fueron: la ausencia de una segmentación por áreas dentro de la empresa y falta de apoyo por parte de familiares, aunque estos suelen ser los delegados en otros casos, generando así una jerarquía de dos niveles.</p>	<p>Se les recomienda definir las áreas de trabajo dentro de su bodega y las tareas que comprenden las mismas, de modo que se trace un camino para delegar responsabilidades en su ausencia.</p>

Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones de análisis	Variables Específicas	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>PE3: Se desconocen los factores que determinan el nivel de sistemas formales que tiene una bodega del distrito de San Martín de Porres</p>	<p>OE3: Identificar los factores que determinan el nivel de sistemas formales de una bodega en el distrito de San Martín de Porres</p>	<p>Las cinco etapas del crecimiento de las empresas (Churchill & Lewis, 1983)</p>	<p>Factor Nivel de sistemas formales</p>	<p>Alcance inexistente</p> <hr/> <p>Alcance mínimo</p>	<p>Los sistemas formales de las bodegas son mínimos, y los factores encontrados fueron: medios de pago, falta de procedimientos definidos y un registro de cuentas y ventas mediante herramientas como cuadernos mayoritariamente.</p>	<p>Se les recomienda documentar procesos clave como recepción de mercadería, pago a proveedores, etc. También se les recomienda implementar un flujo de caja para detallar ingresos y egresos, y mantenerse en vanguardia sobre el uso de monederos/billeteras virtuales</p>

Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones de análisis	Variables Específicas	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
PE4: Se desconocen los factores que determinan la estrategia principal aplicada en una bodega del distrito de San Martín de Porres	OE4: Identificar los factores que determinan la estrategia principal que emplea una bodega en el distrito de San Martín de Porres	Las cinco etapas del crecimiento de las empresas (Churchill & Lewis, 1983)	Factor Estrategia principal	Existencia	Los factores que influenciaron en la estrategia principal fueron: el momento en que hicieron su ingreso al mercado, sus estrategias para atraer clientes, estrategias para retenerlos y la estrategia de precios que usan en conjunto con esta última.	Se recomienda a los bodegueros una personalización en su propuesta de valor; es decir, conversar y conocer más a sus clientes, mantener una claridad en los objetivos financieros trazando metas de ahorro en plazos que ellos determinen prudentes, uso de redes sociales, gestionar la relación con sus proveedores y evitar las compras de sus productos a granel, evitar, en lo posible, el fiado.
				Sobrevivencia		

Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones de análisis	Variables Específicas	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>PE5: Se desconocen los factores que determinan el nivel de involucramiento del dueño sobre su bodega en el distrito de San Martín de Porres</p>	<p>OE5: Identificar los factores que determinan el nivel de involucramiento del dueño sobre su bodega en el distrito de San Martín de Porres</p>	<p>Las cinco etapas del crecimiento de las empresas (Churchill & Lewis, 1983)</p>	<p>Factor Nivel de involucramiento del dueño</p>	<p>Involucramiento pleno</p> <hr/> <p>Involucramiento casi total</p>	<p>Los factores que influenciaron el nivel de involucramiento fueron: la presencia del dueño sobre las actividades del negocio, delegación del involucramiento, mantener el negocio en la familia y falta de intención para desligarse del negocio a menos que sea para delegarlo a otro familiar.</p>	<p>Se recomienda al bodeguero, que, si desea crecer, debe establecer objetivos claros y separados para su persona y para su empresa; es decir, la bodega.</p>

Tabla K1: Matriz de consistencia (continuación)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones de análisis	Variables Específicas	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>PE6: Se desconoce si existen categorías emergentes que influyen el crecimiento empresarial de una bodega del distrito de San Martín de Porres</p>	<p>OE6: Identificar las categorías emergentes que determinan el nivel de crecimiento empresarial en una bodega en el distrito de San Martín de Porres</p>	<p>Factores que afectan las cinco etapas del crecimiento de las empresas (Churchill & Lewis, 1983)</p>	<p>Factor Categorías emergentes</p>	El fiado y la yapa	<p>Como factores fuera del modelo que influyen en el crecimiento de las bodegas del distrito de San Martín de Porres son: el fiado y la yapa, toma de productos propios, cómo perciben la competencia, falta de estrategias de marketing, las limitaciones de visión por parte de los familiares y las posturas sobre el significado de crecimiento.</p>	<p>Se recomienda a los bodegueros mantener relaciones cordiales y sólidas con sus proveedores, asignar un nombre a su negocio, hacer respetar su derecho en mantenerse registrado en plataformas de empresas proveedoras y no dejar de ver a las tiendas de conveniencia como una competencia.</p>
				Toma de productos propios		
				Perspectiva de competencia		
				Falta de marketing bodeguero		
				Limitación por parte de los familiares		
Perspectiva de crecimiento						