

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



**Planteamiento de estrategias comerciales para bodegas  
“tradicionales”, frente a la expansión de nuevos formatos retail en el  
2020: Estudio de casos múltiple en el distrito de Comas**

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

TARAZONA VILLAR, Jesus Andree

TINEO APARCANA, Juan Diego

Asesorados por Mgtr. Oswaldo Aurelio Garcia Valencia

Lima, junio de 2021

La tesis

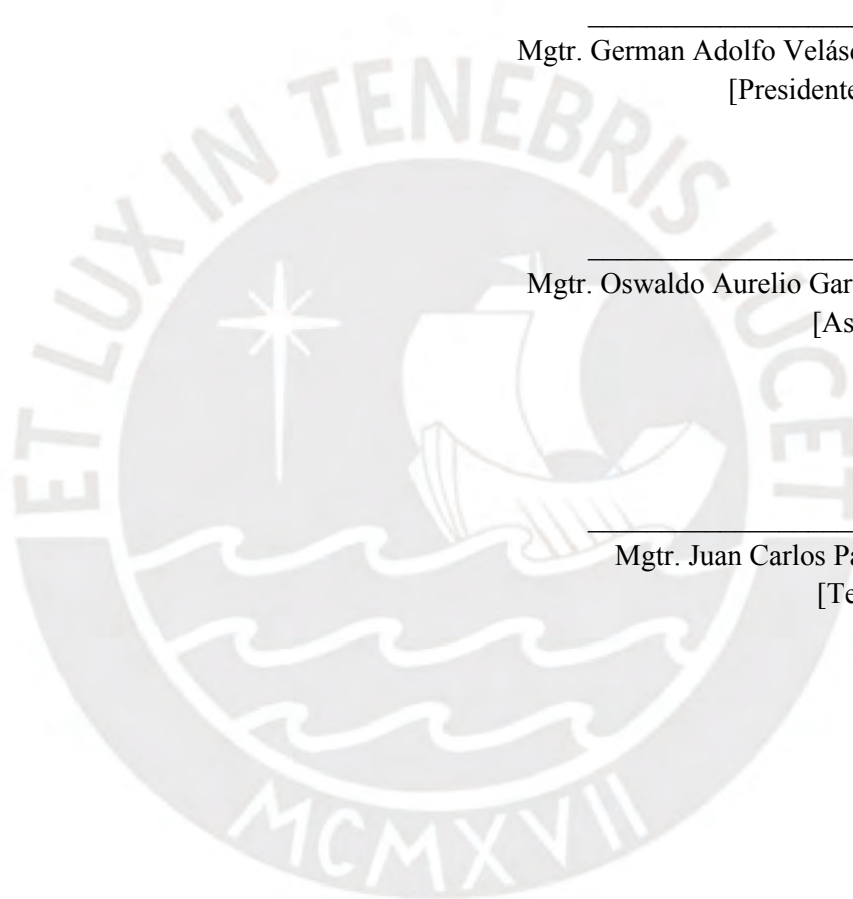
**Planteamiento de estrategias comerciales para bodegas “tradicionales”, frente a la expansión de nuevos formatos retail en el 2020: Estudio de casos múltiple en el distrito de Comas**

ha sido aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Mgtr. German Adolfo Velásquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Oswaldo Aurelio Garcia Valencia  
[Asesor Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera  
[Tercer Jurado]



A todas las personas especiales en mi vida, las cuales me apoyaron para poder culminar mi etapa universitaria y me brindaron su apoyo incondicional. Sobre todo, a mis padres, quienes creyeron siempre en mí para darme la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente

**Jesús Andree Tarazona Villar**

A mi familia, quienes permitieron que el sueño de ser universitario se cumpla. A mis mejores amigas y amigos, quienes me vieron crecer y me acompañan fielmente en las buenas y en las malas. A cada una de las personas que conocí en la universidad, como a las organizaciones que tuve la dicha de representar, por permitirme crecer como profesional y como ser humano.

**Juan Diego Tineo Aparcana**



Agradecemos a nuestro asesor, Oswaldo Garcia, por su apoyo constante para poder lograr el desarrollo de la tesis. Además, a cada uno de nuestros compañeros y compañeras de la facultad, que nos motivaron a seguir siendo mejores estudiantes como personas.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Problema de investigación .....	2
2. Preguntas de investigación.....	3
2.1. Pregunta general .....	3
2.2. Pregunta específica .....	4
3. Objetivos .....	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
4. Justificación .....	4
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1. Secuencia metodológica.....	6
2. Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	6
2.1. Enfoque de la investigación.....	6
2.2. Alcance de la investigación .....	7
2.3. Diseño metodológico .....	7
3. Mapa de Actores .....	7
3.1. Especialistas:.....	7
3.2. Proveedores: .....	8
3.3. Bodegueros: .....	8
3.4. Clientes: .....	9
4. Herramientas de recolección de información:.....	9
4.1. Herramienta cuantitativa:.....	10
4.2. Herramienta cualitativa:.....	18
5. Técnicas de análisis:.....	18
5.1. Técnicas para el análisis de información cualitativa.....	18
5.2. Técnicas para el análisis de información cuantitativa.....	18
6. Ética de la investigación .....	19
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1. Análisis cuantitativo.....	21
1.1. Ponderación .....	21
1.2. Estadística descriptiva.....	21

2. Análisis cualitativo.....	26
2.1. Importancia de las bodegas para fabricantes y distribuidores.....	27
2.2. Características valoradas de los bodegueros según los <i>key Determinats</i> .....	27
2.3. Análisis de las Fuerzas Porter para las bodegas.....	31
3. Administración estratégica para las bodegas tradicionales: .....	34
3.1. Etapa 1: Identificación de la misión y objetivos.....	35
3.2. Etapa 2 y 3: Realización de un análisis interno y externo .....	36
3.3. Etapa 4: Formulación de estrategias .....	37
3.4. Etapa 5: Aplicación de las estrategias y evaluación de posibles resultados .....	44
3.5. Etapa 6: Evaluación de resultados: .....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS .....	52
ANEXO A: Registro guías de entrevistas .....	58
ANEXO B: Matriz de bodegueros .....	64
ANEXO C: Guía de cuestionario .....	65
ANEXO D: Ejemplos de Procesamiento <i>Worst - Best Scaling</i> .....	84
ANEXO E: Modelo Canvas bodegas – situación actual .....	86
ANEXO F: Plataformas Digitales para las bodegas.....	87
ANEXO G: Modelo canvas bodegas - propuesta.....	88
ANEXO H: Resúmenes de entrevistas a profundidad.....	89

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Especialistas entrevistados .....	7
Tabla 2: Proveedores entrevistados .....	8
Tabla 3: Características de una bodega tradicional .....	9
Tabla 4: Cantidad de personas necesarias a encuestar por margen de error .....	11
Tabla 5: Clasificación según Key Determinants .....	11
Tabla 6: Diseño del Modelo Best - Worst Scalling.....	15
Tabla 7: Atributos empleados en el estudio .....	17
Tabla 8: Muestra Buscada vs Muestra Alcanzada.....	21
Tabla 9: Factores de ponderación por segmento .....	21
Tabla 10: Frecuencia de compra por canal retail .....	23
Tabla 11: Preferencia de compra por producto .....	25
Tabla 12: Valor monetario (Precios /promociones) en bodegas .....	28
Tabla 13: Análisis de las Fuerzas Porter de las Bodegas .....	32
Tabla 14: Proceso de la administración estratégica.....	35
Tabla 15: Matriz FODA Bodegas .....	37
Tabla 16: FODA cruzado .....	38
Tabla 17: Diagrama Gantt.....	45
Tabla 18: Metas Planteadas por objetivo específico .....	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de pregunta de Best - Worst Scalling .....	15
Figura 2: Encuestados por frecuencia de compra (en porcentaje).....	22
Figura 3: Encuestados por eliminación de canales de venta dentro de decisiones de compra (porcentaje) .....	24
Figura 4: Características valoradas por los consumidores .....	26





## RESUMEN

Las bodegas son un establecimiento *retail* importante comercialmente dado su alcance y cercanía con el consumidor. En la actualidad, este formato ha afrontado el crecimiento acelerado de diversos competidores. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo plantear estrategias para las bodegas tradicionales ubicadas en el distrito de Comas, dada la importancia de esta zona de la ciudad para el sector.

En principio, el desarrollo de una propuesta holística buscó conocer los factores valorados por el consumidor a través de encuestas, que parten del modelo *Key Determinants*. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a fin de conocer la situación actual de las bodegas con la percepción que tienen profesionales del rubro. Las guías fueron construidas bajo el mismo modelo de la encuesta, permitiéndonos conocer la propuesta de valor ofrecida.

Finalmente, se desarrolla un análisis DAFO y se plantea una nueva propuesta de valor mediante el desarrollo de alianzas estratégicas, la provisión de nuevos servicios y la comunicación mediante canales digitales. Se establecerán plazos e indicadores para desarrollar el plan de implementación. Asimismo, se añaden conclusiones y recomendaciones donde se toma en consideración cada uno de los hallazgos para responder las preguntas de investigación. Por último, se presentan sugerencias para futuras investigaciones.

Palabras clave: bodegas, retail, Key Determinants, Best-Worst Scalling, gestion estratégica.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de plantear medidas de adaptación para las bodegas ubicadas en el distrito de Comas ante el crecimiento del canal moderno motivado principalmente por la aparición de las tiendas de conveniencia en el Perú, evidenciando tanto sus características intrínsecas como aspectos coyunturales al consumidor a través de una extensa revisión bibliográfica, sobre los conceptos y aspectos coyunturales concernientes al tema, entrevistas a personas involucradas y la elaboración de una encuesta los potenciales clientes.

Con dicho propósito, en el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, donde se describe el contexto en el que se encuentran las bodegas en el país, como la situación de las mismas en el distrito de Comas, y como consecuencia de esto, se plantean las preguntas que guían la investigación con sus respectivos objetivos. Posteriormente, se desarrollan la justificación y la viabilidad.

En el segundo capítulo, el marco metodológico, se presenta el diseño metodológico de la investigación, y las técnicas de recolección y análisis de información. Así, en primer lugar, se describe el enfoque, alcance y diseño metodológico, para posteriormente detallar cada uno de los actores involucrados. Finalmente, se detalla las herramientas y técnicas utilizadas en el estudio. Tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

El tercer capítulo presenta los resultados tanto de la parte cuantitativa como de la cualitativa. Por el lado de la investigación cuantitativa, se puede verificar la situación externa de las bodegas en el distrito de Comas en comparación de otros formatos *retail* presentes en el distrito en aspectos como frecuencia de compra, productos preferidos y servicios adicionales solicitados. Asimismo, con respecto a la parte cualitativa se puede entender la situación interna de las bodegas. Por último, con la información recopilada se presenta un diagnóstico, una serie de propuestas de mejora y un plan de implementación que pueden emplear estos establecimientos *retail*.

Por último, como consecuencia del análisis y comprensión de la revisión teórica del tema, así como del entendimiento de la situación contextual en el que se sitúa la investigación, se presentarán las principales conclusiones. Además, se desarrollan recomendaciones para futuras investigaciones a fin de profundizar el tema de investigación

# **CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo, se expondrá, en primer lugar, el problema de investigación, en el cual se hará referencia a la situación actual dentro del sector *retail*. En segundo lugar, se enuncian la pregunta y el objetivo tanto general como los específicos, a través de los cuales se girarán los capítulos de la investigación. En tercer lugar, se explicará la justificación de la investigación, refiriéndose a la situación de competencia dentro del sector *retail* entre el mercado tradicional y el avance cada vez más continuo del canal moderno y la relevancia de la investigación. Por último, se presenta la viabilidad de la investigación en cuanto a recursos teóricos y acceso a información por parte del sujeto de estudio.

## **1. Problema de investigación**

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar propuestas de mejora para bodegas tradicionales del distrito de Comas. La literatura dicta que una bodega es un negocio microempresarial de venta de artículos de primera necesidad, abarrotes, bebidas alcohólicas, y productos de aseo principalmente, desarrollados por familias con el fin de subsistir (Pinilla & González, 2004). No obstante, en los últimos años, estos establecimientos han ido cambiando, dejando como principal diferencia a *retails* del canal moderno el componente de realizar negocio en cadena o poseer el apoyo de un conglomerado empresarial (Barrientos, 2019).

En Latinoamérica existe aún predominancia del canal tradicional, ello responde a características como la confianza y cercanía con el consumidor (Kantar WorldPanel, 2014). Dentro de este sector, las bodegas se constituyen como uno de los formatos más relevantes en la región reflejando más del 90% de las ventas del Perú; y en el caso de la capital, Lima, un 70%. (Perú Retail, 2018).

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

En el caso del canal moderno, ha tenido un crecimiento bastante sostenido a lo largo del tiempo. Este crecimiento se basa en factores tales como el crecimiento económico, las tendencias de consumo orientadas a una mejor experiencia, formatos más cercanos a los potenciales consumidores, precios más bajos y el acceso al crédito (Manrique, 2019). En esa línea, el principal

competidor de las bodegas, las tiendas de conveniencia, han presentado niveles de crecimiento de cerca al 1300% y con miras a seguir creciendo hacia el 2024 con 921 establecimientos - casi el doble de lo proyectado en Argentina y el triple de Colombia (Euromonitor International 2020 citado en Tarazona & Tineo et al. 2020).

Adicionalmente, el contexto de confinamiento producido por el COVID-19 ha generado una caída en la penetración de las bodegas en beneficio, principalmente, de los mercados (Kantar Worldpanel, 2021a). Esto responde al cambio de motivo de compra, pasando de una compra por conveniencia a una de abastecimiento (Kantar Worldpanel, 2021b). Cabe precisar que, este fenómeno ha venido acompañado de un aumento de la competencia, producto del desempleo. De esta forma, el número de bodegas ha aumentado (Entrevista a C. Choy, citada en Perú Retail et al 2021)., pero también ha incrementado la cantidad de negocios digitales que han convertido medios como WhatsApp en la principal herramienta de venta online (Ipsos, 2020).

Adicionalmente, la mayor cantidad de bodegas se concentra en Lima Norte (43.1%) ocasionando que este sector concentre la menor cantidad de personas por bodega (52) (MDA Perú, 2016). Y, específicamente, en Comas el 65% de empresas tienen como principal actividad comercial la venta de abarrotes tanto al por mayor y menor (Minsa, 2019). Este aspecto limita el alcance de clientes que pueden percibir y motivan al desarrollo de estrategias para poder cambiar esta situación de establecimientos específicos.

Asimismo, el distrito en mención, fue el elegido por Lindley para el lanzamiento de Tambo+ (Perú Retail, 2018), la cual, si bien no es la primera tienda de conveniencia del país, ha cambiado completamente el mercado desde su ingreso, establecido las reglas de juego y es el responsable del crecimiento que ha tenido esta categoría (Barrientos, 2019). Adicionalmente, el distrito sigue mostrando su potencial de crecimiento *retail* con la llegada del primer gran centro comercial dentro del distrito (Perú Retail, 2019).

A partir de lo señalado, y dada la falta de profesionalización de la que adolecen estos establecimientos (Barrientos, 2019), como el crecimiento de la competencia tanto antes de la pandemia como ante ella, es que se ha determinado plantear estrategias para las bodegas tradicionales ubicadas en el distrito de Comas. Para ello, será necesario conocer qué factores son los más relevantes para su público objetivo como cuáles son las características de estos negocios.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Qué estrategias comerciales pueden plantearse para las bodegas “tradicionales” ubicadas en el distrito de Comas en el año 2020?

## **2.2. Pregunta específica**

- ¿Qué factores son valorados por los ciudadanos del distrito de Comas al momento de realizar compras en establecimientos *retail* de alimentos y bebidas?
- ¿Cuál es la propuesta de valor que actualmente desarrollan las bodegas tradicionales ubicadas en el distrito de Comas?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora y atracción comercial en base a los factores valorados por el consumidor del distrito de Comas?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Plantear estrategias comerciales para las bodegas “tradicionales” ubicadas en el distrito de Comas

### **3.2. Objetivos específicos**

- Determinar los factores claves valorados por los ciudadanos del distrito de Comas al momento de realizar compras en establecimientos *retail* de alimentos y bebidas
- Identificar la propuesta de valor que desarrollan las bodegas tradicionales ubicadas en el distrito de Comas
- Elaborar una propuesta de mejora y atracción comercial para las bodegas tradicionales en base a los factores valorados por el consumidor del distrito de Comas

## **4. Justificación**

En el Perú, son muy reducidos los estudios en torno al canal tradicional y sobre todo los centrados en las bodegas. En ese sentido, si bien se reconoce el impacto que puedan tener el crecimiento acelerado de nuevos formatos al mercado peruano como tiendas de conveniencia y tiendas de descuento (Tarazona & Tineo, 2020), lo cierto es que estos aún son escasos y aun no se ha enmarcado las diversas diferencias que puedan existir entre las diversas variaciones que pueden presentar las bodegas, sobre todo ante las variaciones que han presentado recientemente: ya sea por ofrecer autoservicio (Barrientos, 2019) o la denominación *minimarket* al poseer góndolas (Pala, E., Rojas, G. & Zegarra, V., 2017) . De esta forma, el presente estudio introduce la discusión entre lo que caracteriza a una bodega tradicional y aquello que no.

Adicionalmente, la presente investigación busca a través del planteamiento de estrategias facilitar la comprensión del marco competitivo y dar una ruta para enfrentar los cambios que demanda la industria, sobre todo ante la proliferación de competidores producto de la crisis económica tras la pandemia originada por el COVID-19 (Entrevista C. Chou, citada en Perú Retail

et al 2021). En ese sentido, es importante recalcar que la utilidad práctica del presente estudio será valiosa no solo para los bodegueros, sino también para las empresas que actualmente brindan soluciones para ellas, los proveedores y organizaciones como la Asociación de Bodegueros.

Para las ciencias de la gestión y futuras investigaciones, busca introducir el uso de *Best-Worst Scalling* a fin de brindar una herramienta adicional para el diseño metodológico de futuras investigaciones en el rubro. De esta forma, se tendrá un set de herramientas más amplio y que, como se verá a lo largo del documento, ha sido empleado recientemente en estudios cuantitativos que buscan explicar los atributos de mejor valoración en el sector *retail*.

## **5. Viabilidad**

Con respecto a la viabilidad de la investigación, existen recursos teóricos, tales como datos estadísticos, artículos y estudios que nos permiten tener una aproximación más específica sobre sector *retail* en general, y específicamente la situación de las bodegas en nuestro país, lo que ha facilitado la comprensión del contexto actual. Sin embargo, es crucial hacer mención que, existen muy pocos estudios de caso realizados, de planteamiento de estrategias dentro de contextos locales que tengan como objetivo poder hacer frente al crecimiento de los nuevos modelos de negocio en el *retail* moderno y de qué manera impulsar las bodegas para poder establecer estrategias que permitan un crecimiento.

En cuanto a la disposición de la información, se tiene como fuente primaria a los encargados de las bodegas, proveedores y clientes quienes nos brindaron el permiso necesario para realizar el recojo de información a través de las diferentes herramientas, de tipo cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de responder a los objetivos de investigación. Es importante resaltar que, si bien los sujetos de estudio son de libre acceso al público en general, se ha tenido dificultades para poder contactar a los clientes, dado que al ser un estudio probabilístico estratificado se han tenido cuotas por género y edad. Al tener que realizar encuestas a través de internet, las edades más altas presentaron dificultades para ser contactadas; no obstante, esta ausencia fue solucionada a través de ponderación.

Por último, en torno a los recursos financieros, estos no fueron un impedimento para la realización de la investigación ya que la recolección de la información se dio a través de colaboraciones con bodegas, páginas de Facebook y contactos que poseían los investigadores. Además, el análisis de la data se dio a través de programas que poseían previamente los encargados del presente estudio.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Secuencia metodológica**

Este estudio se llevó a cabo en cuatro etapas. La primera etapa inició con la revisión de fuentes secundarias, como bibliografía acerca del sector *retail*, gestión de estrategias y creación de valor. Además, se realizaron entrevistas introductorias a expertos en el tema para levantar información general sobre el sector.

La segunda etapa constó del trabajo de campo, se inició con el recojo de información cuantitativa, para lo cual se realizó el recojo de la información a través de encuestas a ciudadanos del distrito de Comas. Posteriormente, se emplearon guías de entrevistas a bodegueros, proveedores y expertos para recopilar información de carácter cualitativo.

La tercera etapa consistió en ordenar la información obtenida en el trabajo de campo. En primer lugar, se procesó la información cuantitativa empleando estadística descriptiva como la escala Mejor-Peor. En segundo lugar, se clasificó la información cualitativa obtenida de las transcripciones a las diversas entrevistas. Con la información ordenada se procedió a realizar su análisis y la elaboración de propuestas estratégicas.

Finalmente, en la cuarta etapa, se desarrollaron conclusiones y recomendaciones a partir de los aspectos valorados por los consumidores y de las necesidades de cada uno de los actores. Asimismo, se reconocen las limitaciones del estudio.

### **2. Enfoque, alcance y diseño metodológico**

En esta sección, se presenta el planteamiento de la metodología del presente trabajo de investigación. En primer lugar, se determina el enfoque de este estudio según la necesidad de la investigación. En segundo lugar, se establece el alcance del presente estudio. En tercer lugar, se señala el diseño metodológico a usar para cumplir el objetivo presentado en el primer capítulo.

#### **2.1. Enfoque de la investigación**

La investigación se llevará a cabo bajo el enfoque mixto con preponderancia cualitativo (CUAL/cuant). Por un lado, el enfoque cuantitativo permitirá encontrar relaciones entre las variables de estudio y así determinar los atributos más relevantes a tomar en consideración en la formulación de la estrategia, mientras; por otro lado, el enfoque cualitativo nos permitirá aterrizar de manera holística esta información (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Al emplear ambos enfoques en esta investigación, se pretende abarcar las diversas aristas de la problemática a fin de garantizar resultados más fidedignos y acordes a la realidad que permitan cumplir con el objetivo principal.

## 2.2. Alcance de la investigación

La investigación será de carácter exploratorio-correlacional. Por un lado, la literatura en Latinoamérica en torno a aspectos comerciales de las bodegas ha sido poco estudiada. Asimismo, ante el avance del sector, no se han estudiado las diferencias dentro de ellas; por consiguiente, la investigación servirá de punto de partida para nuevos estudios. Por otro lado, posee un alcance correlacional debido a que nos permitirá evaluar cómo se comportan las diversas variables al ser comparadas unas con otras (Hernández et al., 2014), y así servir a la formulación final de la propuesta.

## 2.3. Diseño metodológico

El diseño metodológico se refiere a la estrategia a través de la cual se obtendrá la información (Hernández et al., 2014). Por consiguiente, es sumamente relevante para asegurar la calidad de los resultados de la misma. En esa línea, los estudios pueden dividirse en experimentales como no experimentales. Estos últimos, a su vez, en longitudinales o evolutivos y en transeccionales o transversales. Por un lado, los estudios longitudinales “recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas o efectos” (Hernández et al., 2014, p. 159). Por otro lado, los estudios con diseño transversal o transeccional, recopilan los diferentes datos en un único momento. “Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p. 154).

Este trabajo de investigación es de tipo longitudinal pues analizará tanto las preferencias de los consumidores, así como puntos de vista de expertos en el tema y distribuidores, quienes se encuentran en diferentes momentos específicos dentro de un contexto determinado.

## 3. Mapa de Actores

En la presente sección se mencionan a los actores necesarios para el desarrollo de la investigación como su relevancia. Asimismo, se presentan las herramientas de recojo empleadas para cada uno de ellos.

### 3.1. Especialistas:

En primer lugar, se consideró necesario contactar con profesionales expertos en el rubro, a continuación, se presenta un cuadro resumen (ver Tabla 1):

**Tabla 1: Especialistas entrevistados**

Nombre	Cargo
Magaly Monsante	Gerente de Hospitalidad y Experiencia Platanitos
Micaela Montalbetti	Product Manager de “Tienda Cerca” - Ab InBev



**Tabla 1: Especialistas entrevistados (continuación)**

Jaime Chiarella Rondón	Fundador y CEO Riqra
------------------------	----------------------

Dada la experiencia con la que cuentan permiten comprender los atributos que destacan a las “bodegas tradicionales” como su relación con diversas oportunidades que puede ofrecer el mercado; entre ellas, la digitalización. A fin de recabar la información, emplearemos entrevistas a profundidad. Las mismas han sido estructuradas de acuerdo a las variables del trabajo de investigación (Ver Anexo A).

### **3.2. Proveedores:**

En segundo lugar, es necesario contar con la participación de representantes de los proveedores, a continuación, se presenta un cuadro resumen (ver Tabla 2):

**Tabla 2: Proveedores entrevistados**

Nombre	Cargo
Victor Edmundo Haya de la Torre	Cooperador Comercial Grupo victo
Denis Chupillon Capuñay	Distribuidor Ab InBev (Backus)
César Kou	Gerente General KMC International

Su relevancia radica en detectar las fortalezas y debilidades que poseen las bodegas para los productores y distribuidores, así como detectar oportunidades de desarrollo conjunto a los proveedores. A fin de recabar la información, emplearemos entrevistas a profundidad. Las mismas han sido estructuradas de acuerdo a las variables del trabajo de investigación (Ver Anexo A).

### **3.3. Bodegueros:**

En tercer lugar, se entrevistó a 7 trabajadores y propietarios de bodegas tradicionales, los cuales se pueden visualizar dentro del Anexo B junto con el nombre asignado a cada uno. Esta elección se basó enteramente por conveniencia dado las limitaciones que se experimentaron producto de la pandemia. La importancia de su participación radica en conocer a mayor detalle las características del negocio, las distintas situaciones por las que experimenta cada uno, las limitaciones que los aquejan; así como, los pilares sobre los que basan sus estrategias. A fin de recabar la información, emplearemos entrevistas a profundidad. Las mismas han sido estructuradas de acuerdo a las variables del trabajo de investigación (Ver Anexo A).

#### **3.3.1. Criterios de elección de bodegas:**

De acuerdo a Pinilla & Gonzáles (2004), la definición de una bodega responde a negocios micro empresariales desarrollados por familias a muy pequeña escala con el fin de subsistir y que venden productos de primera necesidad, licores, bebidas, miscelánea y productos de aseo,

principalmente. Además, se destacan por su débil poder de negociación ante sus proveedores y clientes (Tarazona & Tineo, 2020).

**Tabla 3: Características de una bodega tradicional**

Nombre
No emplean tecnología para administrar precios e inventario. (M. Montalbetti, comunicación personal, 14 de noviembre 2020).
Atienden a puertas cerradas o la ubicación de la caja no se encuentra a la entrada del establecimiento (M. Montalbetti, comunicación personal, 14 de noviembre 2020).
Solo atienden a aquellos clientes que se acercan a la bodega presencialmente (M. Montalbetti, comunicación personal, 14 de noviembre 2020).
Todas o la gran mayoría de sus compras a proveedores son al contado. (V. Haya de la Torre, comunicación personal, 2 de noviembre 2020). (C. Kou, comunicación personal, 15 de octubre 2020)
Son de carácter informal y poseen escasa profesionalización (V. Haya de la Torre, comunicación personal, 2 de noviembre 2020).

Cabe precisar que, en los últimos años, la aparición de competidores como las tiendas de descuento y tiendas de conveniencia, como Tambo+, han motivado a las bodegas a convertirse en *minimarkets*, caracterizadas, sobre todo, por el autoservicio (Barrientos, 2019). Este fenómeno, relativamente nuevo, no ha sido abordado ampliamente por la literatura, ni ha enmarcado razones o criterios claros más allá del autoservicio para definirlos. Por consiguiente, en búsqueda de construir un concepto de bodega tradicional, hemos sumado algunas características a las anteriores definiciones a través de las entrevistas a expertos (Ver tabla 3). De esta forma, se han empleado estos criterios para seleccionar y entrevistar a los bodegueros en el presente estudio.

### 3.4. Clientes:

Se ha considerado a ciudadanos de Comas de entre 15-55 años a fin de que puedan brindar detalles sobre su comportamiento en establecimientos *retail*, así como información en torno a preferencia de las variables empleadas en la investigación. La herramienta empleada es un cuestionario titulado “Percepciones de compra *retail*” (Ver Anexo C). Cabe precisar que la sección principal del mismo se basa en el modelo de “Mejor-Peor escala”

## 4. Herramientas de recolección de información:

En el presente apartado se presentan las herramientas y técnicas empleadas para el recojo de información, tanto cuantitativas como cualitativas. Inicialmente, se describe la selección de la herramienta cuantitativa como el modelo propuesto y la selección de la muestra. Posteriormente, se detalla la herramienta cualitativa y la propuesta de bodega “tradicional” que emplearemos en el estudio.

#### **4.1. Herramienta cuantitativa:**

La herramienta empleada para la investigación es el cuestionario y la técnica aplicada, la encuesta. La misma, se emplea con el fin de cuantificar la data en torno a la obtención de datos de muestras representativas y que, por ende, pueden ser generalizados (Sanz & Pintado, 2015).

##### **4.1.1. Selección de la muestra:**

El uso del cuestionario está dirigido a los ciudadanos de Comas, a fin de conocer cuáles son los principales atributos valorados al momento de adquirir alimentos y bebidas en establecimientos *retail*. Al tener dicha población meta, se determinará qué tipo de muestreo se aplicará en el estudio: probabilístico y no probabilístico. Por un lado, la primera de ellas hace referencia a la selección de elementos de la población con la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra, posee rigor científico y se obtienen estableciendo las características la población (Hernández et al., 2014). Por otro lado, Maltroha (2008) aclara que el segundo refiere cualquier método en que la oportunidad de seleccionar un elemento determinado de la población es desconocida.

De acuerdo a lo expuesto, y dado que conocemos la población de Comas, se optará por un muestreo probabilístico estratificado proporcional al estrato. Este se resume como aquel que permite investigar una situación en cada uno de ellos, así como brindar relación proporcional entre cada uno de los segmentos y el total de la muestra (Maltroha, 2008).

De esta forma, será posible tener el detalle por estrato de dos variables adicionales: género y edad. Estas variables se justifican, por un lado, en la experiencia reciente con medida “pico y género” que estableció el Gobierno Peruano como medida para frenar la pandemia originada por el COVID-19 y que expuso una dinámica de compra muy distinta entre hombres y mujeres (France24, 2020). Por otro lado, la dinámica de compra de acuerdo a rango de edad puede estar sujeta a aspectos generacionales; por ejemplo, en el ámbito digital, Andina (2020) destaca a los jóvenes como los más conectados, pero también la necesidad latente de los adultos por hacer ciertos tipos de compras.

Cabe precisar, que para el cálculo de la muestra se empleó la data extraída de la siguiente hoja de cálculo: “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito” (INEI, s/f). La misma se encuentra actualizada al 2015 y es la información más detallada en torno a un distrito. Adicionalmente, se calculó la proporción de género de acuerdo a “Población urbana al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad” (INEI, s/f), la cual se encuentra actualizada hacia el 2017. En torno a ello, se realizó un escenario que incluya al grueso de la población económicamente activa y que se encuentre dentro de la data a emplear (15 años a 65 años); no obstante, dada la naturaleza virtual de la encuesta obtener

personas cercanas al último rango de edad podría dificultar la realización del estudio (Netquest, s/f). Por consiguiente, se optó por el diseño de los siguientes escenarios:

**Tabla 4: Cantidad de personas necesarias a encuestar por margen de error**

	Margen de Error	6.9%	6.2%	5.7%	5%	4.4%
Proporción	Muestra	200	250	300	384	500
49%	Hombres	98	122	146	188	244
51%	Mujeres	102	128	154	196	256
30%	15-24	59	74	89	115	148
28%	25-34	57	71	85	108	141
24%	34-44	48	61	73	92	121
18%	45-54	36	45	53	69	89

Finalmente, se optó por la cuarta propuesta, aquella que permite 5% de margen de error. Cabe precisar que los escenarios fueron calculados empleando la Calculadora de Muestra que se encuentra en la página oficial de Netquest (<https://n9.cl/bpzf8>). A continuación, se detalla el cuestionario aplicado a la muestra.

#### **4.1.2. Modelo empleado:**

Para poder armar un plan de desarrollo para las bodegas se procedió a investigar cuales son las características más valoradas. Para ello, se presenta una serie de factores provenientes de la teoría de los *Key Determinants* postulada por Mohamed Al- Ali, Nor Erne Nazira Bazin y Siti Maryan Shamsuddin (2015), en la cual se especifica tres grandes determinantes claves que repercuten en el éxito de un establecimiento: a) el valor monetario, b) el servicio y la conveniencia, y c) la calidad de imagen de la tienda. Se ampliaron estas características en 19 características, las cuales se han mostrado dentro de la Tabla 5.

**Tabla 5: Clasificación según *Key Determinants***

<i>Key Determinants</i> (Al- Ali et al, 2015)		Factores de la propuesta de valor de las bodegas
Valor monetario	Precio	Precios bajos
	Promoción	Promociones

**Tabla 5: Clasificación según *Key Determinants* (continuación)**

Servicio al cliente y conveniencia	Surtido de productos	Surtido amplio de productos
	Atmósfera	Establecimiento seguro
		Contar con productos ordenados
		Limpieza
		Protocolos de prevención del COVID 19
	Servicios adicionales	Pago por medio de tarjetas
		Pago móvil
		Servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juego de lotería, etc)
		Información de manera digital sobre los productos disponibles
		<i>Delivery</i>
Imagen de la tienda	Calidad de la oferta	Calidad de productos
	Marcas comercializadas	Que el establecimiento cuente con mi producto preferido.
	Accesibilidad	Ubicación cerca de mi domicilio/zona comercial
	Disponibilidad de stock	Productos frescos

En las siguientes líneas, se busca brindar la definición de cada uno de los factores dentro de los 3 *Key Determinants* (valor monetario, servicio al cliente y conveniencia, y percepción de calidad, esta última referida a la imagen que proyecta el negocio (Ver Tabla 5). Además, los autores indican que el peso que tiene cada factor dependerá del formato de la tienda, sector del negocio y el tipo de producto o servicio que ofrecen. A continuación, se presentan los factores de la propuesta de valor de las bodegas:

**a. Valor monetario**

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

- **Precio / Promoción:** El precio es definido como el valor monetario de los productos ofrecidos en la bodega el cual es percibido por los clientes. Esta suele ser una herramienta clave y decisoria al momento de atraer clientes y puede afectar la rentabilidad de los

negocios. Asimismo, es importante para determinar la percepción que los consumidores tienen de una tienda y es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los minoristas. (Al-Ali et al. 2015). Se incluyen este *key Determinant* dentro del gran factor valor monetario, junto con la promoción, que se refiere a los precios de descuento o promociones.

El desarrollo de una política de precios reducidos o promociones de ventas permitirá al minorista obtener ciertos efectos beneficiosos como aumentar las ventas en la categoría de productos, acelerar las compras y atraer clientes hacia el establecimiento (Al – Ali, 2015).

#### ***b. Servicio al cliente y conveniencia***

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

- **Surtido de productos:** Entendido como la variedad de artículos o productos disponibles en la bodega. Se está convirtiendo en uno de los factores más importantes para aumentar el tráfico de personas y aumentar las ventas (Tafesse & Korneliussen 2012 citado en Al – Ali et al. 2015).
- **Atmósfera:** La atmósfera de la tienda está estrechamente relacionada con los atributos de la tienda física como un elemento importante del servicio al cliente (Al – Ali et al. 2015). Dentro de este campo bastante amplio determinamos ciertas características de la propuesta de valor para evaluar su validez por parte de los consumidores, entre las que encontramos: Seguridad del establecimiento, limpieza, contar con los productos ordenados y aplicar los protocolos contra el COVID-19.
- **Servicios adicionales:** Los minoristas brindan servicios adicionales a los clientes para discriminar sus ofertas minoristas, desarrollar una ventaja competitiva sostenible, generar satisfacción y lealtad del cliente y aumentar sus ventas (Al – Ali et al. 2015). Dentro de este campo se evaluaron las siguientes propuestas de valor para ser evaluadas por los consumidores: Pago por medio de tarjetas, pago móvil, *delivery*, información digital sobre productos disponible y otros servicios adicionales tales como agente bancario, pago de servicios, juego de lotería, entre otros.
- **Relación con el cliente:** Las relaciones personales entre minoristas y consumidores desarrollan confianza; por ello, los minoristas tienen la intención de forjar mejores relaciones con sus clientes. Los clientes prefieren comprar en tiendas donde encuentran personal amable y cortés. La calidad del servicio ofrecido se mide por variables tales como la amabilidad del

personal, el servicio personal y la información que brinda el personal (Chamhuri & Batt 2013 citado en Al-Ali et al. 2015).

### ***c. Imagen de la tienda***

La imagen de la tienda y calidad de productos son claves para que los minoristas logren y mantengan el éxito en un mercado cada vez más competitivo

- **Calidad de la oferta/marcas comercializadas:** La calidad de la oferta es entendida como la percepción de los clientes con respecto a los productos ofrecidos por el bodeguero. Esta tiene un gran impacto en la satisfacción de los clientes y es considerada como un influenciador clave de la lealtad y las intenciones de comportamiento de compra de los clientes (Lourerio & González 2008 citado en Al – Ali et al. 2015). Así mismo, la calidad de los productos también estaría relacionada con el *key determinant* “marcas comercializadas”, puesto que si un bodeguero ofrece productos de marcas reconocidas tendría más respaldo sobre la calidad de los mismos frente a sus clientes.
- **Accesibilidad:** Se reconoce como la conveniencia percibida de la ubicación de una tienda. Un análisis adicional reveló que la ubicación de la tienda afectó significativamente la relación entre el tiempo de espera y la satisfacción del cliente (Swoboda, Berg, Schramm-Klein & Foscht 2013 citado en AlAli et al. 2015).
- **Disponibilidad de stock:** La disponibilidad de carne, verduras, frutas y alimentos frescos, representa una gran preocupación para los clientes, quienes reaccionaron negativamente si estos artículos se encontrasen fuera de stock ya que afectan su satisfacción y su opción de comprar en una tienda (Fitzsimons 2000 citado en Al-Ali et al. 2015).

Cabe destacar que el presente modelo servirá de referencia para la herramienta cuantitativa como cualitativa.

#### ***4.1.3. Cuestionario:***

En primer lugar, el cuestionario formulado cuenta con preguntas filtro, a fin de encuestar a personas del distrito; posteriormente, para fines de representatividad se realizan preguntas sociodemográficas (edad, género, nivel socioeconómico) y se procede a preguntar en torno a los formatos *retail* de compra. Es así como se empieza a ahondar en aquellos establecimientos visitados en el último año en torno a comportamiento de compra, antes y durante la pandemia.

En segundo lugar, se distribuyen las variables del estudio a través de la técnica de Mejor-Peor escala. La misma muestra en 4 atributos valorados por los consumidores y pide que se elija aquel de mayor y menor preferencia (Insertar Fuente). A lo largo del cuestionario desarrollado, se mostrarán los 19 atributos en 15 evaluaciones que contengan a 4 de ellos, de acuerdo a la

siguiente forma:

**Figura 1: Modelo de pregunta de *Best - Worst Scalling***

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA) \*

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que el establecimiento tengo precios bajos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con el fin de mantener la aleatoriedad del estudio, se desarrollaron dos cuestionarios, los mismos poseían distintos atributos y fueron mostrados de manera aleatoria a cada uno de los encuestados. Asimismo, en total debían dar un mismo número de visualizaciones para cada uno de los entrevistados. Esto parte de la premisa de distribuir aleatoriamente para asegurar la ausencia de sesgos o interferencias (Hernández et al., 2014). Para el desarrollo del diseño del modelo se empleó el entorno de desarrollo R Studio y este quedó de la siguiente manera:

**Tabla 6: Diseño del Modelo *Best - Worst Scalling***

Versión	Tarea	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
1	1	16	8	19	15
1	2	12	19	1	10
1	3	10	16	13	9
1	4	6	16	3	17
1	5	9	2	7	1
1	6	14	17	9	19



**Tabla 6: Diseño del Modelo *Best - Worst Scalling* (continuación)**

<b>Versión</b>	<b>Tarea</b>	<b>Item 1</b>	<b>Item 2</b>	<b>Item 3</b>	<b>Item 4</b>
1	7	18	3	12	13
1	8	17	13	15	1
1	9	19	7	6	13
1	10	3	1	14	8
1	11	13	11	14	4
1	12	1	11	6	5
1	13	11	10	17	18
1	14	11	9	15	3
1	15	7	14	2	18
2	1	17	5	3	7
2	2	2	12	17	16
2	3	5	14	16	10
2	4	5	15	18	19
2	5	4	17	8	6
2	6	8	6	18	9
2	7	7	8	11	12
2	8	6	3	10	2
2	9	19	4	2	3
2	10	16	18	1	4
2	11	15	6	12	14
2	12	10	4	7	15
2	13	12	9	4	5
2	14	13	2	5	8
2	15	2	19	16	11

En el presente modelo, la columna versión representa el número de cuestionario al que

corresponde; task, el orden en el que se pregunta e ítem1 a ítem4 representan los atributos evaluados. Los mismos, los puede encontrar a continuación.

**Tabla 7: Atributos empleados en el estudio**

Número	Etiquetas
1	Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19
2	Que el establecimiento se encuentre limpio
3	Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas
4	Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)
5	Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)
6	Que el establecimiento cuente con mi producto preferido
7	Que el establecimiento tengo precios bajos
8	Que el establecimiento cuente con promociones
9	Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>
10	Que el establecimiento sea seguro
11	Que el establecimiento tenga los productos ordenados
12	Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)
13	Que el precio sea visible para cada producto
14	Que el establecimiento cuente con productos frescos
15	Que el trato del personal sea cordial
16	Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)
17	Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)
18	Que se encuentre cerca de una zona comercial
19	Que se encuentre cerca de mi domicilio

Finalmente, se realizaron algunas preguntas adicionales que podrían ser relevantes para un estudio posterior, tales como características del hogar, tiempo de residencia en Comas y qué servicios considera necesarios para un establecimiento como las bodegas. Este último aspecto es

preguntado hacia el final de la encuesta a fin de prevenir el sesgo de los participantes a los atributos en torno a servicio extra plasmados en la sección principal del cuestionario.

#### **4.2. Herramienta cualitativa:**

La entrevista se puede definir como una conversación e intercambio de información entre un entrevistador y uno o varios entrevistados (Hernández et al., 2014). De esta forma, se entrevista holísticamente a actores involucrados directa como indirectamente en el rubro *retail*. Por un lado, a los proveedores y bodegueros, mientras por otro a personas con experiencia en el desarrollo de soluciones para estos últimos.

#### **5. Técnicas de análisis:**

##### **5.1. Técnicas para el análisis de información cualitativa**

El proceso de análisis cualitativo es flexible. Ello se debe a que no hay un formato estandarizado para la realización del análisis; por ende, la estructura y examinación depende del investigador (Ponce & Pasco, 2018). De esta forma, siguiendo la línea del modelo propuesto y adaptado de los *Key Determinants*, se realizan inferencias en torno a las variables planteadas y que permitirán comprobar la viabilidad de implementar medidas alineadas a los atributos más valorados por los clientes de establecimientos *retail*.

##### **5.2. Técnicas para el análisis de información cuantitativa**

Tras la realización del cuestionario, se ha realizado previo el análisis de la información una ponderación. Posteriormente, se ha empleado estadística descriptiva y el modelo de la Mejor-Peor escala.

###### **5.2.1. Ponderación**

La ponderación es una herramienta empleada para la corrección de desviaciones en los segmentos de una muestra (Netquest, 2020). Para fines del presente estudio, la emplearemos para aproximarnos a nuestra muestra inicial, dada la baja penetración que tienen las encuestas de modalidad online en personas mayores (Netquest, 2020). Por consiguiente, se requerirá para mantener la representatividad de la muestra.

###### **5.2.2. Estadística descriptiva**

La estadística descriptiva permite dar el primer paso en el análisis al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable (Hernández et al., 2014). De esta forma, es posible explorar el comportamiento de cada uno de los encuestados con respecto a las variables planteadas. Este análisis se puede canalizar a través de distribuciones de frecuencias, histogramas, representaciones gráficas y medidas numéricas de resumen de datos (Ponce & Pasco, 2018).

Para el presente trabajo de investigación, se emplea para desarrollar la ficha técnica, obtener los factores de ponderación y poder describir en qué formatos *retail* compra, qué compra y cómo compra.

### **5.2.3. Modelo Best - Worst Scalling**

El siguiente paso en el análisis cuantitativo es la aplicación del Modelo *Best - Worst Scalling* a fin de determinar qué atributos son los más valorados por los consumidores. De esta forma, se podrá responder la primera pregunta de investigación en torno a los factores más relevantes para ellos. La mejor - peor escala, también conocida como escala de máximas diferencias (Cohen, 2009) permite determinar la elección del atributo más y menos preferido en torno a un set que posee algunos de ellos. De esta forma, es posible hacerle frente a la desigualdad escalar que puede generar un sesgo al momento de responder sistemáticamente los elementos del cuestionario sin discriminación alguna (Auger & Louviere, 2006).

Es así como la elección del modelo permite modelar el proceso y eliminar las diferencias culturales que puedan existir entre los encuestados (Auger & Louviere, 2006), dando como resultado una jerarquía de atributos ordenados que permiten conocer las variables más y menos importantes (Talledo, 2015). De esta manera, es posible conocer los atributos clave de un servicio o producto. Cabe precisar que hay mucha literatura alrededor de los diversos modelos aplicados a *retail*; no obstante, hay una gran oportunidad para encontrar mejores *insights* y brindar recomendaciones más acertadas si se implementa el Modelo *Best - Worst Scalling* (Louviere, Flynn & Marley, Citado en Pascoe & Winzar, 2017). Esto es posible gracias a la discriminación de atributos a la que se ven obligados los encuestados, simulando las condiciones del mundo real y que no es posible tomar en escalas de preferencias declaradas (Pascoe & Winzar, 2017).

El análisis se realiza transformando la data a fin de poder conseguir la cantidad de mejores y peores menciones por atributo evaluado, para posteriormente efectuar una resta y calcular una serie de medias para cada uno de los atributos (Cohen, 2009). Para fines de la presente investigación. En ese sentido, se colocará (+1) a los valores mencionados como mejor mención y (-1) a aquellos que tengan una mención como el peor – (se puede consultar un ejemplo en el anexo Tabla D1). Es así como, tras compilar la media en cada uno de los atributos - como ocurre en el anexo Tabla D2 - se procesarán con el software estadístico IBM SPSS Statistics.

## **6. Ética de la investigación**

En el este acápite, se presentan los parámetros éticos aplicados para el desarrollo de la presente investigación. Se mostrará la importancia de la ética de la investigación en gestión y se presentarán las características de la producción académica.

La ética de la investigación académica es muy importante debido a que las investigaciones enfocadas en organizaciones incorporan la temática ética dentro del proceso de diseño e implementación, en especial cuando ello supone trabajo de campo en el que exista interacción con personas y en el que se obtenga información sobre estas (Pasco, 2016, p. 18).

En el recojo de información a través de fuentes primarias, el investigador debe negociar las condiciones en las que se producirá la recolección de información. En este punto, es necesario ponderar determinados principios de la ética de la investigación, en particular aquellos relacionados con la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados, teniendo en cuenta los beneficios y costos derivados respecto de la propia organización (Pasco, 2016, p. 61).

Es por ello que la presente investigación incluye consideraciones éticas para la recolección de información al momento de aproximarnos a los sujetos de estudio; los cuales fueron los consumidores de formatos *retail*, los bodegueros, distribuidores y los especialistas en el *retail*. “Entre los principios enfocados en la relación investigador-investigado, se resaltan la prevención del daño, el consentimiento informado, y la honestidad y prevención del engaño” (Pasco, 2016, p. 18). En el caso de la prevención del daño “un requisito para esto es que los actores involucrados en el estudio tengan un conocimiento claro sobre dicha posibilidad y se tomen precauciones específicas sobre los riesgos que genere el desarrollo de la investigación (Pasco, 2016, p. 18).

En la presente investigación los sujetos de estudio principales fueron los consumidores de formatos *retail* de los cuales se recabó información general sobre su experiencia de compra y valoraciones dentro de los diferentes formatos. En este caso, al inicio del cuestionario se presentó el consentimiento informado en mención. Adicionalmente, la investigación requiere de información sobre las operaciones de las bodegas para las cuales se solicitaron entrevistas con bodegueros, distribuidores y especialistas en el rubro, para ello, se realizaron entrevistas y todos los actores involucrados aceptaron participar mediante la grabación de su conformidad en las llamadas efectuadas.

Por ello se garantiza que toda la información recabada fue adquirida de forma voluntaria por parte de los involucrados, los cuales han brindado su aprobación tanto en la recolección cualitativa como cuantitativa. De esta forma se puede garantizar la honestidad y respeto de la propiedad intelectual, pues se refiere adecuadamente todas las fuentes utilizadas dentro de la investigación (Pasco, 2016, p. 38). En base a todo lo mencionado se puede avalar que la investigación cumple con los estándares éticos y toda la información recabada cumple con los lineamientos establecidos.

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Análisis cuantitativo

El análisis cualitativo se divide en tres partes. En la primera parte se presenta la ficha técnica de la encuesta como la ponderación aplicada. En la segunda parte se empleó la estadística descriptiva para conocer el perfil de compra en establecimientos *retail*. Finalmente, se desarrolla el modelo a través del software estadístico XLSTAT.

#### 1.1. Ponderación

En la presente sección se presentan la cantidad de encuestas realizadas como el ajuste que se realizó a través de la técnica de ponderación. Cabe destacar que el presente ejercicio tiene como objetivo mantener las proporciones de la muestra inicial. A continuación, se detalla la muestra buscada y aquella, finalmente, alcanzada:

**Tabla 8: Muestra Buscada vs Muestra Alcanzada**

<i>Muestra Buscada</i>	<b>15-24</b>	<b>25-34</b>	<b>34-44</b>	<b>45-54</b>
<b>Hombres</b>	56	53	45	34
<b>Mujeres</b>	59	55	47	35
<i>Muestra Alcanzada</i>	<b>15-24</b>	<b>25-34</b>	<b>34-44</b>	<b>45-54</b>
<b>Hombres</b>	62	60	41	24
<b>Mujeres</b>	104	90	66	45

Si bien inicialmente se buscaron 384 encuestas, se decidió emplear las 492 obtenidas al realizar la investigación a fin de disminuir las variaciones que conlleva aplicar la ponderación (Netquest, 2020) En base a ello, en la siguiente tabla se observan los factores otorgados a cada uno de los segmentos:

**Tabla 9: Factores de ponderación por segmento**

<i>Factor de Ponderación</i>	<b>15-24</b>	<b>25-34</b>	<b>34-44</b>	<b>45-54</b>
<b>Hombres</b>	0,91	0,88	1,1	1,41
<b>Mujeres</b>	0,56	0,61	0,71	0,78

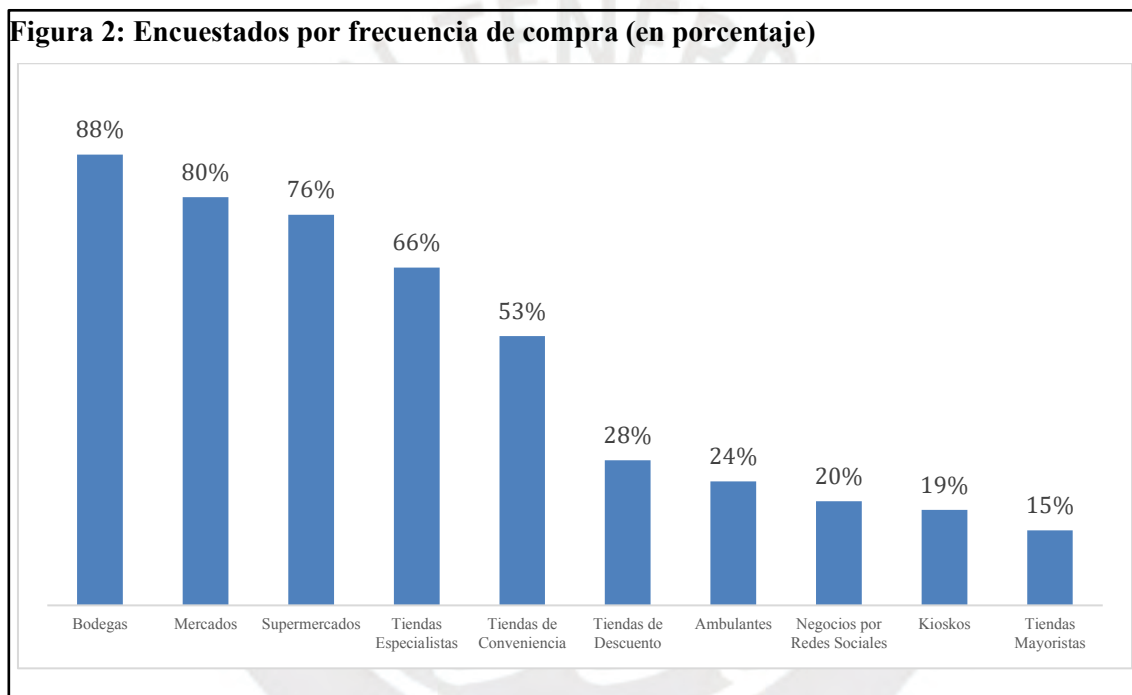
En base al ajuste realizado, se puede proceder a procesar la información a través del software SPSS.

#### 1.2. Estadística descriptiva

En esta sección, se presentan los datos procesados tras la ponderación explicada en el anterior acápite. La finalidad de la aplicación de la estadística descriptiva es conocer cómo está comprando actualmente el consumidor del distrito de Comas.

### 1.2.1. Frecuencia de compra por canal retail

En cuanto a las Preferencias de consumidores en torno a formatos *retail* según estudios de Kantar WorldPanel (2018a), el consumidor peruano prueba hasta 5 formatos distintos de compra por mes aventurándose ante las novedades que ofrecen. Uno de los principales puntos que se buscó conocer con la aplicación de la encuesta fue el poder conocer más la situación actual de las bodegas con respecto a otros canales *retail*. Es por ello que se les consultó a los encuestados sobre la asistencia a diversos formatos *retail* como supermercados, tiendas de conveniencia, bodegas, tiendas de descuento, mercados, ambulantes, kioscos, tiendas especializadas, negocios por internet y mercados mayoristas durante los últimos 2 años para poder visualizar la frecuencia de compra y la presencia que tienen estos canales dentro de la mente de los consumidores.



Asimismo, ahondando un poco más específicamente en este punto se buscó conocer la frecuencia de compra por canal para tener una aproximación más específica de la cantidad de veces que los consumidores compran en los distintos canales. Los resultados de este punto de la encuesta se pueden evidenciar en la Tabla N 10, mostrando que las bodegas tienen una frecuencia de compra intensiva de 75% seguidos por Kioskos (49%), tiendas especialistas (44%) y mercados (46.3%) la cual son bastante superiores a canales *retail* modernos como Supermercados (14%) y Tiendas de conveniencia (18%).

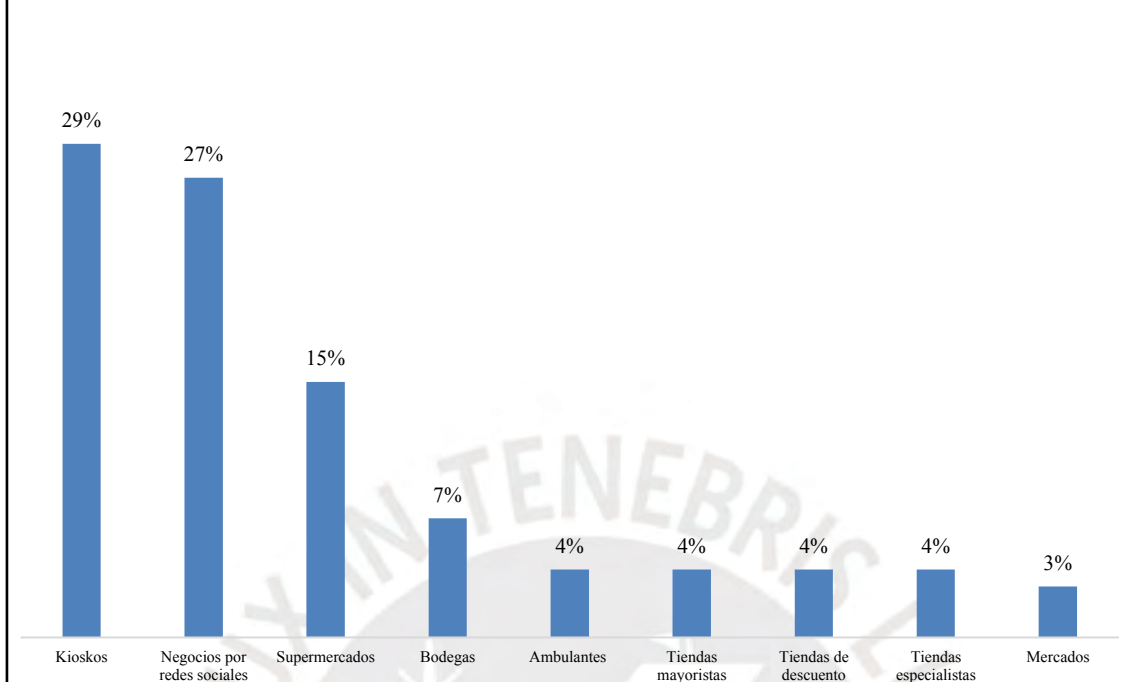
**Tabla 10: Frecuencia de compra por canal *retail***

	Supermercados	Conveniencia	Bodega	Descuento	Mercados	Ambulantes	Kioscos	Especialistas	Negocios por Redes	Mayoristas
Base	291	201	336	108	304	92	71	252	78	56
Intensivo	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>75%</b>	<b>21%</b>	<b>46%</b>	<b>25%</b>	<b>49%</b>	<b>44%</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>
Diario	7%	1%	25%	1%	12%	-	6%	16%	2%	-
Interdiario	1%	6%	23%	4%	14%	5%	20%	11%	4%	1%
Cada 2 o 3 días	2%	5%	18%	9%	14%	4%	15%	9%	3%	1%
Cada 4 a 6 días	3%	6%	9%	7%	6%	16%	8%	7%	1%	-
Regular	<b>42%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>
Semanalmente	16%	18%	12%	24%	34%	18%	15%	19%	12%	12%
Quincenalmente	26%	17%	4%	14%	11%	4%	7%	10%	15%	28%
Esporádico	<b>45%</b>	<b>37%</b>	<b>7%</b>	<b>34%</b>	<b>6%</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>55%</b>	<b>53%</b>
Una vez al mes	28%	14%	4%	16%	4%	9%	6%	8%	25%	34%
Una vez cada dos meses	5%	6%	0%	6%	-	1%	3%	2%	5%	11%
Con menor frecuencia	12%	16%	3%	12%	1%	19%	9%	13%	25%	8%
Ya no compra	-	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>

Por último, se buscó conocer los canales que ya no eran considerados una opción para los consumidores. Aspecto que se puede observar en el gráfico 4, el cual muestra que canal los consumidores ya no consideran en su decisión de compra. Dando como resultado que los kioscos (29%) así como los negocios por internet (27%) ya no se encuentran dentro de las decisiones de compra de los consumidores. Asimismo, es importante destacar que, las bodegas únicamente representan un pequeño porcentaje dentro de este gráfico (7%)



**Figura 3: Encuestados por eliminación de canales de venta dentro de decisiones de compra (porcentaje)**



A partir de lo descrito anteriormente, se puede recalcar la importancia del canal tradicional en el distrito. Asimismo, las bodegas presentan una frecuencia de compra bastante alta entre sus consumidores, configurándose como el canal de mayor penetración en Comas.

### ***1.2.2. Preferencias de compra***

Las bodegas toman decisiones durante sus operaciones tales como ubicación del local, los tipos de productos ofrecidos y la variación de estos tanto en cantidad como en tipo de producto, así como la elección de precios y los medios de promoción que va a utilizar durante sus operaciones (Burruezo, 1999). Es por ello que adaptan su oferta de productos dependiendo de las preferencias que tienen sus consumidores.

Se buscó conocer a grandes rasgos los productos que los consumidores suelen comprar en estos establecimientos. A continuación, en la Tabla N 11 se determinó el canal de preferencia de los consumidores por producto, dando como resultado que el grueso de ventas que poseen las bodegas se concentra en snacks, productos de limpieza, bebidas sin alcohol, productos de limpieza. Sin embargo, no es el canal primordial de compra de ninguno de estos productos.

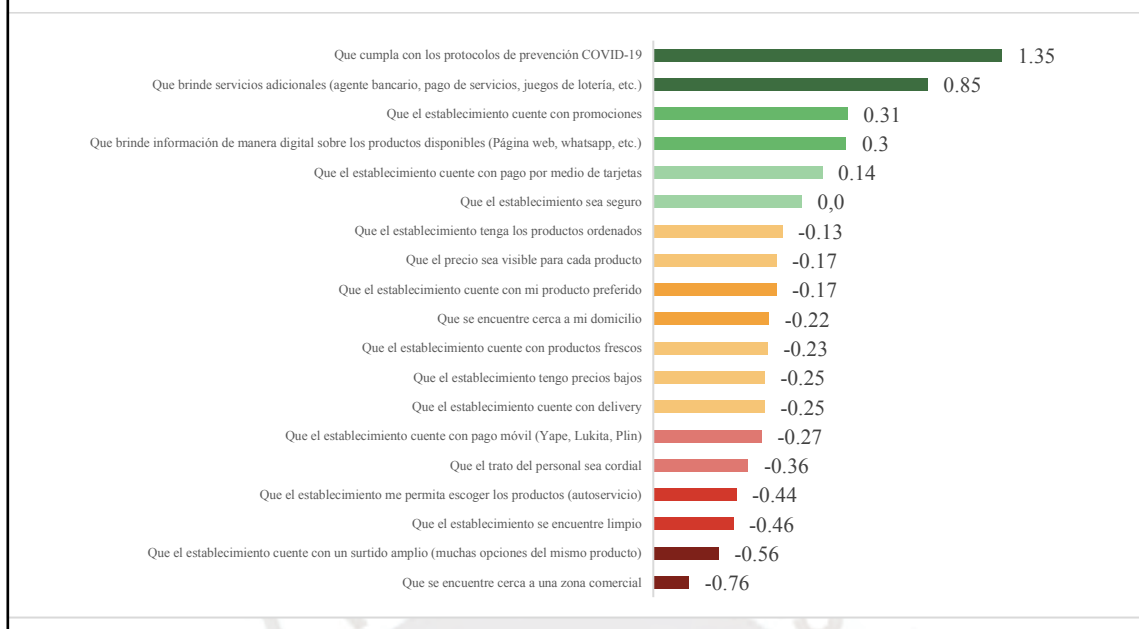
**Tabla 11: Preferencia de compra por producto**

	Supermercados	Conveniencia	Bodega	Descuento	Mercados	Ambulantes	Kioskos	Especialistas	Negocios por Redes	Mayoristas
Base	291	201	336	108	304	92	71	252	78	56
Snacks (galletas, piqueos, etc.)	54%	79%	67%	54%	15%	44%	73%	18%	24%	33%
Bebidas sin alcohol	31%	39%	45%	39%	12%	30%	47%	7%	11%	30%
Productos de limpieza (lejía, limpiadores, alcohol, etc.)	62%	13%	38%	48%	49%	12%	12%	25%	31%	65%
Verduras	26%	9%	32%	12%	91%	25%	8%	3%	16%	19%
Legumbres (Lentejas, frijoles, etc.)	33%	7%	29%	37%	77%	12%	6%	4%	4%	34%
Frutas	26%	9%	29%	16%	89%	34%	10%	4%	17%	12%
Pollo	29%	12%	24%	23%	87%	17%	8%	3%	20%	16%
Bebidas alcohólicas	20%	46%	15%	13%	3%	2%	8%	2%	7%	16%
Alimentos preparados (Empanadas, pies, pollo rostizado, pop corn, etc.)	24%	39%	13%	10%	20%	16%	13%	32%	36%	13%
Carnes rojas	40%	6%	11%	11%	81%	11%	3%	1%	12%	32%
Pescado	19%	6%	8%	6%	85%	17%	3%	2%	9%	12%

### **1.2.3. Modelo Best - Worst Scalling**

Los datos obtenidos luego de mostrar las 19 características de valoración a los encuestados se pueden observar en la figura 4, en la cual podemos observar que las características más valoradas son “Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19”, “Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc)” y “Que el establecimiento cuente con promociones”.

**Figura 4: Características valoradas por los consumidores**



En torno a lo descrito anteriormente, dada la fecha de realización de las encuestas, la salud juega un rol fundamental al momento de hacer compras en un establecimiento. De la mano con ello, y a fin de centralizar la mayor cantidad de actividades, se valoran locales en los que se puedan desarrollar más actividades que la compra-venta, como el pago de servicios o la realización de transacciones financieras. Posteriormente, el factor promoción también es relevante, al igual que el conocer a través de medios digitales sobre los productos ofrecidos en el establecimiento y poder realizar pagos con tarjetas. Con la información de aquello que buscan los clientes, se procederá a analizar las oportunidades que tienen las bodegas tradicionales, desde la perspectiva de los dueños, proveedores y expertos en el rubro.

## **2. Análisis cualitativo**

En el presente apartado se desarrolla el análisis de las entrevistas realizadas tanto a bodegueros, proveedores y especialistas en el rubro.

El objetivo de las entrevistas a profundidad es determinar la propuesta de valor que tienen las bodegas. Para ello, se recopiló la perspectiva de los entrevistados en relación al funcionamiento de las bodegas, sus características valoradas, puntos por mejorar y competencia.

Para fines del presente estudio se entenderá “propuesta de valor” como todo aquel elemento diferenciador que facilita la decisión de compra de un cliente (Castillo, 2016)). Asimismo, con la finalidad de evidenciarla, se presentará a través de un Canvas. A continuación, se presentará la importancia de las bodegas para sus clientes, como las características de las mismas agrupadas a través de los *Key Determinants*.

## **2.1. Importancia de las bodegas para fabricantes y distribuidores**

Es importante reafirmar que las bodegas destacan frente a otros formatos *retail* como tiendas de conveniencia o supermercados por distintas razones.

Según una entrevista realizada a Micaela Montalbetti, *Product Manager* de “Tienda Cerca”, una iniciativa de la empresa Backus las bodegas son muy importantes debido a que la capilaridad que tiene el canal tradicional en Perú es muy alta, cada cuadra o cada dos cuadras encuentran dos o tres bodegas (M. Montalbetti, comunicación personal, 14 de noviembre 2020).

Asimismo, el punto anterior se relaciona directamente con las ventas que pueden llegar a tener, según nos indicó Cesar Kou en una entrevista realizada, el canal de las bodega es el más rentable en toda la cadena de valor, ya que permite exponer tus productos en mayor cobertura, a nivel de rentabilidad es mayor porque tienes mayor volumen de ventas, en comparación con las empresas del canal moderno que muchas veces funciona como vitrina de productos (C. Kou, comunicación personal, 15 de octubre 2020).

Además, las bodegas son un canal que se adapta bastante bien al cambio, últimamente han desarrollado el *delivery* dentro de su zona, incursionan en los pagos electrónicos y se abastecen en productos que otros no tienen (D. Chupillon, comunicación personal, 15 de octubre 2020). En ese sentido, si bien se puede evidenciar una capacidad rápida de reacción, esta no es profesional ni sistematizada (J. Chiarella, comunicación personal, 21 de diciembre 2020). Lo cual ha llevado a diversas iniciativas de fabricantes, distribuidores y otras organizaciones para brindar herramientas que permitan su sistematización a fin de aprovechar todo su potencial.

Por último, representan una barrera de entrada bastante importante para cualquier otra empresa en el rubro (V. Haya de la Torre, comunicación personal, 2 de noviembre 2020). Ello se debe a la necesidad de contar con una fuerza de reparto lo suficientemente grande como para llegar a todas las bodegas; en ese sentido, la capilaridad de las mismas favorece a las empresas más grandes y de mayor tiempo en el mercado.

## **2.2. Características valoradas de los bodegueros según los *key Determinats***

A continuación, se agrupan las entrevistas dentro de grandes ejes, tomando en consideración los 3 grandes grupos anteriormente mencionados de los *Key Determinants*: Valor monetario, Servicio al cliente y conveniencia e imagen de la tienda. detallan los hallazgos obtenidos de las entrevistas, los cuales están expuestos en las siguientes tablas.

### **2.2.1. Valor monetario**

En primer lugar, es importante poder evaluar el valor monetario debido a que las bodegas se han visto amenazadas en los últimos años por la aparición de mega plataformas

comerciales que, con su tecnología, promociones, buscan conquistar a sus *shopper* más fieles (Perú Retail, 2019). Adicionalmente, el contexto COVID-19 ha significado un aumento de la cantidad de competidores tradicionales (Entrevista a C. Choy, citada en Perú Retail et al 2021).

Ante esta gran competencia que enfrentan las bodegas, estas utilizan diversas estrategias para poder captar a los consumidores, entre las principales se destacan la estrategia de precios y promociones. En la Tabla 12 se puede apreciar el detalle de algunos hallazgos con respecto a esto.

**Tabla 12: Valor monetario (Precios /promociones) en bodegas**

Evidencia	Hallazgo
Entrevista bodeguero 6: Diana Chipana	La estrategia de precios es un factor determinante para poder continuar las operaciones a lo largo del tiempo.
Entrevista bodeguero 1: Wilson Reyes	Los bodegueros deben conocer los precios de la competencia. En caso sean menores, realizan compras de mayor volumen.
Entrevista bodeguero 2: Judith de la Cruz	Se debe aplicar promociones de precio cada cierto tiempo, a fin de captar clientes.
Entrevista bodeguero 3: MG	Para que la promoción sea constante debe estar ligada a los costos de abastecimiento.

### **2.2.2. Servicio al cliente y conveniencia**

- Surtido de productos

La disponibilidad de los productos valorados por los consumidores es un aspecto que limita las ventas de las bodegas. Muchas veces los bodegueros no pueden abastecerse por falta de capital. En ese sentido, productos que han sido solicitados por el confinamiento y la búsqueda de menor movilización son pollo, carne y embutidos; no obstante, el costo va más allá de la adquisición misma, sino de la conservación de este tipo de productos (Bodega 3, Comunicación personal, 9 de noviembre 2020).

En cuanto a los productos que no demandan una gran inversión, los bodegueros suelen adquirirlos a fin de comprar un stock mínimo que satisfaga al cliente (Bodeguero 2 entrevista personal 9 de noviembre 2020). De esta manera, se muestra un interés por las necesidades que pueda tener y se refuerza la cercanía con la bodega. No obstante, es importante precisar que esto responde a elementos cuyo proveedor posea en su cartera. En muchas ocasiones, la falta de capacitación e impulso por parte de los vendedores evita que nuevos surtidos de productos tengan una visibilidad correcta de cara al consumidor (Citar a Cesar Kou). Por ello, el rol de la bodega es clave para identificar y aumentar la variedad que pueda ofrecer a su clientela.

- Atmósfera

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

En cuanto a la distribución del espacio, esta depende mucho del bodeguero, ya que no poseen estándares por los cuales guiarse. Lo cual ocasiona que se guíen por factores varios como la visibilidad del producto preocupándose por aspectos como la visibilidad de la reja para adentro (Bodeguero 3, entrevista personal 9 de noviembre 2020). De igual manera también buscan inspiración en modelos de organización que aparecen en internet: “De lo que salen en las revistas o Google ya que tú sabes que todo entra por la vista ya que tenemos una competencia con bodegas que llevan de 20 a 30 años” (Bodeguero 2 entrevista personal 9 de noviembre 2020).

- Servicios adicionales

Por el lado del pago por medio de tarjetas o monederos digitales. Los bodegueros únicamente aceptan el efectivo como medio de pago. El pago por medio de tarjetas lo descartan por las elevadas tasas que pueden llegar a cobrar “En un primer momento tuvimos un POS o a veces la comisión es mucha o a veces necesitas un monto mínimo para poder retirar” (Bodeguero 2 entrevista personal 9 de noviembre 2020). Las billeteras digitales no han sido consideradas por ninguno de los bodegueros entrevistados, pese a que estas representan una opción innovadora que permitirá brindarle al consumidor una variedad de opciones de pago y reduciría el manejo grande de efectivo.

Asimismo, tienen temor de poder realizar otros servicios de pago de servicios debido al miedo de poder sufrir algún tipo de robo por la inseguridad de la zona (Bodeguero 1, entrevista personal, 13 de octubre 2020). Es así como tampoco suelen ofrecer agentes bancarios, pago de servicios o juegos de azar.

- Relación con el cliente

El buen trato hacia el cliente es considerado como una de los principales factores diferenciadores que tienen muchas bodegas entrevistadas, “la calidad y el trato, el servicio es lo que marca la calidad al resto, es lo que diferencia” (Bodeguero 5, entrevista personal 9 de noviembre 2020). En esa línea, reconocen la cercanía que puedan tener con el vecindario en el que se encuentran, pero no ejecutan acciones tácticas para fortalecer esta relación en confinamiento.

De esta forma, con respecto al servicio al cliente y conveniencia, es importante reconocer

que la relación con el cliente es el aspecto más importante que desarrollan las bodegas actualmente. No obstante, aún no aprovechan plenamente el potencial de la misma. En cuanto al resto de puntos, existen puntos de mejora que podría ser aprovechados por las bodegas para sumar a su propuesta de valor.

### **2.2.3. Imagen de la tienda**

- Calidad de la oferta/marcas comercializadas:

La percepción de los clientes con respecto a los productos ofrecidos por el bodeguero tiene un gran impacto en la satisfacción de los consumidores. El abastecimiento de productos no es igual en todos los establecimientos. Existen algunos que los consumidores influyen directamente en las marcas específicas de productos con los que ellos se van a abastecer, aspecto que se puede evidenciar en el siguiente extracto de una entrevista realizada al bodeguero Benito Santos que nos indica que los consumidores influyen en las decisiones de su bodega en las marcas que tienen que dar preferencia, por ejemplo en arroz consumen Costeño y eso es lo que hay que hay que priorizar (Bodeguero 7, comunicación personal, 9 de noviembre 2020).

Asimismo, existen otros establecimientos que no escuchan constantemente a sus consumidores y se guían más por sus años de experiencia en el rubro. No obstante, los bodegueros suelen tener en consideración a aquellas marcas líderes del mercado, como los distribuidores tienen claro que marcas se comercializan en ellos (V. Haya de la Torre, comunicación personal, 2 de noviembre 2020). Si bien la variedad de productos no es la misma a la de otros establecimientos, aquellas de mayor renombre en el consumo masivo suelen encontrarse en una bodega.

- Accesibilidad:

La principal característica de la bodega es su cercanía. Según una entrevista que brindó Eric López al diario Gestión, en promedio hay una bodega por manzana, y es esta proximidad la que ayuda a las personas que no programan sus compras, ya que reciben sus ingresos económicos diariamente: el 40% de los hogares en el Perú (Conexión Esan, 2011).

- Disponibilidad de stock

En cuanto a la elección de abastecimiento, los bodegueros suelen recibir la visita de distribuidores como realizar compras a través de centros mayoristas. No suelen acceder a crédito por parte de los primeros y, de acuerdo al volumen que manejan distribuyen sus compras.

Por un lado, la ausencia de crédito hace referencia por parte de los proveedores a que esto no necesariamente asegura una recompra, sino que era aprovechado por los bodegueros para adquirir otros productos. (V. Haya de la Torre, comunicación personal, 2 de noviembre 2020). En

esa línea, las bodegas están buscando constantemente la forma más económica de realizar compras.

A través de esta estrategia, dictaminan que aquellos productos de mayor rotación (como cervezas o gaseosas), pueden ser adquiridos en mayor volumen y a proveedores que los transportan hacia donde se encuentran (Bodeguero 6 entrevista personal 9 de noviembre 2020). No obstante, para aquellos productos de menor salida, se busca realizar compras en centros mayoristas, principalmente.

La asistencia a estos establecimientos como Makro y Corporación Vega responde, también, a que suelen brindar crédito con pocos intereses (Bodeguero 2 entrevista personal 9 de noviembre 2020). En esa línea, estas facilidades de pago les permiten adquirir una mayor cantidad de productos lo cual permite compensar los precios de transporte (Bodeguero 1, entrevista personal, 13 de octubre 2020). Es así como la disponibilidad de stock en torno a los productos que suelen ofrecer no ha sido declarado como un problema para los bodegueros.

En torno a imagen de la tienda, la percepción de la propuesta de valor de las bodegas es positiva. El principal diferenciador en esta sección, es la accesibilidad a las mismas; no obstante, aspectos como encontrar los principales productos en stock hacen que sea un establecimiento conveniente y refuerzan los hallazgos en torno a porcentaje de personas que lo visitan en el mes como frecuencia, resultado del estudio cuantitativo.

### **2.3. Análisis de las Fuerzas Porter para las bodegas**

La revisión realizada a las entrevistas realizadas permitió poder obtener mayor conocimiento de la situación de las bodegas en el país evaluando factores internos que pueden influir en el éxito o fracaso de este formato *retail*. Así mismo esta información junto con investigación bibliográfica nos permitió hacer un análisis interno del sector.

Se ha ordenado la información en un análisis interno dentro del sector, se procederá a utilizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, planteado por Michael Porter (1980), el cual define cinco fuerzas, las cuales deben ser desarrolladas para poder plantear estrategias de una forma correcta. Estas fuerzas se pueden mencionar como: amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad de los competidores. Se desarrollarán con mayor detalle dentro de la Tabla N 13



**Tabla 13: Análisis de las Fuerzas Porter de las Bodegas**

Fuerza	Descripción
<p><b>Poder de negociación de los clientes o compradores</b></p>	<p>Referido a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos (Porter,1980). Existe una relación indirecta entre el poder de negociación de los clientes y el atractivo de la industria, cuanto mayor poder tengan los compradores, menor es el atractivo de la empresa (Porter,1980). En el caso de las bodegas, los clientes tienen un gran poder de negociación, debido a que constituyen la principal fuente de ingresos que poseen los bodegueros. Es por ello que, según Nielsen (2015) los bodegueros buscan ofrecer una mejor relación precio - calidad para sus clientes.</p>
<p><b>Poder de negociación con el que cuentan los proveedores</b></p>	<p>Por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros (Porter,1980). Un proveedor con alto poder puede afectar el desempeño de una empresa que requiera un producto, pues el incremento de precio o la disminución de la calidad le afectarán.</p> <p>Los proveedores influyen en las decisiones de compra que los bodegueros pueden entorno a precios u ofertas que estos puedan ofrecer</p> <p>En contraste, las bodegas poseen un poder de negociación casi inexistente hacia los proveedores debido a que representan un pequeño negocio de los miles que existen y adquieren esos productos. Según una entrevista realizada a Cesar Kou, este nos indica que, debido a la cantidad de bodegas existentes, que estas últimas no cuentan con poder de negociación, ya que los precios ya están determinados y no hay mucho que negociar, si el bodeguero vende a 4 o 5 bodegas ahí se podría negociar, si no se adapta a lo que nosotros le ofrecemos, es muy difícil que pueda obtener beneficios adicionales (C. Kou, comunicación personal, 15 de octubre 2020).</p>
<p><b>Amenaza de nuevos competidores</b></p>	<p>Los nuevos competidores perjudican la rentabilidad de una empresa ya que la aparición de una nueva empresa dentro de la industria se relaciona directamente con tener menos clientes, y, por consiguiente, un menor margen dentro del mercado (Porter,1980). Cuanto más fácil sea para un competidor operar dentro de la industria, mayor será la amenaza.</p> <p>Una bodega es vista como un modelo de negocio rentable y fácil de emplear, es por ello que las barreras de ingreso para nuevos competidores son bastante escasas, debido a que no es necesario contar con gran inversión económica, los contactos de los proveedores adecuados son fáciles de conseguir y los conocimientos para poder aplicarlos son bastante básicos y difundidos.</p>

**Tabla 13: Análisis de las Fuerzas Porter de las Bodegas (continuación)**

Fuerza	Descripción
<b>Productos sustitutos</b>	<p>Mientras exista una mayor proporción de estos dentro del mercado, disminuirá la cantidad vendida y el margen precio-costo del producto (Porter,1980). Esto sucede debido a que los consumidores tendrán la posibilidad de adquirir productos con similares características en calidad, por un menor precio.</p> <p>Las bodegas tradicionales no tienen un producto sustituto específico. Sin embargo, hasta hace poco se relacionaba como principales sustitutos a los mercados y supermercados. En la actualidad en el canal moderno han aparecido nuevos formatos bajo la forma de “<i>dark stores</i>”, en la que ofrecen productos al público únicamente bajo un formato virtual.</p> <p>Durante los últimos meses han aparecido nuevos competidores dentro del formato <i>retail</i>, uno de los principales y más novedosos que han surgido han sido “Platanitos food” una iniciativa de parte de la empresa Platanitos para poder ampliar su gama de productos ofrecidos de únicamente productos de calzado o textil a productos alimenticios, tecnológicos, entre otros</p> <p>Este nueva plataforma tienen un apartado de “bodega” en el cual ofrece productos, los cuales se pueden encontrar en cualquier bodega de barrio, esto debido a que se decidió incursionar y ampliar la plataforma a artículos de primera necesidad para que dentro de la plataforma “platanitos food” se brinde la oportunidad de compra a clientes que solo busquen productos de primera necesidad y que estos sean enviados a su domicilio sin que ellos tuvieran que movilizarse.(M. Monsante, comunicación personal, 2 de diciembre 2020)</p>
<b>Rivalidad de los competidores</b>	<p>La rivalidad de los competidores se puede dar de diferentes maneras dentro de las que destaca, la competencia de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de productos (Porter,1980). Cuanto mayor sea la rivalidad de los competidores, mayor esfuerzo tendrá que hacer la empresa para poder mantenerse dentro del mercado, lo cual reducirá directamente sus ingresos. Al vender productos similares y poseer precios similares, es muy común para los consumidores el poder cambiar de bodegas con relativa facilidad.</p> <p>A la competencia dentro de las bodegas se le suma la presencia de nuevos formatos del canal moderno, específicamente las tiendas de conveniencia que llegan a competir directamente.</p> <p>Al vender productos similares y poseer precios similares, es muy común para los consumidores el poder cambiar de bodegas con relativa facilidad. A la competencia dentro de las bodegas se le suma la presencia de nuevos formatos del canal moderno, específicamente las tiendas de conveniencia que llegan a competir directamente.</p>

Como se puede apreciar, las bodegas en el Perú, son un formato con bastante competencia dentro de distintos frentes, ya que se puede encontrar competencia dentro del formato tradicional, como lo serían los mercados, así como dentro del canal moderno como las tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, supermercados y tiendas mayoristas. Asimismo, el formato de las bodegas cuenta con muy pocas barreras de entrada que limite el ingreso de nuevos competidores, lo cual evidencia que los bodegueros tienen que hacer énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes para poder captar a la clientela y poder seguir operando en el tiempo. Por último, una de las formas principales de poder lograr esto es lograr buenas relaciones con los proveedores; no obstante, al encontrarse atomizadas y poco asociadas, su poder es menor. En ese sentido, se encuentran en un marco competitivo bastante fuerte.

Por ello, el ingreso de nuevos competidores, entre los que destacan nuevos formatos de venta únicamente virtual, los cuales atienden las demandas externas y aprovechan las debilidades internas que tienen las bodegas en torno a su marco competitivo, puede poner en peligro su posición en el mercado. Como sucede con las tiendas de conveniencia, quienes rápidamente están expandiéndose en Lima Metropolitana.

A fin de responder, la segunda pregunta de investigación, se elaboró un *Business Model Canvas* (Ver Anexo E) con el resumen de la información detallada hasta el momento. A partir de ello, se pudo conocer que la propuesta de valor actual de las bodegas tradicionales es el abastecimiento de productos satisfaciendo las necesidades particulares del día a día de la zona en la que se ubican. Ello servirá como punto de partida para el englobar el diagnóstico y planteamiento de una propuesta de mejora para estos establecimientos

### **3. Administración estratégica para las bodegas tradicionales:**

En este apartado , se elaborarán las estrategias para las bodegas tradicionales las cuales han sido definidas dentro de la Tabla 3 del presente documento. Según detalla Robbins y Coulter (2005), “la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”. Existe una relación positiva entre planeación y desempeño; las empresas que llevaron a cabo una planeación estratégica adecuada tienen mayor posibilidad de desempeñarse mejor en un mercado altamente competitivo (Robbins y Coulter, 2005).

El ejercicio de la administración estratégica comprende seis etapas, las cuales son: (1) identificación de la misión, (2) objetivos y estrategias actuales de la organización, (3) análisis interno y externo, (4) formulación de estrategias, (5) puesta en marcha de las estrategias y (6) evaluación de los resultados (Robbins y Coulter, 2005). En la Tabla 14 se puede observar el proceso de la administración estratégica y lo que comprende cada etapa de esta.

**Tabla 14: Proceso de la administración estratégica**

<b>Etapa 1: Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales</b>	En esta etapa las organizaciones deben identificar la misión, esta da respuesta a cuál es la razón por la que está en el mercado. Además, se deben identificar las metas actuales, estos como los objetivos medibles que se persiguen; y las estrategias que la organización aplica (Robbins y Coulter 2005).	
<b>Etapa 2: Análisis externo</b>	Análisis FODA	En esta etapa se deben analizar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para una organización. Las oportunidades son tendencias positivas del ambiente externo; y las amenazas son tendencias negativas. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico (Robbins y Coulter 2005).
<b>Etapa 3: Análisis interno</b>		En esta etapa se deben analizar las fortalezas y debilidades con las que cuenta una organización. Las fortalezas son las actividades en donde la organización tiene buen desempeño; y las debilidades, en donde no lo tiene. Es importante mencionar las capacidades centrales como las principales destrezas, habilidades o recursos que presenta la organización (Robbins y Coulter 2005)
<b>Etapa 4: Formulación de estrategias</b>	En esta etapa se deben formular las estrategias que darán a la organización una ventaja sobre sus competidores. Estas deben aprovechar las fuerzas de la organización y sacar provecho de las oportunidades que el entorno presenta. Asimismo, las estrategias deben dar soporte a las debilidades y menguar las amenazas. Se deben definir tres tipos de estrategias: corporativas, empresariales y funcionales (Robbins y Coulter 2005).	
<b>Etapa 5: Puesta en marcha de las estrategias</b>	En esta etapa se debe dar marcha a las estrategias formuladas. Es importante implementarlas de la manera apropiada. No importa si las estrategias fueron formuladas con eficacia; sin una correcta implementación, la organización podría fracasar (Robbins y Coulter 2005).	
<b>Etapa 6: Evaluación de resultados</b>	En esta última etapa se deben evaluar las estrategias formuladas e implementadas. Se deben evaluar los resultados de estas, si fueron eficaces o si necesitan ciertos ajustes (Robbins y Coulter 2005).	

Extraído de: Arriola y Meléndez, 2017

Estas seis etapas forman parte del proceso de la administración estratégica, proceso fundamental para el buen desempeño de una empresa dentro del mercado. Buscando identificar aquellas estrategias que van alineados al formato de bodegas se brindará especial atención a las primeras cuatro etapas. Esta elección se realiza específicamente por un tema de tiempo. Sin embargo, se desdoblaron las estrategias dentro de tareas para poder ser aplicadas dentro de un cronograma y se brindarán herramientas para poder medir los resultados que se podrían obtener luego de su aplicación.

### 3.1. Etapa 1: Identificación de la misión y objetivos

La base sobre la cual nace el planteamiento de estrategias es el establecimiento de una

misión el cual según Stephen Robbins y Mary Coultier se define como el propósito que posee una organización (2014). Para la presente investigación se planteó una misión general para las bodegas tradicionales, la cual es: “Satisfacer las necesidades diarias de los consumidores de manera rápida, práctica y confiable”.

Para poder lograr ello y competir con otros formatos tanto dentro del canal tradicional (puestos de abarrotes en mercados), así como dentro del canal moderno (tiendas de descuento, supermercados, tiendas de conveniencia), se ha elaborado un objetivo general y específico para el arquetipo de bodega tradicional que hemos desarrollado a lo largo de la presente investigación.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General**

Potenciar la capacidad comercial de la bodega tradicional de Comas a lo largo de año.

#### **Objetivos específicos**

- Desarrollar y explotar los canales digitales, como medio de comunicación y venta de productos
- Impulsar el aumento del ticket de compra promedio
- Diversificar la asociación de la bodega a otras misiones de compra

### **3.2. Etapa 2 y 3: Realización de un análisis interno y externo**

Para poder contrastar la información obtenida en las entrevistas, encuestas e información de fuentes secundarias se optó por realizar una matriz FODA o DAFO, la cual es una herramienta analítica que permite examinar información y realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades), así como un análisis externo (oportunidades y amenazas) (Robins & Couter, 2014).

Las variables que se utilizan en el análisis FODA son las siguientes (Ramírez, s/f):

#### Análisis interno

- Debilidades: Son aquellas características propias de la empresa que se constituyen como obstáculos internos al logro de objetivos organizacionales.
- Fortalezas: Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos.

#### Análisis Externo

- Amenazas: Son aquellas situaciones que presentan en el medio ambiente de las

empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales

- Oportunidades: Aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de objetivos

A continuación, se elaborará la matriz FODA tomando en consideración todos aquellos datos obtenidos, la cual se puede visualizar en la siguiente tabla.

**Tabla 15: Matriz FODA Bodegas**

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las bodegas son un canal bastante importante para las empresas productoras y distribuidoras al representar un porcentaje importante de sus ventas.</li> <li>● Adaptación constante a las necesidades de los consumidores.</li> <li>● El buen trato y las relaciones cercanas con los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presencia en la mente del consumidor y primera opción de compra</li> <li>● Cursos de capacitación que brindan muchas empresas, así como universidades en temas como: seguridad, limpieza, gestión del espacio, etc.</li> <li>● Billeteras digitales como forma de diversificar medios de pago y reducir la cantidad de dinero en efectivo manejado por la tienda, lo cual disminuye el riesgo de un robo o estafa.</li> <li>● Plataformas digitales, las cuales ayudan a los bodegueros con herramientas y facilidades para poder seguir creciendo.</li> </ul>
Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco crédito para poder invertir</li> <li>● Falta de uso de tecnología</li> <li>● Falta de una relación cercana con sus proveedores</li> <li>● Falta de información sistematizada en torno a abastecimiento, distribución y finanzas.</li> <li>● No cuentan con poder de negociación con los proveedores</li> <li>● Falta de stock de productos perecibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento cada vez más constante de nuevos formatos, los cuales mejoran su oferta para poder captar mayor cantidad de consumidores.</li> <li>● No existen barreras de entrada para poder crear una bodega, por lo que la competencia es bastante grande, no solo por otros formatos <i>retail</i> sino también entre las mismas bodegas.</li> <li>● Inseguridad ciudadana</li> </ul>

### 3.3. Etapa 4: Formulación de estrategias

Para poder enfocar los resultados obtenidos, luego de realizar un análisis FODA, se realizó un análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas planteados en el análisis DAFO, dando como resultado los siguientes tipos de estrategias (Baetica, 2018):

- Estrategias defensivas: Esta estrategia se consigue uniendo Fortalezas y Amenazas. Utilizan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- Estrategias ofensivas: Esta estrategia se consigue uniendo Fortalezas y Oportunidades. Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias orientativas. Esta estrategia se consigue uniendo Debilidades y Oportunidades. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias de supervivencia. Esta estrategia se consigue uniendo Debilidades y Amenazas. Son tácticas defensivas que pretenden, no fortalecer ni impulsar, mantener su lugar para evitar las amenazas del entorno de la mejor forma posible.

A continuación, en la tabla 15, se muestra el detalle:

**Tabla 16: FODA cruzado**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO - Estrategias Ofensivas	DO - Estrategias Reorientativas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer una estrategia de comunicación por canales digitales</li> <li>● Obtención de datos de los clientes a fin de optimizar el stock de productos ofrecidos</li> <li>● Proveer catálogos virtuales a través de códigos QR o listas de difusión de WhatsApp: motivar la participación en estos espacios con promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo de abastecimiento y control sobre el inventario.</li> <li>● Emplear herramientas digitales ofrecidos por empresas para mostrar qué es lo que se ofrece (Plataformas de Backus, Google Maps y Wabi)</li> <li>● Cobro a través de billeteras digitales</li> </ul>
Amenazas	FA - Estrategias Defensivas	DA - Estrategias de Supervivencia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brindar agentes financieros, pagos de servicios, juegos de azar.</li> <li>● Proveer de <i>delivery</i> a zonas cercanas o recojo en tienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cobro a través de billeteras digitales</li> <li>● Formación de asociación local con bodegueros a fin de realizar compras en mayor volumen.</li> <li>● Alianzas con competidores <i>retail</i></li> </ul>

Luego de haber diagnosticado la situación en la que se encuentran las bodegas y haber identificado las variables claves internas y externas que pueden afectarla en el futuro. Se desarrollará un plan de mejora comercial para las bodegas tradicionales en el distrito de Comas. Para ello, clasificaremos las estrategias en torno al análisis realizado.

### **3.3.1. Estrategias Ofensivas**

En el presente acápite se presentarán estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas intrínsecas de las bodegas como las oportunidades latentes en el mercado.

- **Establecer una estrategia de comunicación por medio de canales digitales**

Uno de los aspectos más importantes para los clientes responde a la necesidad de conocer

si el producto deseado, efectivamente se encuentra disponible. En el contexto de pandemia COVID se ha reducido el consumo por impulso (Ipsos, 2020), lo cual ha cambiado la forma en la que se comunican los compradores y bodegueros. Es por ello, que surge la necesidad de encontrar otras estrategias para mantener la cercanía entre ellos.

Cabe precisar que las bodegas tradicionales son bastante flexibles a las necesidades del consumidor, dado el gran conocimiento que tienen de él. No obstante, no hemos encontrado registros de que ellas hayan sido quienes impulsen el uso de nuevas tecnologías como canales de servicio al consumidor. Esto está intrínsecamente relacionado al poco grado de profesionalización que presentan las bodegas como al poco conocimiento tecnológico que puedan poseer (Gómez, 2010).

Afortunadamente, en la actualidad, las bodegas han sido reconocidas como agentes importantes por sus proveedores, fabricantes y otros *stakeholders* dada su capilaridad (C. Kou, comunicación personal, 15 de octubre 2020). Por ello, la cantidad de oportunidades que brindan estas organizaciones puede ser aprovechado para introducir al bodeguero en el uso de herramientas que permitan comunicar de mejor forma. Adicionalmente, la pandemia ha brindado oportunidad al uso de redes sociales para fines comerciales. Es así como Javier Álvarez, investigador de Ipsos, comenta para Gestión (Redacción Gestión, 2020) que el 95% de peruanos posee WhatsApp y el 30% lo emplea para actividades de compra-venta.

De esta forma, los bodegueros tradicionales podrían aprovechar la penetración de esta aplicación para establecer comunicación con sus clientes, de manera sistemática y ordenada. En un entorno de inseguridad en torno al tratamiento de datos, la cercanía con ellos, quienes suelen ser sus propios vecinos, permitirá que esta estrategia sea viable en estos establecimientos. Para ello, será importante establecer una rutina y un protocolo de solicitud de información, así como definir qué medios serán aquellos empleados para mantener contacto. Dada la cantidad de recursos, como la efectividad del medio, para fines de la presente propuesta se priorizará el uso de WhatsApp.

- **Obtención de datos de los clientes como herramienta para optimizar el stock de productos ofrecidos**

De manera complementaria al punto anterior, tras la recepción de información de los consumidores, será importante para poder administrar la cantidad de productos a solicitar de los distintos proveedores para de esta forma tener un control más exacto del stock que se va a manejar y poder darle más circulación. De esta manera no tener ningún producto que se quede ni una inversión retenida de forma innecesaria.



- **Proveer catálogos virtuales a través de códigos QR o listas de difusión de WhatsApp: motivar la participación en estos espacios con promociones**

Adicionalmente, las promociones son un aspecto sumamente valorado por los consumidores. En esa línea, aprovechar el crecimiento de solicitudes digitales a través de medios como WhatsApp puede ser importante para promover la venta por impulso.

En esa línea, el envío sistemático de promociones, imágenes promocionales y, a un nivel mayor de sofisticación, de catálogos a través de grupos de difusión de WhatsApp puede ser importante para establecer una comunicación entre el bodeguero y el cliente. De esta forma, es posible fortalecer la relación entre ambos, adquirir información valiosa en torno al stock de productos e impulsar la compra de productos a fin de alcanzar un mayor ticket por visita o una mayor cantidad de las mismas.

### **3.3.2. Estrategias Defensivas**

En el presente acápite se presentarán estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas intrínsecas de las bodegas para poder contrarrestar las amenazas del mercado.

- **Proveer de *delivery* a zonas cercanas o recojo en tienda**

El servicio de *delivery* que han ofrecido las bodegas ha sido su principal plus a lo largo de la pandemia (Conversación personal, Mónica Montalbetti). Esta afirmación parte de la necesidad que tienen los clientes de evitar las aglomeraciones y comprar de manera rápida. De acuerdo a la data recabada, una de las principales razones para no comprar en negocios digitales responde a la poca certeza en torno a la llegada del producto. Por consiguiente, las bodegas de barrio tradicionales al ubicarse estratégicamente cerca de zonas residenciales como al implicar el contacto humano pueden suplir estas necesidades.

Adicionalmente, este servicio puede permitir recabar información que puede ser empleada por los bodegueros a fin de brindar las promociones en el acápite anterior. Es así como se ha de establecer un protocolo de uso de la información personal que brinden los clientes al momento de realizar *delivery*. No obstante, esta alternativa implica una inversión en torno a recursos (tiempo, personal y, en algunos casos, movilidad). Por consiguiente, promover el recojo en tienda tras una conversación previa, puede ser una alternativa para recopilar la data, mientras se brinda una atención más rápida, que evita aglomeraciones y pone a disposición la gama de productos de forma digital.

- **Brindar agentes financieros, pagos de servicios, juegos de azar.**

La provisión de servicios por partes de las bodegas ha sido una constante a lo largo del tiempo, sobre todo con las recargas para teléfonos móviles (Castillón, 2016). Si bien esto ha

decaído con los años, lo cierto es que en la actualidad los consumidores buscan realizar una mayor cantidad de actividades al acercarse a un establecimiento *retail*. Esto tiene como beneficio principal, aumentar el tránsito de personas hacia las bodegas y, de esta forma, poder realizar impulso de venta.

No obstante, uno de los principales disuasorios para no apostar por estos servicios, responde a la inseguridad. En ese sentido, una alternativa viable para poder ofrecer estos servicios es dotar a la bodega de seguros integrales a fin de minimizar los riesgos. Esta propuesta permite, además, asegurar la bancarización de los establecimientos, permitiendo el acceso al crédito. Adicionalmente, beneficia a proveedores y les permite reducir riesgos relacionados al cobro en efectivo.

En el presente acápite se ha detallado la propuesta de mejora estratégica producto del análisis de los hallazgos en encuestas y entrevistas a lo largo del estudio. De esta forma, se ha permitido

### ***3.3.3. Estrategias Reorientativas***

A continuación, se presentarán estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades latentes en el mercado para poder contrarrestar las amenazas intrínsecas de la empresa.

- **Mejorar los procesos de abastecimiento y control sobre el inventario.**

Uno de los grandes retos que tienen las empresas de cualquier tamaño, nivel o sector económico, sobre todo en el comercio minorista, es contar con un inventario saludable y acorde con las necesidades de los clientes.

Es primordial que los visitantes a las tiendas queden convencidos de que la cantidad y la calidad de las mercancías que se ofrecen siempre estén disponibles para su compra y sean suficientes, ya que se considera parte del servicio que cualquier establecimiento debe ofrecer para generar lealtad y crecer el consumo en cada visita. (Perú Retail, 2016)

Para poder lograr esto, es importante que se maneje una estrategia de inventarios, ya que sin esta la empresa puede perder dinero a causa de la escasez o exceso de inventario que se produce por el pedido de demasiados bienes.

El objetivo de una estrategia de inventario eficaz es reducir al mínimo los costos de inventario, manteniendo un nivel de inventario adecuado para satisfacer la demanda del cliente, mientras que obtienes un beneficio para la empresa (Perú Retail, 2016).

Es por estas razones que la propuesta en este sentido es poder utilizar la información recopilada en el tiempo de los productos consumidos por los clientes y los tiempos de entrega por

proveedor para poder elaborar un plan de abastecimiento que permita tener los productos requeridos en el momento siempre manteniendo al mínimo los inventarios. De esta forma, los bodegueros podrán satisfacer las necesidades de los clientes al máximo disminuyendo el capital estancado en inventarios innecesarios.

- **Emplear herramientas digitales ofrecidos por empresas (Plataformas de Backus, Google Maps, Wabi y el Ministerio de Producción)**

De acuerdo a Mónica Montalbetti, ser visible en la actualidad es vital. La pandemia ha traído consigo la búsqueda de conveniencia. Por consiguiente, el encontrarse en diversos medios electrónicos permitirá no solo atraer clientes, sino también a aquellos dispuestos a realizar una compra (M. Montalbetti, comunicación personal, 14 de noviembre 2020).

Han aparecido numerosas alternativas de plataformas como Backus, Ubica tu Bodega y Wabu. Esta última, además, permite realizar ventas a través de *delivery*, potenciando de esta forma el alcance a clientes. De esta manera se puede aumentar la cantidad de canales de atención como se puede aprovechar brindar datos sobre la bodega, sus promociones y servicios a domicilio.

Por otro lado, Google Maps al ser una herramienta empleada más allá de la búsqueda de una bodega o de un producto, permitirá tener alcance a transeúntes y conductores. Esta estrategia es importante en cuanto la bodega se encuentre cerca de una zona de mediano o alto tránsito, dado que personas que no viven en la zona conozcan el establecimiento y puedan realizar compras ocasionales. Para más detalle de cada una de las plataformas, consultar el Anexo F.

#### **3.3.4. Estrategias de supervivencia**

Se presentarán estrategias que permitirán evitar las amenazas del entorno perjudiquen a las empresas de la mejor forma posible.

- **Oportunidad de cobrar a través de billeteras digitales (Sin costo adicional)**

A raíz de la pandemia, las billeteras digitales han aumentado su penetración y han crecido rápidamente (Andina, 2020). En ese sentido, gracias a su participación en la distribución del bono familiar como a la búsqueda de alternativas de pago sin efectivo, han podido consolidarse transversalmente más allá de la edad y nivel socioeconómico.

Si bien, el pago mediante las billeteras digitales no es uno de los atributos más valorados, sí lo es el pago a través de tarjetas. Dadas las limitaciones presupuestarias, el ticket de compra y las comisiones que implica poseer un POS, una alternativa viable sería promover el uso de billeteras digitales.

Adicionalmente, la inseguridad es una problemática que inhibe de mayores inversiones

en torno a la bodega como que podría frenar el uso de las mismas por parte de los usuarios - al tener que trasladarse con su teléfono móvil. Por consiguiente, esta estrategia puede ser aplicada conjuntamente con la comunicación y venta por medio de redes sociales, como el recojo en tienda. De esta forma, se efectúa el pago previo a la visita de la bodega, se evita el contacto con dinero físico, se realiza la entrega de manera más rápida y él se tiene una cantidad de menor de dinero en caja.

- **Formación de asociación local con bodegueros a fin de realizar compras en mayor volumen**

La creciente presencia y propuesta de diversos formatos dentro del canal moderno está ocasionando una desaceleración de las bodegas en las ventas (Ipsos, 2016). Este crecimiento exponencial del canal moderno está generando preocupación en las bodegas, y se proyecta a ser aún mayor dado el cambio de preferencias del consumidor que se encuentra migrando del tradicional al moderno (Melgarejo y Velarde, 2018).

Una de los principales puntos en los que las bodegas les es muy difícil poder competir con estos nuevos formatos modernos es a través del precio, debido a que los supermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia quienes al ser parte de un grupo empresarial pueden acceder a mejores precios.

En contraste con el canal moderno, las bodegas pese a ser bastante numerosas, son individuales y esta es la razón por la que no pueden acceder a mejores precios. Tal como nos mencionó Cesar Kou líneas arriba, las bodegas no cuentan con poder de negociación, ya que los precios ya están determinados y no hay mucho que negociar. Esto no ocurriría si la misma se diera con un promedio de 4-5 establecimientos (C. Kou, comunicación personal, 15 de octubre 2020).

- **Alianzas con competidores *retail***

Según una entrevista elaborada por el diario gestión al gerente general de Marketing Preciso, Manuel Fazio. "Las bodegas son el espejo del barrio y tienen que adaptarse a las necesidades de los consumidores, vendiendo también artículos de otros rubros" (Redacción Gestión, 2014). Es por ello que las bodegas varían su oferta de productos y ofrecen otros ajenos normalmente a la idea de productos que deberían ofrecer estos tipos de establecimientos, tal como serían verduras, carnes, e incluso prendas de vestir de acuerdo a las preferencias de sus consumidores. Esta tendencia, puede verse reflejada en la inclusión de protocolos y recomendaciones para la venta de este tipo de productos (Indecopi, 2018).

El factor económico es una gran limitante para que los bodegueros se puedan adaptar a la oferta de los consumidores, debido a que, al implementar la venta de productos como pollo,

carne, vegetales, es necesario una inversión tanto para la compra de productos, así como de ser el caso para el mantenimiento de estos, a lo que muchos bodegueros no pueden acceder perdiendo la venta de estos productos.

Es ante esta situación que se pueden establecer relaciones entre los bodegueros y otros *retailers* minoristas, la misma deber permitir la distribución de sus productos previo pedido, aprovechando la cercanía con el cliente. Esta alianza permitirá generar tráfico, sobre todo ante el aumento de bodegas y *minimarkets* que se ha visto como consecuencia de la pandemia (Economía, 2021). Es así como la conveniencia es un atributo clave en torno a la mejora de la bodega tradicional. De esta forma, el ofrecer un mayor stock de productos, permitirá que los consumidores eleven su ticket de compra promedio en establecimientos más cercanos.

### **3.4. Etapa 5: Aplicación de las estrategias y evaluación de posibles resultados**

Si bien no se realiza una aplicación real de las estrategias planteadas, dada la naturaleza del estudio. Sí se desarrollará un plan de desarrollo, en orden, de cumplir los objetivos planteados en la investigación. En principio, se clasificarán las estrategias en el anterior acápite. La clasificación se presenta a continuación:

- Objetivo secundario 1: Desarrollar y explotar los canales digitales, como medio de comunicación y venta de productos
  - Estrategia 1: Establecer una estrategia de comunicación por canales digitales
  - Estrategia : Cobro a través de billeteras digitales
  - Estrategia 3: Obtención de datos de los clientes a fin de optimizar el stock de productos ofrecidos
- Objetivo secundario 2: Impulsar el aumento del ticket de compra promedio
  - Estrategia 1: Desarrollo de abastecimiento y control sobre el inventario.
  - Estrategia 2: Formación de asociación local con bodegueros a fin de realizar compras en mayor volumen.
  - Estrategia 3: Alianzas con competidores *retail*
  - Estrategia 4: Proveer catálogos virtuales a través de códigos QR o listas de difusión de WhatsApp: motivar la participación en estos espacios con promociones.
- Objetivo secundario 3: Diversificar la asociación de la bodega a otras misiones de compra
  - Estrategia 1: Brindar agentes financieros, pagos de servicios, juegos de azar.
  - Estrategia 2: Emplear herramientas digitales ofrecidos por empresas para mostrar qué es lo que se ofrece (Plataformas de Backus, Google Maps y Wabi)
  - Estrategia 3: Proveer de delivery a zonas cercanas o recojo en tienda

Posteriormente, tras desagregar cada objetivo en estrategias se desarrollarán tareas específicas a cumplir para cada una y se desarrollará un rango de tiempo para poder llevarlas a cabo. La herramienta que utilizaremos para poder lograr esto es el diagrama Gantt el cual es un sistema gráfico que se ejecuta en dos dimensiones; en el eje de abscisas se coloca el tiempo y en el eje de ordenadas se colocan las actividades a desarrollar (Terrazas, 2011). Este diagrama es muy útil para mostrar la secuencia de ejecución de operaciones, así como una herramienta de seguimiento y control. A continuación, el detalle en la Tabla N°17.

**Tabla 17: Diagrama Gantt**

Nombre de la tarea	2021		2022	
	Q3	Q4	Q1	Q2
<b>Objetivo Secundario 1:</b>				
<b>Estrategia 1: Establecer una estrategia de comunicación por canales digitales</b>				
Tarea 1: Mapeo de las principales redes que emplean los clientes	x			
Tarea 2: Creación de redes sociales	x			
Tarea 3: Desarrollo de plan de contenido	x			
<b>Estrategia 4: Cobro a través de billeteras digitales</b>				
Tarea 1: Contacto con asesores de billeteras digitales	x			
Tarea 2: Capacitación interna al personal	x			
Tarea 3: Desarrollo de campaña de información y activación con clientes		x		
<b>Estrategia 3: Obtención de datos de los clientes a fin de optimizar el stock de productos ofrecidos</b>				
Tarea 1: Recolectar información de clientes frecuentes		x		
Tarea 2: Sistematizar mediante apuntes los principales pedidos de los clientes		x		
Tarea 3: Solicitar permiso para enviar ofertas al número telefónico			x	
<b>Estrategias</b>				
<b>Estrategia 1: Desarrollo de abastecimiento y control sobre el inventario.</b>				
Tarea 1: Identificar los productos valorados por los consumidores y la oferta por cada uno	x			
Tarea 2: Establecer el canal de abastecimiento por producto	x			
Tarea 3: Establecer un nivel óptimo de inventario por producto en base a la velocidad de reposición	x			
Tarea 4: Realizar un seguimiento constante del nivel de inventario por producto	x			
<b>Estrategia 2: Formación de asociación local con bodegueros a fin de realizar compras en mayor volumen.</b>				
Tarea 1: Identificar las bodegas cercanas de menor influencia en la clientela		x		
Tarea 2: Establecer reuniones y relaciones con los bodegueros cercanos			x	x
Tarea 3: Realizar pedidos en conjunto a proveedores				x
<b>Estrategia 3: Alianzas con competidores retail</b>				
Tarea 1: Identificar la oferta insatisfecha	x			
Tarea 2: Identificar otros actores <i>retail</i> con los que se pueda colaborar (vendedores de productos orgánicos, de carnes, etc.)		x		
Tarea 3: Realizar un catálogo de los productos a pedido			x	
Tarea 4: Activación y promociones cruzadas				x

**Tabla 17: Diagrama Gantt (continuación)**

Nombre de la tarea	2021		2022	
	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2
<b>Estrategia 4: Proveer catálogos virtuales a través de códigos QR o listas de difusión de WhatsApp: motivar la participación en estos espacios con promociones.</b>				
Tarea 1: Diseño de una plantilla de catálogo de la tienda		x		
Tarea 2: Sistematización de stock sobrante (de menor rotación)		x		
Tarea 3: Envío de catálogos vía redes sociales y WhatsApp			x	x
Tarea 4: Activación y promoción de compra mediante canales digitales			x	x
<b>Objetivo Secundario 3:</b>				
Estrategias				
<b>Estrategia 1: Brindar agentes financieros, pagos de servicios, juegos de azar.</b>				
Tarea 1: Identificar los servicios más deseados por los clientes frecuentes	x			
Tarea 2: Contacto con asesores		x		
Tarea 3: Capacitación interna al personal		x		
Tarea 4: Activación y promoción de productos por uso de los servicios			x	
<b>Estrategia 2: Emplear herramientas digitales ofrecidos por empresas para mostrar qué es lo que se ofrece (Plataformas de Backus, Google Maps y Wabi)</b>				
Tarea 1: Inscripción en plataformas de localización	x			
Tarea 2: Desarrollo de ofertas a nuevos clientes que llegan a través de las plataformas		x		
<b>Estrategia 3: Proveer de <i>delivery</i> a zonas cercanas o recojo en tienda</b>				
Tarea 1: Establecer un protocolo de recojo en tienda, tras comunicación digital			x	
Tarea 2: Establecer un protocolo de <i>delivery</i> a zonas cercanas				x

### 3.5. Etapa 6: Evaluación de resultados:

Con la finalidad de poder evaluar el planteamiento de las estrategias, se proponen 3 indicadores que van en función de los objetivos planteados para poder evaluar los resultados que estos pudieran otorgar. Estos KPIs se pueden visualizar en la Tabla N°18 que se presenta a continuación:

**Tabla 18: Metas Planteadas por objetivo específico**

Objetivo Especifico	Metas Planteadas
Desarrollar y explotar los canales digitales, como medio de comunicación y venta de productos	20% de las ventas son de forma digital
Impulsar el aumento del ticket de compra promedio	Aumentar en un 100% el valor de las ventas en clientes frecuentes
Diversificar la asociación de la bodega a otras misiones de compra	Aumentar el tráfico de personas en un 60%

Cabe precisar, en primer lugar, que la elección de las presentes metas parte de diversos *bench* que son parte del mercado. En esa línea, el uso de herramientas como WhatsApp ha permitido que los peruanos en este contexto busquen una adopción más orgánica de este canal - 66% lo usa para comprar diaria o semanalmente (Salas, 2020). Adicionalmente, Julio Talledo declaró para el Diario Gestión (2020) que el uso correcto de este medio podía aumentar en un

30% las ventas de las Mypes. Ello da como resultado que este canal podría representar alrededor del 20% tal como lo detalla el indicador planteado.

En segundo lugar, y en base a la adhesión de canales de venta digital como a una campaña de impulso, se buscará impulsar el aumento del ticket de compra promedio. En esa línea, la plataforma Niubiz detalla que las bodegas al acceder a la venta digital han duplicado el ticket de venta promedio que poseían anteriormente por este medio (Bravo, 2021). Adicionalmente, en la Tabla 11 del presente estudio se detalla la importancia de que tienen los negocios digitales en la venta de alimentos preparados, de tal forma que son requeridos hasta tres veces más que en una bodega. Ello puede desencadenar en un aumento del ticket promedio de hasta un 50%, tal como lo detalla Leslie Salas en un artículo publicado en el periódico Perú 21 (2020).

En tercer lugar, de acuerdo al Manual para Agentes BCP, el 30% de personas que emplean un agente financiero, de pago de servicios o de entretenimiento en una bodega compran algo adicional (BCP, 2015). En esa línea, hay un incremento importante en el tráfico de bodegas que va más allá de la adquisición de productos. Además, la aparición en diversas plataformas virtuales como Google Maps puede promover la visita de hasta un 75% de las personas que buscan una tienda en un lapso de 24 horas (Qiigo, 2021). En esa línea, si se considera que de acuerdo a Google Maps (Qiigo, 2021), el 85% de las personas emplean la app para buscar negocios locales, como resultado de una estrategia correcta de posicionamiento digital como una diferenciación en torno a los servicios ofrecidos, se puede optar por aumentar el tráfico hasta en un 60%.

Finalmente, para el seguimiento de los indicadores propuestos se debe promover la digitalización y automatización de la información; no obstante, al ser un sector con bajos índices de profesionalización (Gómez, 2010) la propuesta parte por metas planteadas que pueden ser medidos bajo los medios declarados por los bodegueros en el presente estudio – principalmente manuales. En esa línea, se elabora una nueva propuesta de mejora y atracción comercial plasmado en un nuevo modelo *Business Model Canvas* (revisar Anexo G).

A manera de síntesis, se planteó una nueva propuesta de valor con la siguiente premisa: abastecimiento de productos y servicios de manera personalizada, rápida y omnicanal. Así es como, la inclusión de aliados clave como otros competidores *retail*, como el incremento de canales digitales para comunicar esta propuesta serán sumamente importantes en cuanto se desee ofrecer una gama nueva de productos y servicios. Con estas propuestas se buscó que las bodegas tomen una posición proactiva, adelantándose a las necesidades de sus clientes, y se elaboró un plan de desarrollo en torno a objetivos que pueden alcanzar las bodegas a lo largo de un año, con sus respectivos indicadores de control.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la presentación de hallazgos y el análisis en torno a ellos, se procede a desarrollar las conclusiones que responden a las preguntas de investigación. Asimismo, se describen las recomendaciones, las cuales están conformadas por sugerencias que se encontraron en el proceso de realización de la tesis.

### 1. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se consiguió responder a la pregunta general: ¿Qué estrategias comerciales pueden plantearse para las bodegas “tradicionales” ubicadas en el distrito de Comas? Para el planteamiento de las mismas, se determinó una serie de objetivos específicos a fin de abordar holísticamente la solución.

El primer objetivo específico consistió en determinar los factores claves valorados por los ciudadanos del distrito de Comas al momento de realizar compras en establecimientos *retail* de alimentos y bebidas. Para ello, se empleó como herramienta el cuestionario. Con el fin de poseer una muestra representativa, se optó por realizar un muestreo probabilístico estratificado proporcional al estrato. Asimismo, se empleó el método de Mejor-Peor escala para poder determinar los atributos más y menos valorados por el ciudadano del distrito. A fin de cumplir con los objetivos de la muestra, se ponderó los resultados de la encuesta por las variables edad y género.

A partir de los resultados cuantitativos, se determinó aquellos atributos que son más valorados por los consumidores de Comas. Como resultado se encontró que el cumplimiento de protocolos de prevención ante el COVID-19, el brindar servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juego de lotería, etc), contar con promociones (packs de productos, precios bajos, etc), ofrecer información de los productos de forma digital a través de WhatsApp y poseer medios de pagos con tarjetas son los puntos más valorados. Además, a través de estadística descriptiva, se pudo conocer que las bodegas son los establecimientos con mayor presencia en las compras cotidianas de los ciudadanos del distrito.

El segundo objetivo específico consistió en identificar la propuesta de valor que desarrollan las bodegas “tradicionales” ubicadas en el distrito de Comas. Para ello, se procedió a desarrollar entrevistas a bodegueros, proveedores y expertos en el rubro. De esta forma, fue posible conocer que el principal diferencial que poseían estos establecimientos era la adaptación constante a las necesidades del consumidor, sobre todo en torno a stock. Asimismo, la relevancia que podían tener para las empresas distribuidoras y fabricantes, dada la capilaridad que les permite tener un alcance geográfico bastante amplio.

De forma adicional, se pudo identificar problemas en torno al acceso al crédito, manejo de inventario, finanzas y falta de poder de negociación con los proveedores. No obstante, la pandemia había significado una oportunidad para, a través de la digitalización, recibir apoyo por parte de empresas y organizaciones no gubernamentales. Adicionalmente, las plataformas digitales se empiezan a introducir en sus consumidores, aun cuando estas no han sido aprovechadas por las bodegas tradicionales. Finalmente, la inseguridad ciudadana era una amenaza a los planes de crecimiento y expansión en el distrito, así como la proliferación de competidores nuevos, tanto de nuevos formatos como de establecimientos similares. A través de ello, se pudo determinar que la propuesta de valor actual de las bodegas es el abastecimiento de productos abarrotes de acuerdo a las necesidades particulares diarias de los clientes de la zona, lo cual denota una respuesta reactiva a la demanda de la zona.

De esta forma, los presentes hallazgos permitirán cumplir con el último objetivo específico que consiste en la elaboración de una propuesta de mejora y atracción comercial para las bodegas tradicionales del distrito. Para ello, se ha empleado un análisis DAFO para agrupar las estrategias como respuesta a las diversas circunstancias que han de afrontar los bodegueros.

En primer lugar, a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades se plantea establecer estrategias de comunicación por medio de canales digitales. Es así como la sistematización y la creación de procedimientos para comunicar a través de redes sociales se vuelve especialmente importante, en cuanto WhatsApp, se ha convertido en un instrumento de compra-venta y a su vez, los clientes desean conocer el stock digital de la bodega. Además, la interacción que va a producirse a través de este medio debe ser una herramienta que permita optimizar el stock de productos ofrecidos, en cuanto se pueda conocer qué productos adquieren sus clientes y su frecuencia de compra. En adición se podrá utilizar esta información para la elaboración de una base de datos de clientes en base a su registro de pedidos, para poder así abastecerse eficientemente. Finalmente, el envío de los productos presentes en la bodega de manera sistemática debe funcionar como una herramienta de impulso de venta. De esta manera, se pueden ofrecer promociones a cambio de emplear este canal, y las mismas permiten seguir reforzando el vínculo como la cercanía con el cliente.

En segundo lugar, a fin de frenar el incremento de la competencia en torno a establecimientos *retail* se plantea aprovechar la preferencia de la bodega para aumentar su oferta en torno a servicios ofrecidos. De esta manera, se plantea la provisión de *delivery* o recojo en tienda, así como brindar servicios adicionales, tanto financieros como de recreación. Con esta propuesta, los clientes eviten trasladarse hacia establecimientos más lejanos lo cual es valorado por los usuarios en cuanto no se exponen al COVID-19. Además, permite generar espacios de

conversación en la que los clientes pueden solicitar todos aquellos productos que estos necesitan dentro de su día a día para que puedan ser proporcionados por el bodeguero. Ambos servicios, permiten mantener la posición de *top of mind* que poseen estos establecimientos con respecto a otros competidores e, incluso, con respecto a otras bodegas de la zona.

En tercer lugar, a fin de aprovechar las oportunidades del entorno y combatir las amenazas que puedan tener nuevos competidores. Por un lado, se plantea una mejora de los procesos de abastecimiento y control de inventario. De esta forma, las nuevas tecnologías permiten optimizar costos, tomar mejores decisiones de compra y, por ende, poder realizar mejores promociones a los clientes. Por otro lado, el uso de herramientas digitales ofrecidas por diversas empresas (tales como Backus, Wabi, Google) u organizaciones gubernamentales (Ministerio de Producción) permiten aumentar el alcance de manera rápida y gratuita. Es así como el aumento de los canales de atención al cliente permite un incremento en las ventas como en el posicionamiento que vaya a tener la bodega con respecto a la competencia.

En cuarto lugar, también es importante responder ante las amenazas del entorno que evidencian las debilidades que puedan tener las bodegas tradicionales. Por un lado, las limitaciones presupuestarias como el ticket de compra limitan la posibilidad de pagar comisiones al aceptar pagos de tarjetas. No obstante, y ante la amenaza de *retail* modernos, es posible implementar sin costo el pago a través de billeteras digitales. Esta estrategia permitirá satisfacer la necesidad de aumentar los medios de pago y disminuir el manejo de efectivo en las bodegas, lo cual disminuye el riesgo de sufrir algún tipo de robo. Asimismo, se puede complementar con el recojo en tienda a fin de prevenir la inseguridad ciudadana a través de un pago anticipado. Por otro lado, el poder de negociación con los proveedores es bajo. Ante ello, pueden surgir asociaciones locales entre bodegueros a fin de poder comprar en mayor volumen y optimizar costos. Además, ante la ausencia de stock en productos perecibles y la necesidad de las personas de encontrar todo lo posible en un establecimiento, se pueden realizar alianzas con otros comerciantes minoristas especializados que posean estos productos y ofrecerlos a través de recojo previo pedido.

A partir de lo descrito anteriormente, se elaboró una nueva propuesta de valor que permite tomar acciones proactivas dirigidas a anticiparse a la demanda en bodegas tradicionales ubicadas en el distrito de Comas. Ante lo planteado, se establece que la nueva propuesta de valor debe ir hacia la exploración de nuevos canales digitales, al incremento del ticket de compra promedio como a la diversificación de la bodega hacia otros canales de compra. En esta tarea los principales drivers a emplear por los establecimientos en el plan de mejora y atracción comercial son la digitalización, la provisión de nuevos servicios y el desarrollo de aliados clave.

Es así como, se elabora un plan de implementación para bodegas tradicionales del distrito de Comas de duración de un año. El mismo estipula como parte del plan incrementar el tráfico de personas en el negocio, identificar e impulsar el incremento del ticket promedio en los clientes frecuentes como aproximar un porcentaje de las ventas a los canales digitales del establecimiento. Con lo expuesto, se puede afirmar que se ha cumplido con el objetivo principal de la investigación que consistió en el planteamiento de estrategias comerciales.

## **2. Recomendaciones**

En el presente acápite se presentarán recomendaciones para futuros estudios. En principio, es importante reconocer que la coyuntura de pandemia ocasionada por el virus COVID-19 ha generado una serie de cambios en la manera en la que los ciudadanos viven. Por consiguiente, se recomienda realizar una segunda etapa de la investigación, a fin de corroborar si la situación de las bodegas tradicionales como los atributos valorados por el consumidor han cambiado.

Asimismo, se debe considerar que, dada la coyuntura, el cuestionario fue aplicado a través de dispositivos móviles, ya sea por su difusión en redes sociales o a través de contacto con bodegueros. En ese sentido, se recomienda la aplicación de dos estudios en paralelo en una segunda etapa a fin de determinar si hay diferencias significativas entre la población conectada del distrito y aquella que no. De esta manera, se podrá generar data histórica y medir las tendencias de cambio que puedan acontecer en el distrito.

Adicionalmente, es recomendable continuar con el estudio de estrategias para las bodegas tradicionales y empezar a delimitar las barreras que las separan de los *minimarkets* o de bodegas con autoservicio. De esta forma, se conocerá si son modelos que subsistirán con el tiempo o si estas últimas representan una evolución que es inminente. Además, la existencia de estudios de esta naturaleza permitirá comprender qué factores influyen en la existencia de unas y otras, como qué percepción tiene el consumidor con respecto a sus diferencias.

Por último, resulta recomendable continuar con estudios que permitan aplicar el Modelo *Best - Worst Scalling* a la investigación del *retail* peruano. Es así como se debe incentivar el modelo para encontrar diferencias entre las percepciones entre distritos y regiones del territorio, como aplicarlo a formatos *retail* que no se encuentren en el espectro competitivo de las bodegas, tales como: tiendas especialistas de moda, muebles, electrodomésticos, entre otros para poder conocer las valoraciones particulares de sus clientes y adaptar su oferta de acuerdo a ello.

## REFERENCIAS

- Andina (2020) *Billeteras digitales: su uso registró crecimiento de 500% por pandemia*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-billeteras-digitales-su-uso-registro-crecimiento-500-pandemia-823281.aspx>
- Auger, P., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2006). *Using Best–Worst Scaling Methodology to Investigate Consumer Ethical Beliefs Across Countries*. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 299–326. Recuperado de [sci-hub.se/10.1007/s10551-006-9112-7](https://sci-hub.se/10.1007/s10551-006-9112-7)
- Al – Ali, M., Nor Erne Nazira, B, & Shamsuddin, S.M. (2015) Key determinants of customer satisfaction: Evidence from Malaysia Grocery Stores. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 74(3), 286-299. Recuperado de <http://www.jatit.org/volumes/Vol74No3/2Vol74No3.pdf>
- Andina (2020) *Este es el perfil del comprador peruano en épocas de cuarentena*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-perfil-del-comprador-peruano-epocas-cuarentena-801001.aspx>
- Arriola, Ana & Melendez, Guillermo (2017) Las estrategias de las tiendas de conveniencia ante la entrada de nuevos competidores en el Perú – Análisis de caso Tambo. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625127/Arriola\\_BA.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625127/Arriola_BA.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Baetica (2018) *¿Cómo hacer un análisis DAFO y sus estrategias?* Recuperado de [https://baetica.com/como-hacer-un-analisis-dafo-estrategias/#:~:text=Estrategias%20Ofensivas.,sube%20la%20demanda%20\(Oportunidad\)](https://baetica.com/como-hacer-un-analisis-dafo-estrategias/#:~:text=Estrategias%20Ofensivas.,sube%20la%20demanda%20(Oportunidad)).
- Banco de Crédito del Perú (BCP) (2015) Proyecto de fortalecimiento para agentes BCP “Haciendo Crecer mi Negocio”. Recuperado de [https://issuu.com/calambur/docs/mi\\_negocio\\_bcp\\_snv](https://issuu.com/calambur/docs/mi_negocio_bcp_snv)
- Barrientos-Felipa, P. (2019). *El concepto de tiendas de conveniencia en Perú. Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1326&context=eq>
- Bravo, F (3 de marzo 2021) Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado. *Ecommerce News*. Recuperado de <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Burruezo, J (1999) *Gestión moderna del comercio minorista : el enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Madrid, Ed. ESIC
- Cabanillas, A. (03 de abril de 2013). La facturación de las bodegas crece pese a los supermercados. Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/facturacion-bodegas-crece-pese-supermercados-100297-noticia/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20hay%20aproximadamente,gerente%20de%20la%20citada%20investigadora>
- Castillón, E. (2016). *La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro bodegas, de la avenida Próceres de la Independencia, cuadra 10 a la 27, distrito de San Juan de Lurigancho, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015*.

- Castillo, M (2016) Propuesta de valor: Una herramienta del diseño gráfico. Recuperado de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003154.pdf>
- Chamhuri, N., and P. J. Batt, (2013) Segmentation of Malaysian shoppers by store choice behaviour in their purchase of fresh meat and fresh produce, *Journal of Retailing and Consumer Services* 20, 516-528.
- Compañía de estudios de mercado y opinión pública (cpi) (2019) Perú: Población 2019. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Conexión Esan (16 de agosto de 2011) El mercado de las bodegas, un negocio que se mantiene vigente, aunque pasen los años. Conexión Esan. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/16/el-mercado-de-las-bodegas-un-negocio-que-se-mantiene-vigente-aunque-pasen-los-anos/m>
- Cohen, E. (2009). Applying best-worst scaling to wine marketing. *International Journal of Wine Business Research*, 21(1), 8–23. Recuperado de: [sci-hub.se/10.1108/17511060910948008](http://sci-hub.se/10.1108/17511060910948008)
- El Peruano (28 de enero de 2016) Bodegas formales generan 448,000 empleos en el país. Recuperado de [https://elperuano.pe/noticia/37737-bodegas-formales-generan-448000-empleos-en-el-pais#:~:text=27%2F01%2F2016%20En%20el,a%20129%2C700%20\(71%25\)%20persnas](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)%20persnas)
- Fitzsimons, G. J. (2000) Consumer Response to Stockouts. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 249-266.
- France24 (17 de abril 2020) ¿Por qué falló Perú con el 'pico y género' para contener al Covid-19? Recuperado de <https://www.france24.com/es/20200417-peru-fallo-pico-y-genero-coronavirus-confinamiento>
- Gestión (18 de junio del 2014) El 30% de bodegas que se abren en Lima cambian de giro. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/30-bodegas-abren-lima-cambian-giro-63299-noticia/#:~:text=El%2030%25%20de%20las%20bodegas,de%20Marketing%20Preciso%2C%20Manuel%20Fazio.&text=Precis%C3%B3%20as%C3%AD%20que%20las%20bodegas,10%20mil%20millones.>
- Gestión (19 de octubre del 2020) Estudio Ipsos Perú: Peruanos compran ahora más por WhatsApp que por otras redes sociales. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peruanos-compran-ahora-mas-por-whatsapp-que-por-otras-redes-sociales>
- Gestión (8 de agosto del 2020) Uso de WhatsApp Business puede aumentar ventas en 30% en mypes. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/uso-de-whatsapp-business-puede-aumentar-ventas-en-30-en-mypes-noticia/?ref=gestr>
- Gómez, M. I., E. W. McLaughlin, and D. R. Wittink, (2004) Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation, *Journal of Retailing* 80, 265- 278.
- Gómez, E. (1 de junio de 2010). Bodegas: el futuro está en tus manos.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw Hill. Recuperado de: [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) (2018). Manual de Buenas Prácticas Bodegueras. Recuperado de [https://issuu.com/indecopi/docs/manual\\_de\\_buenas\\_prcticas\\_bodeguer](https://issuu.com/indecopi/docs/manual_de_buenas_prcticas_bodeguer)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s/f) Población urbana al 30 de junio de cada año según sexo y grupo de edad 2015 - 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/ca\\_p03/cap03022.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/ca_p03/cap03022.xlsx)
- Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (Ipsos) (2014). *Perfil de la bodega y el bodeguero*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-de-la-bodega-y-el-bodeguero-0>
- Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (Ipsos) (2016). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Lima: Ediciones Ipsos.
- Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (Ipsos) (2020). *Recalculando... Los comportamientos que cambian después del confinamiento [diapositiva]*. Consulta: 20 de agosto del 2020. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos\\_talk\\_8\\_comportamientos\\_que\\_cambian\\_despues\\_del\\_confinamiento.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos_talk_8_comportamientos_que_cambian_despues_del_confinamiento.pdf)
- Lozano, Victor (02 de febrero de 2021) Bodegas: el sustento diario de las poblaciones vulnerables. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/114534-bodegas-el-sustento-diario-de-las-poblaciones-vulnerables>
- Loureiro, S. M. C., & González, F. J. M. (2008) The Importance of Quality, Satisfaction, Trust, and Image in Relation to Rural Tourist Loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2), 117-136
- Louviere, Jordan & Flynn, T.N. & Marley, A. A. J.. (2015). Best-worst scaling: Theory, methods and applications. 10.1017/CBO9781107337855.
- Kantar (10 de febrero de 2021a) Hogares peruanos cierran el año con un mayor consumo. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-cierran-el-a%C3%B1o-con-un-mayor-consumo>
- Kantar (10 de enero de 2021b) Motivadores de elección en la compra y canales. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Motivadores-de-elecci%C3%B3n-en-la-compra-y-canales>

- Malhotra, N (2008) Investigación de mercados. Pearson Education, México. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Mecanismos de Desarrollo Alternos (MDA Perú) (2016). Estudio impacto económico en bodegas.
- Melgarejo, E. & Velarde, D. (2019). *Factores comerciales de bodegas y tiendas de conveniencia más valorados por el consumidor millennial en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco*. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1335>
- Ministerio de Salud (Minsa) (2019) Análisis de la situación local de salud, distrito de Comas 2019. Recuperado de [https://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis-lima-2019/CD\\_MINSA/DOCUMENTOS\\_ASIS/ASIS\\_DISTRITO%20COMAS%202019.pdf](https://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis-lima-2019/CD_MINSA/DOCUMENTOS_ASIS/ASIS_DISTRITO%20COMAS%202019.pdf)
- Netquest (2020) Tamaño de muestra efectiva. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/tama%C3%B1o-de-muestra-efectiva>
- Nielsen (2015). Bolivia: Un mercado con gran potencial. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2015/bolivia-un-mercado-con-gran-potencial/>
- Osterwalder, A & Pigneur, Y (2011). Generación de modelos de negocio. 5ª ed. Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Pala, E., Rojas, G. & Zegarra, V. (2017). Evaluación y comparación de los factores de la propuesta de valor en dos zonas de Lima Metropolitana. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10357>
- Pascoe, M., Wright, O., & Winzar, H. (2017). Using best-worst scaling to reveal perceived relative importance of website attributes. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2), 393–408. Recuperado de [sci-hub.se/10.1108/APJML-08-2015-0130](http://sci-hub.se/10.1108/APJML-08-2015-0130)
- Pasco, M. (2016). Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Perú Retail (20 de enero de 2016) *Los problemas del inventario en el comercio minorista*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/problemas-inventario-comercio-minorista/>
- Perú Retail (27 de febrero de 2018) *Tambo+ inaugura tienda 200 en Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tambo-inaugura-tienda-200-peru/>
- Perú Retail (8 de enero de 2019) *¿Cómo impactará la llegada de Mallplaza al distrito de Comas?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mallplaza-comas/>
- Perú Retail (8 de enero 2021) *La venta en las bodegas se ha recuperado: ¿Cómo enfrentarán el 2021?* Recuperado de <https://n9.cl/7xb7o>



- Pinilla, O. & Gonzales, G. (2004). Estudio comparativo de las características del merchandising aplicado la tienda tradicional de Barranquilla en estratos 2 y 5. Especialización en Gerencia de empresas comerciales.
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación. Gestión*. Recuperado de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIIA-DEINVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIIA-DEINVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Porter, M. (1980). "Estrategia Competitiva". The Free Press, Nueva York, 1980
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación. Gestión*. Recuperado de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIIA-DEINVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIIA-DEINVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación. Gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Ramírez, J. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (8va ed.). México: Pearson.
- Sánchez-Fernández, R. and M. Á. IniestaBonillo (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory* 7(4): 427-451
- Salas, L (16 de julio de 2020) Lo que deben hacer las bodegas para potenciar su negocio sumándose a plataformas digitales. *Perú 21* Recuperado de <https://peru21.pe/economia/como-pueden-las-bodegas-potenciar-su-negocio-sumandose-a-plataformas-digitales-whatsapp-app-aplicativos-tecnologia-marketplace-internet-retail-peru-ncze-noticia/>
- Salas, L (24 de septiembre 2020) El 77% de los consumidores peruanos ya utiliza WhatsApp como parte de su proceso de compra. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/whatsapp-el-77-de-los-consumidores-peruanos-ya-lo-utiliza-como-parte-de-su-proceso-de-compra-accenture-facebook-peru-aplicacion-redes-sociales-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Sanz, M., & Pintado, T. (2015). Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa. México: ESIC Editorial.
- Swoboda, B., Berg, B., Schramm-Klein, H., & Foscht, T. (2013) The importance of retail brand equity and store accessibility for store loyalty in local competition. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), 251- 262
- Talledo, H. (3 de mayo de 2015). Técnicas y Herramientas para La Investigación De Mercados.
- 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

Tafesse, W., & Korneliussen, T. (2012) Identifying factors affecting consumers purchase incidence at retail trade shows. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 438-444

Terrazas Pastor, Rafael (2011) *Planificación y programación de operaciones*, núm. 28, julio-diciembre, pp. 7-32 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941257002.pdf>

Qiigo (2021) *A Breakdown of Google Maps Marketing*. Recuperado de <https://qiigo.com/blog/a-breakdown-of-google-maps-marketing/>



## ANEXO A: Registro guías de entrevistas

### Guía de entrevista a representante de “Platanitos”

Posición: Trabajadora de Platanitos

Objetivo de las entrevistas: Conocer las iniciativas por parte de empresas privadas de reivindicar a las bodegas

#### PRESENTACIÓN

Como estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando nuestra investigación para el curso de Seminario de Investigación 2 cuya finalidad es determinar cuáles son los factores de mayor importancia en el comportamiento de compra del consumidor y de qué manera las bodegas se pueden adaptar su oferta a ello. La información que nos proporcione será confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

#### Preguntas:

1. ¿Quién es usted y qué rol /puesto desempeña dentro de Platanitos?
2. ¿Cómo cree usted que ha ido evolucionando o cambiando el sector *retail* en el país? ¿De qué forma cree que se han podido adaptar a ello?
3. ¿Cómo se han reinventado a partir de la pandemia?
4. ¿Cómo surgió esta idea? (Preguntar, si no sale espontáneamente, por la plataforma online de venta de productos alimenticios denominada “platanitos food”)
5. ¿Qué estrategias han desarrollado para poder captar la atención a este nuevo servicio dentro de su plataforma?
6. ¿Qué retos han tenido al momento de iniciar con esta reinvención?
7. He podido visualizar que dentro de su plataforma tienen una sección de productos de bodega. ¿Cómo surge esta idea?
8. ¿Qué formatos *retail* considera que son su principal competencia? ¿Qué estrategias están empleando para poder competir con ellos? (Preguntar, asistidamente, por las bodegas y tiendas de conveniencia)
9. ¿Cómo evaluaría los resultados que han tenido durante estos meses de operación?
10. ¿Cómo cree que seguirá evolucionando el sector próximamente?

## **Guía de entrevista a representante de “Tiendas Cerca” (Backus)**

Posición: Expertos en el *retail*

Objetivo de las entrevistas: Conocer las iniciativas por parte de empresas privadas de reivindicar a las bodegas

PRESENTACIÓN: Como estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando nuestra investigación para el curso de Seminario de Investigación 2 cuya finalidad es determinar cuáles son los factores de mayor importancia en el comportamiento de compra del consumidor y de qué manera las bodegas se pueden adaptar su oferta a ello. La información que nos proporcione será confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **Preguntas:**

1. ¿Quién es usted y qué rol /puesto desempeña dentro de la plataforma de “tiendas cerca”?
2. Cómo funciona la plataforma de tiendas cerca: ¿Qué beneficios tiene? ¿Cuáles son los requisitos para inscribirse? ¿Cómo es el proceso de inscripción?
3. ¿Cree que estas medidas brindadas van a repercutir o motivar el crecimiento de las bodegas?
4. ¿Cuáles son los establecimientos que pueden inscribirse en la plataforma de tiendas cerca: únicamente bodegas o pueden participar otros establecimientos como por ejemplo *minimarkets*?
5. ¿En qué distritos se puede evidenciar una mayor inscripción de bodegas? ¿A qué cree que se deba esto?
6. ¿Qué planes de expansión tienen a futuro?
7. ¿Porque están interesados en las bodegas? ¿Qué ventajas cree que tienen las bodegas sobre el resto de canales?
8. ¿Cree que la preferencia de los consumidores por el consumo en bodegas se mantendrá en el tiempo? ¿Por qué?
9. ¿Cree que las bodegas en estos últimos años se han ido profesionalizando?
10. ¿Qué cree que necesitan las bodegas para poder desarrollarse y crecer?

## **Guía de entrevista a representante de “Riqra”**

Posición: Expertos en el *retail*

Objetivo de las entrevistas: Conocer las iniciativas por parte de empresas privadas de reivindicar a las bodegas

PRESENTACIÓN: Como estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando nuestra investigación para el curso de Seminario de Investigación 2 cuya finalidad es determinar cuáles son los factores de mayor importancia en el comportamiento de compra del consumidor y de qué manera las bodegas se pueden adaptar su oferta a ello. La información que nos proporcione será confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **Preguntas:**

1. ¿Quién es usted y qué rol /puesto desempeña dentro de la plataforma de “Riqra”?
2. ¿Cómo nació esta iniciativa?
3. Cómo funciona la plataforma de riqra: ¿Qué beneficios tiene? ¿Cuáles son los requisitos para inscribirse? ¿Cómo es el proceso de inscripción?
4. ¿Por qué están interesados en las bodegas como uno de sus principales clientes? ¿Qué ventajas cree que tienen las bodegas sobre el resto de canales?
5. ¿A qué se debe que busquen que las empresas registradas dentro de su plataforma cuenten con RUC?
6. ¿Cuál considera usted que es la diferencia entre abastecerse por medio de la plataforma de riqra que realizarlo directamente con la empresa o algún distribuidor?
7. ¿Cree que estas medidas brindadas van a repercutir o motivar el crecimiento de las bodegas?
8. ¿En qué distritos se puede evidenciar un mayor uso de la plataforma en bodegas? ¿A qué cree que se deba esto?
9. ¿Qué planes de expansión tienen a futuro?
10. ¿Cree que la preferencia de los consumidores por el consumo en bodegas se mantendrá en el tiempo? ¿Por qué?
11. ¿Cree que las bodegas en estos últimos años se han ido profesionalizando?
12. ¿Qué cree que necesitan las bodegas para poder desarrollarse y crecer?

## Guía de entrevista a proveedores

Posición: Proveedores

Objetivo de las entrevistas: Conocer el rol que cumplen los proveedores para las bodegas

PRESENTACIÓN: Como estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando nuestra investigación para el curso de Seminario de Investigación 2 cuya finalidad es determinar cuáles son los factores de mayor importancia en el comportamiento de compra del consumidor y de qué manera las bodegas se pueden adaptar su oferta a ello. La información que nos proporcione será confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **Preguntas:**

1. ¿Qué particularidades encuentra en el distrito de Comas que no encuentra en ningún otro distrito?
2. ¿Cómo es la relación que mantiene con los bodegueros? ¿Considera que estos poseen algún tipo de poder de negociación?
3. ¿Por qué es importante para los proveedores tener este contacto directo con las bodegas?
4. ¿Qué puntos fuertes destaca una bodega en comparación a una tienda de conveniencia u otro formato *retail*?
5. ¿Posee clientes específicos o una determinada zona de influencia? ¿Cómo la determinan?
6. ¿Cuáles son las formas en las que registran los pedidos?
7. ¿Cuál es el rango de tiempo en el que van a dejar los productos pedidos?
8. ¿Cuál es el medio de pago que utilizan con los bodegueros? ¿Le ofrecen crédito?
9. ¿Considera que influyen en las decisiones de compra de los bodegueros?
10. ¿Cree que los bodegueros han ido profesionalizando a través de los años?
11. ¿Qué factores considera usted que necesitan las bodegas para poder crecer y sobresalir frente al resto de formatos *retail*?

### **Guía de entrevista a bodeguero**

Posición: Dueño de la bodega

Objetivo de la entrevista: Conocer las principales características del modelo de negocio de las bodegas

PRESENTACIÓN: Como estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección con mención en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando nuestra investigación para el curso de Seminario de Investigación 2 cuya finalidad es determinar cuáles son los factores de mayor importancia en el comportamiento de compra del consumidor de qué forma las bodegas se pueden adaptar su oferta a ellos. La información que nos proporcione será confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

#### **Datos generales**

1. ¿Qué lo motivó a iniciar su negocio?
2. ¿Cuáles fueron los problemas que encontró al iniciar su negocio?
3. ¿Se ha realizado algún préstamo para poder financiar los costos de la bodega (apertura, funcionamiento)?
4. ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?
5. ¿Hay alguna persona que se encargue de la atención, aparte de usted?
6. Si es que su respuesta fue afirmativa ¿Este personal realiza funciones específicas o múltiples acciones?

#### **Servicio al cliente y conveniencia - Atmósfera**

1. ¿Cuáles considera que son las principales características de su bodega?
2. ¿Cuenta con algún almacén para almacenar sus productos?
3. ¿Cuenta con mostradores, vitrinas, o andamios? ¿Propios o de alguna marca?
4. ¿Cuenta con algún electrodoméstico en la bodega? (congeladoras, televisión, radio)
5. ¿Cómo decidió la distribución del espacio?

#### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

1. Desde el aumento de la competencia ¿Ha modificado su maestro de productos?
2. ¿Cómo sabe qué productos y qué cantidad necesita pedir?

3. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿De qué forma determina? ¿Cada cuánto tiempo vienen a tomarle sus pedidos?
4. ¿Considera que los proveedores influyen en las decisiones de compra para su bodega?
5. ¿Cuál es el medio de pago a sus proveedores? ¿Le ofrecen crédito?
6. ¿Cada cuánto tiempo vienen a dejar los productos pedidos?

#### **Servicio al cliente y conveniencia - Servicios adicionales**

1. ¿Quiénes son sus principales clientes y cómo describiría la relación que tiene con ellos?
2. ¿Qué tipos de compra suelen hacer en su establecimiento? (ocasional, compra para la
3. semana, por mayor)
4. ¿Qué medios de pago acepta?
5. ¿Usted ofrece ventas al crédito? ¿De este ser el caso cual es la dinámica?
6. ¿Por la venta de productos, entrega algún comprobante?

#### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

1. ¿Cuáles considera que son los productos más consumidos por sus clientes?
2. ¿Considera que los clientes influyen en las decisiones que toma para su bodega?
3. ¿A qué formatos de tienda considera como principal competencia? ¿Por qué considera que las personas acuden a dicho formato de tienda?
4. ¿Considera que su negocio tiene aspectos que mejorar? ¿Cómo cuáles?

#### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

1. ¿Conoce usted las ventajas únicas de su negocio con respecto a otros?
2. ¿Cuáles son las estrategias que aplica su bodega para ser diferente a sus competidores?
3. ¿En su bodega aplica promociones de productos con precios bajos?
4. ¿Presentan promociones en tienda? (descuentos, packs)
5. ¿De qué forma comunica sus promociones?
6. ¿Cuenta elementos visuales que comuniquen el tipo de productos o categorías que venden?



## **ANEXO B: Matriz de bodegueros**

**Tabla B1: Matriz de bodegueros**

<b>Nombre del bodeguero</b>	<b>Tipificación</b>
Wilson Reyes	Bodeguero 1
Judith de la Cruz	Bodeguero 2
M.G	Bodeguero 3
Diego	Bodeguero 4
Rosa Silva	Bodeguero 5
Diana Chipana	Bodeguero 6
Benito Santos	Bodeguero 7



## **ANEXO C: Guía de cuestionario**

### **Percepciones de compra *retail***

¡Hola! Somos Jesús Tarazona (jesus.tarazona@pucp.edu.pe) y Juan Diego Tineo (jdtineo@pucp.edu.pe), estudiantes de la facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra tesis para obtener la licenciatura en Gestión Empresarial. Agradecemos su participación y le recordamos que toda información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y con fines exclusivamente académicos.

Consentimiento informado: La presente investigación "Planteamiento de estrategias comerciales para bodegas “tradicionales”, frente a la expansión de nuevos formatos *retail* en el 2020: Estudio de casos múltiple en el distrito de Comas" será presentada para la obtención del título de Licenciado y Licenciada en Gestión Empresarial en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de contar con la información solicitada es conocer cuáles son los drivers de compra del consumidor de Comas. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica. Agradecemos su apoyo.

#### **Sección 1: Consentimiento**

¿Autoriza, usted, la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del presente estudio?

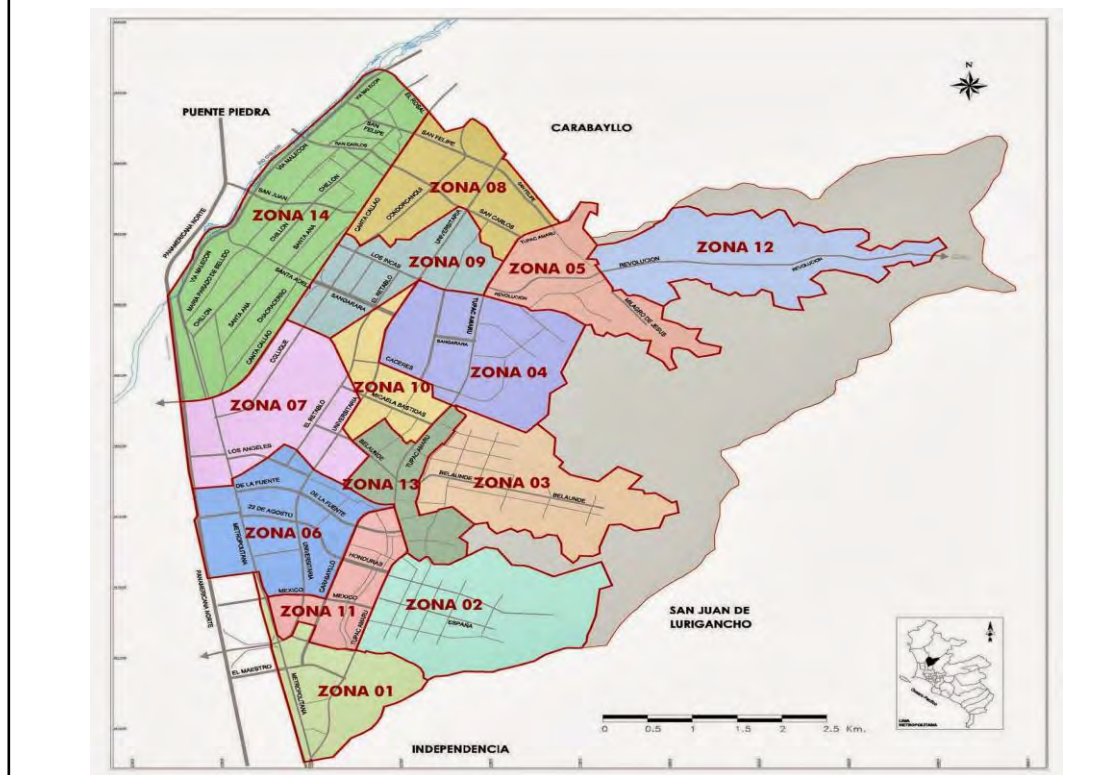
- Sí
- No

#### **Sección 2: Distrito de residencia**

¿Vive en el distrito de Comas?

- Sí
- No

**Figura C1: Zonas distrito Comas**



¿En qué zona vive?

- |          |           |
|----------|-----------|
| • Zona 1 | • Zona 8  |
| • Zona 2 | • Zona 9  |
| • Zona 3 | • Zona 10 |
| • Zona 4 | • Zona 11 |
| • Zona 5 | • Zona 12 |
| • Zona 6 | • Zona 13 |
| • Zona 7 | • Zona 14 |

**Sección 3: Características sociodemográficas**

Edad (Número) \_\_\_\_\_

Sexo

- |         |          |
|---------|----------|
| • Mujer | • Hombre |
|---------|----------|

**Sección 4: Características del jefe de hogar**

Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar:

**JEFE DE HOGAR:** Aquella persona, hombre o mujer, de 15 años a más, que más aporta económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.

**HOGAR:** conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? \*

- Sin educación/Educación inicial
- Primaria incompleta o completa/Secundaria incompleta
- Secundaria completa/Superior técnico incompleta
- Superior técnico completa
- Superior universitaria incompleta
- Superior universitaria completa
- Post-grado universitario

¿El jefe del hogar se encuentra afiliado a un Seguro de salud privado o EPS? \*

- Sí
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál de los siguientes bienes tiene en su hogar que esté funcionando? \*

**Tabla C1: Consulta sobre bienes adquiridos en el hogar**

	Sí	No
Computadora, laptop en funcionamiento		
Lavadora en funcionamiento		
Horno Microondas en funcionamiento		
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento		

¿Cuál de estos servicios tiene en su hogar?

**Tabla C2: Consulta sobre servicios adquiridos en el hogar**

	Sí	No
Teléfono fijo		
Televisión por cable		
Internet fijo		

¿Cuáles de los siguientes bienes o servicios tienen en su hogar que esté funcionando? \*

**Tabla C3: Consulta sobre bienes y servicios extra adquiridos en el hogar**

	Sí	No
Auto y/o camioneta para uso particular		
Servicio doméstico en el hogar pagado (MÍNIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)		

¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA) \*

- Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)
- Madera (entablados) / tapizón
- Cemento sin pulir o pulido
- Láminas asfálticas o similares / vinílicos, mosaicos o similares / Laminado tipo madrea
- Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos
- Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol

¿El material predominante de las paredes es ladrillo o bloque de cemento? \*

- Sí
- No

¿El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a

- No tiene baño / No está conectado a una red pública
- Baño compartido fuera de la vivienda (Ejem: quintas, corralones, cuartos con baños compartidos, etc)
- Baño dentro de la vivienda

### Sección 5: Comportamiento de compra

¿Cuál es tu establecimiento favorito para comprar alimentos/bebidas? \*

- Bodegas
- Supermercados (Tottus, Metro, Wong)
- Tiendas de descuento (Mass)
- Ambulantes
- Tiendas de Conveniencia (Oxxo, Tambo+, Listo)
- Tiendas Mayoristas (Makro, Precio Uno)
- Kioskos

- Negocios digitales por Redes Sociales (Facebook, Whatsapp, etc.)
- Mercados
- Tiendas especialistas (Panaderías, Farmacias, etc.)
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Por qué es tu establecimiento favorito? \_\_\_\_\_

¿En qué tienda no volverías a comprar? \*

- Ambulantes
- Bodegas
- Negocios digitales por Redes Sociales (Facebook, Whatsapp, etc.)
- Tiendas de Conveniencia (Oxxo, Tambo+, Listo)
- Tiendas de descuento (Mass)
- Mercados
- Tiendas Mayoristas (Makro, Precio Uno)
- Kioskos
- Tiendas especialistas (Panaderías, Farmacias, etc.)
- Supermercados (Tottus, Metro, Wong)
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Por qué no volverías a comprar ahí? \_\_\_\_\_

### Sección 6: Comportamiento de compra

¿En los últimos doce meses has comprado alimentos/bebidas en los siguientes establecimientos?

**Tabla C4: Registro de compra últimos 12 meses por establecimiento**

Tipo de Establecimiento	¿Ha comprado en los últimos 12 meses?
Supermercados	
Tiendas de conveniencia	
Bodegas	
Tiendas de descuento	
Mercados	
Ambulantes	
Kioskos	
Tiendas especializadas	
Tiendas mayoristas	
Negocios digitales	

- Sí
- No

**\*De acuerdo a la respuesta individual de cada establecimiento desencadena las siguientes preguntas**

¿Cuándo empezó a comprar en Supermercados/Tiendas de conveniencia/ Bodegas / Tiendas de descuento /Mercados / Ambulantes /Kioscos /Tiendas especializadas /Tiendas mayoristas /Negocios Digitales?

- Antes de la Pandemia
- Durante la Pandemia

¿De qué forma compraba antes de la pandemia alimentos y bebidas en los Supermercados/Tiendas de conveniencia/ Bodegas / Tiendas de descuento /Mercados / Ambulantes /Kioscos /Tiendas especializadas /Tiendas mayoristas /Negocios Digitales?

- De manera presencial
- De manera digital (Vía Whatsapp, aplicación de *delivery*, *delivery* propio de tienda, página web, etc.)
- No compraba en estos establecimientos antes de la pandemia

¿De qué forma compra ahora alimentos y bebidas en Supermercados/Tiendas de conveniencia/ Bodegas / Tiendas de descuento /Mercados / Ambulantes /Kioscos /Tiendas especializadas /Tiendas mayoristas /Negocios Digitales?

- De manera presencial
- De manera digital (Vía Whatsapp, aplicación de *delivery*, *delivery* propio de tienda, página web, etc.)
- No compro actualmente en ese establecimiento

¿Cada cuánto compras en Supermercados/Tiendas de conveniencia/ Bodegas / Tiendas de descuento /Mercados / Ambulantes /Kioscos /Tiendas especializadas /Tiendas mayoristas /Negocios Digitales?

- Diario
- Interdiario
- Cada 2 o 3 días
- Cada 4 a 6 días
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Una vez al mes
- Una vez cada dos meses
- Con menor frecuencia
- Ya no compro en ese establecimiento

¿Qué solías/sueles comprar en Supermercados/Tiendas de conveniencia/ Bodegas / Tiendas de descuento / Mercados / Ambulantes /Kioscos /Tiendas especializadas /Tiendas mayoristas /Negocios Digitales?

- Carnes rojas
- Verduras
- Frutas
- Bebidas sin alcohol
- Bebidas alcohólicas
- Snacks (galletas, piqueos, etc.)
- Productos de aseo personal (papel higiénico, jabón, shampoo, etc.)
- Productos de limpieza (lejía, limpiadores, alcohol, etc.)
- Pollo
- Pescado
- Legumbres (Lentejas, frijoles, etc.)
- Alimentos preparados (empanadas, pasteles, pollo rostizado, pop corn, etc.)

¿De qué forma la pandemia ha influido en la forma en la que compras en Supermercados/Tiendas de conveniencia/ Bodegas / Tiendas de descuento / Mercados / Ambulantes /Kioscos /Tiendas especializadas /Tiendas mayoristas /Negocios Digitales? \_\_\_\_\_

¿En qué otros establecimientos has comprado alimentos/bebidas en los últimos doce meses?  
\_\_\_\_\_

### **Sección 7: Cuestionario Principal**

A continuación, se les mostrarán unas combinaciones que tienen escritas características relacionadas a establecimientos donde realiza compras de alimentos y bebidas, tales como: bodegas, tiendas de conveniencia, supermercados.

Le pido, por favor, que escoja los elementos que le parezcan más importantes y menos importantes al momento de elegir un lugar al cual comprar. Si siente que ninguno es muy importante para usted, por favor escoja el más próximo.

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**\*Se elaboraron 2 modelos de encuesta distintos**



## **Encuesta 1**

**Tabla C5: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		
Que el establecimiento cuente con promociones		
Que se encuentre cerca de mi domicilio		
Que el trato del personal sea cordial		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C6: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)		
Que se encuentre cerca de mi domicilio		
Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19		
Que el establecimiento sea seguro		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C7: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento sea seguro		
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		
Que el precio sea visible para cada producto		
Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C8: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C9: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>		
Que el establecimiento se encuentre limpio		
Que el establecimiento tengo precios bajos		
Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C10: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con productos frescos		
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		
Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>		
Que se encuentre cerca de mi domicilio		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C11: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que se encuentre cerca de una zona comercial		
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		
Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)		
Que el precio sea visible para cada producto		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C12: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		
Que el precio sea visible para cada producto		
Que el trato del personal sea cordial		
Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C13: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que se encuentre cerca de mi domicilio		
Que el establecimiento tengo precios bajos		
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		
Que el precio sea visible para cada producto		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C14: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		
Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19		
Que el establecimiento cuente con productos frescos		
Que el establecimiento cuente con promociones		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C15: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el precio sea visible para cada producto		
Que el establecimiento tenga los productos ordenados		
Que el establecimiento cuente con productos frescos		
Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C16: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19		
Que el establecimiento tenga los productos ordenados		
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C17: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento tenga los productos ordenados		
Que el establecimiento sea seguro		
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		
Que se encuentre cerca de una zona comercial		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C18: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento tenga los productos ordenados		
Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>		
Que el trato del personal sea cordial		
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C19: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento tengo precios bajos		
Que el establecimiento cuente con productos frescos		
Que el establecimiento se encuentre limpio		
Que se encuentre cerca de una zona comercial		

## **Encuesta 2**

**Tabla C20: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)		
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		
Que el establecimiento tengo precios bajos		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C21: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento se encuentre limpio		
Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)		
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C22: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)		
Que el establecimiento cuente con productos frescos		
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		
Que el establecimiento sea seguro		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C23: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)		
Que el trato del personal sea cordial		
Que se encuentre cerca de una zona comercial		
Que se encuentre cerca de mi domicilio		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C24: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)		
Que brinde servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, juegos de lotería, etc.)		
Que el establecimiento cuente con promociones		
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C25: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con promociones		
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		
Que se encuentre cerca de una zona comercial		
Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C26: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento tengo precios bajos		
Que el establecimiento cuente con promociones		
Que el establecimiento tenga los productos ordenados		
Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C27: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		
Que el establecimiento sea seguro		
Que el establecimiento se encuentre limpio		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C28: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que se encuentre cerca de mi domicilio		
Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)		
Que el establecimiento se encuentre limpio		
Que el establecimiento cuente con pago por medio de tarjetas		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)



**Tabla C29: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		
Que se encuentre cerca de una zona comercial		
Que cumpla con los protocolos de prevención COVID-19		
Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C30: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el trato del personal sea cordial		
Que el establecimiento cuente con mi producto preferido		
Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)		
Que el establecimiento cuente con productos frescos		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C31: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento sea seguro		
Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)		
Que el establecimiento tengo precios bajos		
Que el trato del personal sea cordial		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C32: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento me permita escoger los productos (autoservicio)		
Que el establecimiento cuente con <i>delivery</i>		
Que el establecimiento cuente con pago móvil (Yape, Lukita, Plin)		
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C33: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el precio sea visible para cada producto		
Que el establecimiento se encuentre limpio		
Que el establecimiento cuente con un surtido amplio (muchas opciones del mismo producto)		
Que el establecimiento cuente con promociones		

¿Qué le parece más importante al momento de elegir un establecimiento donde comprar? (ELIGE UNO DE MAYOR Y MENOR IMPORTANCIA)

**Tabla C34: Valoración de atributos para el modelo *Best - Worst Scalling***

	Mayor Importancia	Menor Importancia
Que el establecimiento se encuentre limpio		
Que se encuentre cerca de mi domicilio		
Que brinde información de manera digital sobre los productos disponibles (Página web, whatsapp, etc.)		
Que el establecimiento tenga los productos ordenados		

## Sección 7: Información adicional

¿Qué métodos de pago suele emplear al realizar compras de alimentos/bebidas? \*

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Yape / Lukita / Plin / Tunki
- Transferencia bancaria
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su estado civil? \*

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Viudo(a)
- Divorciado(a)
- Conviviente

¿Cuál de estas opciones crees que representa mejor a tu hogar? \*

- Hogar unipersonal (solo vive una persona)
- Hogar en pareja (vive una pareja solamente sin hijos viviendo en ella)
- Hogar monoparental (vive solo un padre o madre con hijo/s)
- Hogar tradicional (solo una pareja) con hijo único
- Hogar tradicional (solo una pareja) con más de un hijo
- Hogar multigeneracional (viven de 3 a más generaciones: una persona con su padre/madre y con su hijo/s)
- Hogar extendido (viven personas con distintos grados de parentesco, como, por ejemplo, tíos, primos, sobrinos, etc.)
- Hogar amigos (viven solo amigos o compañeros / roomates)

¿Cómo definirías cuál es el ciclo de vida de tu hogar? Si hay más de un niño pensar siempre en el más pequeño. \*

- Nido sin hijos (no hay hijos y nunca han tenido)
- Nido con bebés (el niño más pequeño tiene hasta 3 años)
- Nido en formación (el niño más pequeño tiene entre 4 y 12 años)
- Nido completo (el hijo más pequeño tiene entre 13 y 25 años)
- Nido canguro (el hijo más pequeño tiene más de 26 años)
- Nido vacío (tienen hijos, pero ya no viven en el hogar)

¿Cuánto tiempo lleva viviendo en Comas? (en años) \_\_\_\_\_

¿Con qué servicios adicionales te gustaría/te gusta que cuente una bodega?

- Agencia bancaria / Agente bancario
- Pago de servicios (luz, agua, gas)
- Juegos de azar (Tinka, TeApuesto)
- Recarga móvil de celular
- Comida rápida
- Cambio de divisas (soles a dólares)
- Recojo en tienda
- Otro:

## ANEXO D: Ejemplos de Procesamiento *Worst - Best Scalling*

Tabla D1: Ejemplo de Procesamiento *Worst - Best Scalling* 1

ID	12	19	1	10	10	16	13	9	6	16	3	17	9	2	7	1
A1	-1			1	1			-1		-1		1	-1	1		
A2	1	-1			1		-1		1	-1				1	-1	
A3	1	-1			1		-1		1	-1				1	-1	
A4	-1	1				-1	1			1	-1		1		-1	
A5	-1			1	-1			1	-1	1					-1	1
A6	-1			1	1			-1	-1			1	-1			1
A7	1	-1				1		-1			-1	1	1		-1	
A8		-1	1				1	-1	-1		1		-1			1
A9	-1		1			-1	1		1			-1	-1			1
A10	-1	1				-1	1		1			-1		1	-1	
A11	-1	1			-1	1			1	-1			-1	1		
A12	1	-1			1			-1	1			-1	-1			1
A13	-1		1			-1	1		1			-1	-1			1
A14	-1	1			1	-1				-1	1		1		-1	
A15		-1	1			-1		1			1	-1			-1	1

**Tabla D2: Ejemplo de Procesamiento Worst - Best Scalling 2**

ID	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11
A1	3	-1	0	0	-1	-1	-2	1	-2	0	-3
A2	2	-2	-1	0	0	1	-1	1	-2	0	-2
A3	2	-2	-1	0	0	1	-1	1	-2	0	-2
A4	1	-2	4	0	-1	-2	3	0	-3	0	1
A5	2	-1	-1	0	-1	-2	-2	-1	-1	0	-1
A6	3	-1	-3	0	0	0	-3	1	0	0	-3
A7	0	-2	2	0	-1	-2	0	0	-3	0	3
A8	3	-1	-1	-1	-1	-2	-3	-1	-2	0	0
A9	2	-1	1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	0
A10	2	-2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-4	0	1
A11	1	0	-3	1	0	1	-4	0	-2	0	1
A12	1	-1	-2	0	0	0	-1	1	1	0	-3
A13	2	-1	1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	-1
A14	1	-2	1	0	-1	-2	0	1	-1	0	-1
A15	0	-1	1	-1	0	0	1	-1	0	0	1

## ANEXO E: Modelo Canvas bodegas – situación actual

<b>Aliados Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Abastecimiento de productos</li> <li>• Ordenamiento y limpieza del establecimiento</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <p>Abastecer productos abarrotes de acuerdo de las necesidades particulares de los clientes de la zona</p>	<b>Relación con el Cliente</b> <p>Enfoca la oferta de producto abarrotes en base a la preferencia de sus consumidores, llegando a relacionarse de forma cercana con estos.</p>	<b>Segmentos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vecinos que vivan cerca de la bodega o que se encuentren de paso por el lugar.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Espacio físico</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boca a boca</li> </ul>	
<b>Estructura de Costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Abastecimiento de productos</li> </ul>		<b>Estructura de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de abarrotes</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia basada en el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, 2011

## ANEXO F: Plataformas Digitales para las bodegas

Tabla E1: Plataformas Digitales para las bodegas

Plataforma de soporte	Descripción	Aspectos que ofrecen
Ubica tu bodega	Plataforma virtual que surge como iniciativa del Ministerio de Producción. Permite a los consumidores obtener información sobre las bodegas más cercanas a su ubicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Localización de los establecimientos más cercanos a la ubicación de los consumidores (Produce, s/f)</li> <li>● Conocimiento de qué productos perecibles y no perecibles cuenta la bodega, así como saber su stock de productos de higiene personal y aseo del hogar (Produce, s/f).</li> <li>● Identificación de las modalidades de pago de cada negocio, ya sea en efectivo o con tarjetas, y saber si en el negocio funciona algún agente bancario (Produce, s/f).</li> </ul>
Tiendas Cerca	Iniciativa de Backus en búsqueda de ayudar a los bodegueros para poder salir de la crisis en la que se encuentran. Directorio virtual donde puedes ingresar a la página como consumidor y encontrar cuales eran las bodegas que se encontraban abiertas y cuáles eran las más cercanas a tu casa que ofrecían <i>delivery</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contactar a tu bodeguero por medio de WhatsApp</li> <li>● Encontrar la dirección y poder visualizar qué categorías de producto vende</li> <li>● Videos de capacitación que pueden ayudar al bodeguero, entre las que destacan: como ser el favorito del barrio, manual de bioseguridad (no solo cuando atiendes al cliente sino cuando recibes los productos del proveedor) y servicio post venta</li> <li>● Posibilidad de descargar un <i>flyer</i> digital número de celular y nombre de la bodega, el cual puedes enviar por WhatsApp a tus clientes</li> <li>● Alianzas con otras empresas como la opción de un crédito con Scotiabank, promociones con Monark y con Yamaha para que los bodegueros puedan hacer <i>delivery</i>. Además, se sumó P &amp; G y Nestlé. Nestlé nos ayudó con bioseguridad, y con un tema de difusión.</li> </ul>
Wabi	Plataforma que surge de la iniciativa de Coca Cola que nace con el objetivo que los locales de barrio no perdieran presencia en plena era digital y puedan ofrecer sus productos de distintas categorías como bebidas, snacks, conservas o artículos de limpieza y recibirlos en casa de la mano del dueño de la bodega de siempre quien cubre un radio de 12.5 km a la redonda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plataforma en la cual el dueño de la bodega puede ofrecer sus productos y relacionarse con los consumidores cercanos a 12.5km a la redonda.</li> </ul>



## ANEXO G: Modelo canvas bodegas - propuesta

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• El Estado</li> <li>• Fabricantes</li> <li>• Bancos empresas financieras</li> <li>• Otros agentes <i>retail</i> minoristas (puestos de mercado, negocios en redes)</li> <li>• Asociación de Bodegueros</li> <li>• Plataformas de venta minorista (Wabi)</li> <li>• Plataformas de ubicación (Google Maps, Tiendas Cerca, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Abastecimiento de productos</li> <li>• Ordenamiento y limpieza del establecimiento</li> <li>• Impulso de venta digital</li> <li>• Servicios adicionales ofrecidos (<i>delivery</i>, recojo en tienda, etc)</li> </ul>	<p>Abastecer de productos abarrotes de manera personalizada, rápida y omnicanal. Así como, ser una alternativa que provea servicios financieros y de entretenimiento (juegos de azar).</p>	<p>Enfoca los productos y servicios ofrecidos en base a la preferencia de sus consumidores, llegando a relacionarse de forma cercana con estos. Asimismo, fortalece la relación a través de interacciones digitales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vecinos que vivan cerca de la bodega o que se encuentren de paso por el lugar.</li> <li>• Usuarios digitales que se encuentren en el radio de influencia de las plataformas de ubicación y venta.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Espacio físico</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WhatsApp</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Otros aplicativos móviles</li> <li>• Boca a boca</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Abastecimiento de productos</li> <li>• Servicio de <i>delivery</i></li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de abarrotes</li> <li>• Servicios adicionales (agente bancario, pago de servicios, apuestas deportivas, etc)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia basada en el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, 2011

## **ANEXO H: Resúmenes de entrevistas a profundidad**

### **Resumen de entrevista a encargada de Tiendas Cerca Micaela Montalbetti**

La entrevista realizada a Micaela Montalbetti encargada del proyecto de Backus Tiendas Cerca. Consta de dos secciones importantes.; en la primera se cuenta el contexto en el cual nace esta iniciativa. Se menciona que para la empresa Backus las bodegas son muy importantes debido a la alta capilaridad que tiene el canal tradicional en Perú, cada cuadra o cada dos cuadras encuentran dos o tres bodegas. Ante esto se planteó la forma en cómo se podría ayudar a los bodegueros para poder salir de la crisis en la que se encuentran. Se visualizó que en Bavaria en Colombia nació la iniciativa de tiendas cerca, como un directorio virtual donde puedes ingresar a la página como consumidor y encontrar cuales eran las bodegas que se encontraban abiertas y cuáles eran las más cercanas a tu casa que ofrecían *delivery*.

En la segunda sección se mencionan las funcionalidades que se le empezaron a agregar dentro de la plataforma, entre las que destacan:

- Contactar a tu bodeguero por medio de WhatsApp.
- Encontrar la dirección y poder visualizar qué categorías de producto vende.
- Videos de capacitación que pueden ayudar al bodeguero, entre las que destacan: como ser el favorito del barrio, manual de bioseguridad (no solo durante la atención al cliente sino durante la recepción de productos del proveedor) y servicio post venta.
- La posibilidad de descargar un *flyer* digital, número de celular y nombre de la bodega, el cual puedes enviar por WhatsApp a tus clientes.

Asimismo, se han establecido alianzas con otras empresas como la opción de un crédito con Scotiabank, promociones con Monark y con Yamaha para que los bodegueros puedan hacer *delivery*. Además, se sumó P&G y Nestlé, este último nos ayudó con bioseguridad, y con un tema de difusión.

A continuación, se ahonda en el proceso de inscripción de los bodegueros el cual es La súper simple ya que únicamente se tiene que entrar con su código, verificar que los datos estén correctos, poner si hacían *delivery* o no hacían *delivery*, y aceptar los términos y condiciones para poder ser inscritos y aparezca su ubicación en el mapa. Esto con la finalidad de que el que se inscriba pueda ver cuáles son las bodegas que están abiertas y cuáles no.

### **Resumen de entrevista a encargada de “Platanitos food” Cerca Magaly Monsante**

Se entrevistó a Magaly Monsante gerente de hospitalidad y experiencia, quien nos indicó el proceso de reinversión por el que atravesó la empresa Platanitos. Señala que se requirió de gran esfuerzo ya que se tuvo que contactar a nuevos *couriers*, realizar nuevos contratos, cambiar el enfoque de productos a todo lo que es abarrotes, electrodomésticos y trabajar a través del canal online.

Los principales retos que se tuvieron al iniciar este nuevo proyecto fueron: tener que afianzarse con otras marcas para vender sus productos a través de la página web, la adaptación que debieron tener estas marcas al nuevo sistema de envío, y la configuración de estos sistemas, brindando capacitaciones a todo el personal.

Asimismo, esta nueva plataforma tiene un apartado de “bodega” en el cual ofrece productos, los cuales se pueden encontrar en cualquier bodega de barrio. Esto debido a que se decidió incursionar y ampliar la plataforma a artículos de primera necesidad. Esto se realizó para brindar la oportunidad de compra a clientes de la plataforma “Platanitos food” que solo busquen este tipo de productos, que estos sean enviados a su domicilio sin que ellos tuvieran que movilizarse.

Sin embargo, son conscientes que la demanda de productos es mucho mayor en las bodegas, debido a que los clientes buscan productos que en la plataforma no se pueden encontrar. Por ello se considera importante seguir creciendo en marcas para poder brindarle a los clientes la oportunidad de abastecer su hogar con productos que, de manera sencilla, los pide por una plataforma y les llega en el menor tiempo posible.

## **Resumen entrevista CEO Riqra - Jaime Chiarella Rondón**

Se entrevistó a Jaime Chiarella Rondón, quién es CEO y fundador de la empresa Riqra, empresa que nació y se desarrolló hasta el 2018 como una alternativa de conectar a los bodegueros con sus proveedores en una especie de Marketplace, el cual se empezó a diseñar en el año 2015 y se lanzó al mercado a principios del 2017. Posteriormente Riqra se convirtió en un SAS, es decir una solución de tecnología para fabricantes y distribuidores de distintas industrias no solo de consumo.

La plataforma en un inicio era un Marketplace en la cual se encargaban de la captación de los bodegueros y de su registro en la plataforma. También se encargan de captar a los fabricantes y distribuidores que deseen mostrar sus productos y catálogos en el Marketplace, para que el bodeguero pueda atender de una manera correcta. Además, la plataforma cobraba un porcentaje de cada venta realizada.

Actualmente se desempeña como un SAS, una plataforma Software as a service, que le entregamos a fabricantes y distribuidores de distintas industrias para que ellos como marca blanca digitalicen la atención de sus clientes actuales o nuevos clientes. Ellos construyen y mejoran el software, cobrándose un fee mensual para que lo utilicen.

Con respecto a la importancia del canal tradicional, se ha identificado que el 70% de lo que se mueve en el país se mueve a través del canal tradicional en consumo masivo. Por otro lado, era un canal que no tenía nada de digitalización y ese fue el por qué tratan de digitalizar las bodegas.

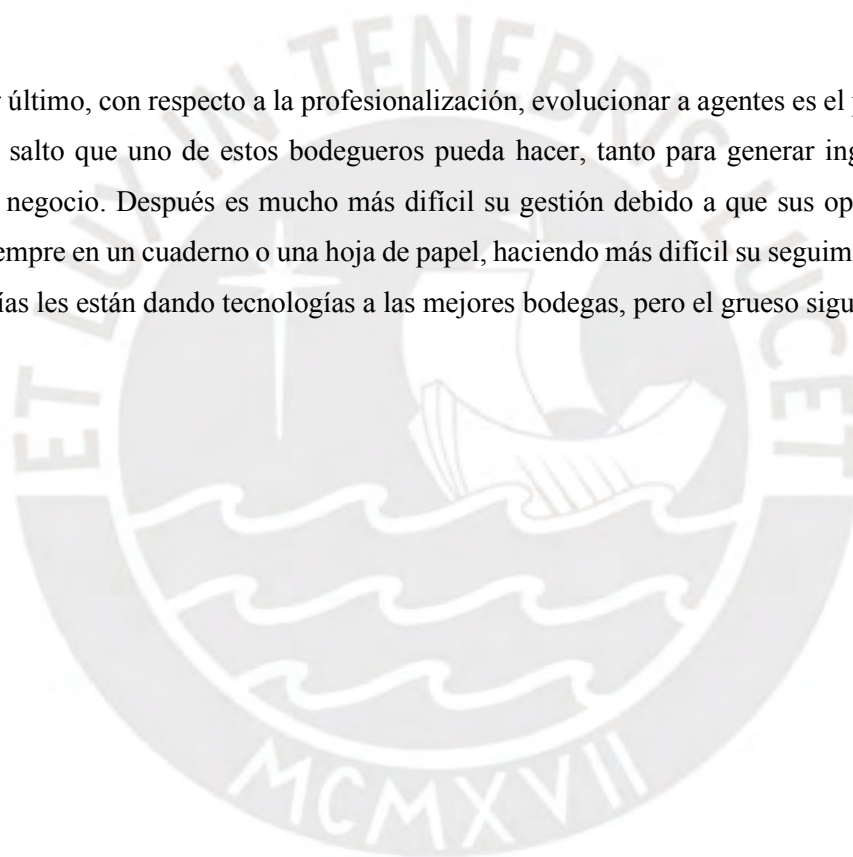
Con respecto al avance de otros formatos del *retail* moderno. Nos indica que el canal tradicional va a ser muy difícil que pierda presencia, las tiendas de conveniencia atacan otro tipo de segmento. Antes de estas la amenaza eran las *cash and carry*, pero los mismos supermercados atacan otro tipo de necesidad, no atacan esa necesidad que hoy cumple el canal tradicional, el cual atiende a un sector bastante informal que vive del día a día, por lo que van a las bodegas para poder cocinar diariamente. Es por ello que los nuevos formatos se están canibalizando entre ellos en vez de tocar al canal tradicional; además, es muy difícil digitalizar el canal tradicional, hay muchas compañías que lo están intentando con muchísimo dinero y aun no lo logran.

Las principales barreras para poder lograr la formalización se basan principalmente en toda la economía alrededor de las bodegas, la cual es informal. La principal barrera es que aún no presentan los incentivos adecuados, Luego de ello va más por el lado de políticas públicas que

económicas. Para el canal es indistinto abastecerse a través de plataformas digitales, los bodegueros se abastecen principalmente de 7 empresas grandes el resto necesita contar con vendedores.

Comentó lo que esperan los proveedores de los bodegueros: Al final todos los proveedores saben que el canal tradicional es muy importante, pero saben que no hay mucho por explotar, por lo que la razón por la que pelean es por llegar a los bodegueros. A todas estas empresas les encantaría que tengan el stock en línea y se pueda dar el abastecimiento más eficientemente. Ha habido tanto para el *sell in* como para el *sell out* para que las bodegas vendan más, pero no se está rompiendo la naturaleza de las bodegas que abastecen a las 5 cuadras alrededor.

Por último, con respecto a la profesionalización, evolucionar a agentes es el primer paso, es el mejor salto que uno de estos bodegueros pueda hacer, tanto para generar ingresos como visitas a su negocio. Después es mucho más difícil su gestión debido a que sus operaciones se registran siempre en un cuaderno o una hoja de papel, haciendo más difícil su seguimiento. Ahora las compañías les están dando tecnologías a las mejores bodegas, pero el grueso sigue siendo así.



### Resumen de entrevista a proveedores

Se han desarrollado 3 entrevistas a personas que se han desempeñado dentro de grandes empresas que distribuyen productos a las bodegas. Entre los que se encuentra Denis Chupillon, distribuidor Ab InBev (Backus); Cesar Kou, gerente de la empresa KMC International SAC, que distribuye productos de popcorn a las bodegas; y Víctor Haya de la Torre, cooperador comercial de la empresa gloria abarcando en distritos pertenecientes a lima este y la parte urbana de lima, con experiencia de 19 años en cervecerías Backus atendiendo tanto en el área de ventas como distribución atendiendo distintos mercados de Lima.

Con la información recopilada de estas entrevistas pudimos concluir que la idiosincrasia de los bodegueros ubicados en este distrito es distinta al de otras zonas, esto se debe a la relación que mantienen con el vendedor, al cual priorizan hasta por encima de sus propios consumidores, aspecto que no se ve en otras zonas como San Borja o San Isidro.

Asimismo, las bodegas destacan frente a otros formatos retail como tiendas de conveniencia o supermercados por distintas razones.

- El canal de las bodegas es el más rentable en toda la cadena de valor, ya que permite exponer los productos en mayor cobertura. Posee una mayor rentabilidad porque presenta un mayor volumen de ventas, en comparación con las empresas del canal moderno, que muchas veces funciona como una vitrina de productos.
- Las bodegas son un canal que se adapta bastante bien al cambio, últimamente están implementando el *delivery* dentro de su zona, están incursionando en los pagos electrónicos y se abastecen de productos que otros no tienen.
- Representan una barrera de entrada bastante importante para cualquier otra empresa que quiera incursionar en el país. Para que la competencia entre en ese momento tiene que entrar a los 20500 clientes, y eso requiere toda una estructura, fuerza de reparto y vendedores.

Es específicamente por este último punto, en torno a la gran cantidad de bodegas existentes, que estas últimas no cuentan con poder de negociación, debido a que los precios ya están determinados y no hay mucho que negociar. Al ser establecimientos unilaterales las negociaciones no necesariamente son fructíferas para el bodeguero. Afirman que, si el bodeguero tuviera 4 o 5 establecimientos más ahí se podría negociar, sino se debe adaptar a lo que ellos les ofrecen, siendo muy difícil que pueda obtener beneficios adicionales.

Un último punto importante a considerar es el medio de pago que los proveedores utilizan con los bodegueros, el cual se centra principalmente en efectivo y muy poco el pago por

transferencia bancaria. Asimismo, otro punto importante a destacar es el ofrecimiento de créditos a los bodegueros, el cual se ha ido reduciendo principalmente en las grandes empresas como Backus, debido a que ese capital se utilizaba en otros productos de la competencia.



## **Resumen de entrevista a bodeguero - Wilson Reyes.**

### **Historia de la bodega**

La entrevista fue realizada a Wilson Reyes, dueño de una bodega ubicada en Jr. Tarma 359. Asentamiento Humano La Libertad o pueblo joven La Libertad, en el distrito de Comas. Su negocio comenzó como una forma de mejorar la economía familiar y brindarle un trabajo a su esposa mientras cuidaba a sus dos hijos pequeños. Actualmente el negocio tiene entre 6 a 7 años y a medida que ha ido creciendo y brindando mayores resultados se invirtió más, aumentando el capital. Su principal objetivo es llegar a ser un *minimarket* y si nos va bien tal vez expandirse en la avenida o en otros lugares cercanos.

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

Los principales problemas que se tuvo al iniciar el negocio fue el tener pocos clientes. Para poder hacerse un poco más conocidos la estrategia que utilizaron fue basada en los precios, preguntando a la competencia sobre estos y con esa información tratar de reducir un poco los suyos hasta poder atraer a la clientela, a la cual se le comunican las ofertas y promociones por medio de afiches o a través de WhatsApp. Asimismo, empezamos a pedir en mayor escala a los proveedores, dado que a mayor escala hay mayores descuentos. Por otro lado, también se destaca la atención al cliente y limpieza como otras estrategias utilizadas.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

El bodeguero observa día a día cuáles productos presentan una mayor rotación, teniendo cuidado con las fechas de vencimiento. Con esta información se contacta con sus proveedores aplicando 3 frentes:

- Los proveedores, con los cuales se obtienen los productos que se dan en promociones.
- Abastecimiento en Makro ya que cuentan con precios más bajos, teniendo en cuenta que se tienen que realizar pedidos más fuertes para que salga a cuenta el transporte.
- Abastecimiento a través de la web de empresas como Backus o Inka Kola, las cuales están haciendo más promociones por la web que por llamada.

Las formas de pago con las cuales se realiza el pago a los proveedores varían, esto se debe a que cuando hay promociones sacan un crédito evidenciando que no cobran muchos intereses. En el caso de otros productos como yogures el pago es contra entrega, pero únicamente con montos entre 500 a 1000 soles

### **Imagen de la tienda - Calidad de la Oferta**



Los productos más valorados por los consumidores se centran en bebidas (gaseosas, cervezas y otro tipo de licores) y productos de limpieza (detergente y lejía). Asimismo, por la cercanía del mercado frutas, los productos como verduras y frutas no se venden

**Servicio al cliente y conveniencia - Servicios adicionales**

Los medios de pago que se emplean en la bodega se centran en el pago en efectivo, transferencia y recientemente se implementó el uso de billeteras digitales como Yape a partir de la pandemia con la implementación del *delivery*. Asimismo, realizan ventas al crédito, pero reducido únicamente a vecinos cercanos con un plazo máximo de 3 a 4 días

Por otro lado, por el lado de los servicios adicionales se han estado planteando la implementación de pago de servicios, pero la peligrosidad de la zona es una limitante importante.



## **Resumen de entrevista a bodeguero - Judith de la Cruz**

### **Datos generales**

La entrevista fue realizada a Judith de la Cruz una de las dueñas de la bodega “El choche”, la cual tiene un año y nació como un negocio familiar con ayuda de un préstamo personal. En la bodega participan la señora Judith, sus hermanos. y sobrinos, quienes se intercalan la atención de la bodega.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Atmósfera**

Con respecto a la organización del lugar, se guían de imágenes de revistas o internet y consideran que es un factor muy relevante debido a que es lo primero que el consumidor visualiza. Además, es importante en la competencia con otros establecimientos que llevan de 20 a 30 años de funcionamiento. Cuentan con un espacio de 80 metros, de los cuales 40 metros son referentes a la atención al público y en la parte de atrás los 40 metros restantes son de almacén y un baño. Asimismo, cuentan con congeladoras brindadas por marcas.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

Por el lado del abastecimiento, utilizan distintos frentes:

- Trabajan con Makro, por la facilidad de pagar en 30 días.
- Se abastecen a través del distribuidor Vega en productos como: detergentes, abarrotos y dulces. Este distribuidor también brinda plazos de pago, pero más cortos.
- Utilizan ofertas de Backus, pero estas se pagan al contado.

Imagen de la tienda - Calidad de la oferta

Los clientes son generalmente personas del barrio o de la cuadra con los que existe confianza y se les busca brindar el mejor trato posible. Debido a que la bodega es relativamente nueva aún hay productos que no poseen y tratan de abastecerse siempre de 6 unidades de cada producto que les falta. Los proveedores vienen semanalmente y les permiten rotar y les brindan promociones.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Servicios adicionales**

La bodega brinda crédito a sus clientes, basados en la confianza que tiene con ellos, se registra en un cuaderno de forma diaria, el cual luego es pasado a un Excel.

Con respecto a los métodos de pago, únicamente manejan el efectivo debido a que se intentó contar con un POS, pero este tenía ciertas limitaciones:

- Las comisiones
- Se necesitaba de un monto mínimo para poder retirar.

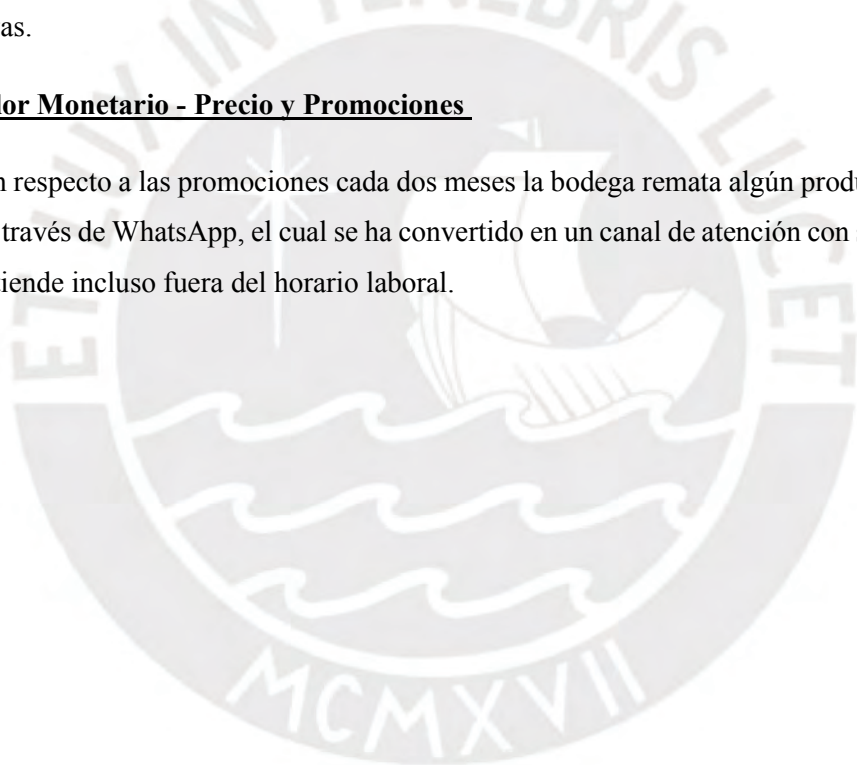
Adicionalmente, los clientes solicitan servicios como recargas de celular o funciones de agente, pero actualmente no se están desarrollando.

### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

Los clientes influyen en las decisiones que toma la bodega, ya que, si algún producto les falta, lo apuntan y lo traen. Entre los productos más consumidos se encuentra la leche, las gaseosas y las cervezas.

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

Con respecto a las promociones cada dos meses la bodega remata algún producto, esto lo comunica a través de WhatsApp, el cual se ha convertido en un canal de atención con sus clientes, a quienes atiende incluso fuera del horario laboral.



## **Resumen de entrevista a bodeguero - M.G**

### **Datos generales**

La bodega MG manejada por una pareja de esposos y sus hijos, surge a partir de la pandemia como una iniciativa para poder contrarrestar la falta de trabajo. Las fuentes de financiamiento que se utilizaron para poder aperturar su negocio se basó en ahorros guardados.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Atmósfera**

La organización de la bodega se basa en la visibilidad que tendrán los clientes de la reja para adentro. Además, cuenta con 2 espacios: El espacio de atención y un pequeño almacén.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

Con respecto al abastecimiento de productos, la bodega no cuenta con proveedores y únicamente se abastece a partir de compras en almacenes y mercados a los que va con productos específicos por lo que no resultan influidos en sus decisiones de compra. El método de pago es siempre en efectivo buscando los mejores precios para poder obtener una mayor rentabilidad.

### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

Los productos más consumidos por los clientes son los alimentos básicos: huevos, el arroz, la leche, el azúcar, la mantequilla, las gaseosas y el agua. Son conscientes que productos como el pollo, la carne, y los embutidos son valorados por los consumidores, pero no lo pueden adquirir por falta de economía por no comprar una exhibidora

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

Las ofertas en torno a precios se basan principalmente en cómo se adquieren estos y el precio al que lo venden sus consumidores, en caso encuentren alguna rebaja de precio en un producto buscan hacer promociones de 2x1. Sin embargo, no brindan promociones en torno a packs promocionales debido a que no tienen relación con proveedores

## **Resumen de entrevista a bodeguero - Diego**

### **Datos generales**

Se entrevistó a Diego, un trabajador de la bodega en el área de atención al cliente quien labora hace aproximadamente un año en el establecimiento junto a otras dos personas quienes realizan las mismas funciones. La bodega cuenta con una trayectoria de 33 años.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Atmósfera**

Es un aspecto importante que el trabajador reconoce como un punto importante a mejorar. Con respecto a la organización del lugar, la tienda cuenta con 2 espacios, en el primero se encuentra el espacio de atención con los productos mostrados a los clientes. En el otro se encuentra un almacén para poder guardar los productos.

Asimismo, el establecimiento cuenta con vitrinas, mostradores y andamios propios. Además, cuentan con congeladores propios y otros que son de distintas marcas que ofrecen, entre las que se encuentran Coca Cola y Gloria.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

Una de las principales características con las que cuenta la bodega es la variedad de productos. El abastecimiento se basa principalmente en la experiencia de la bodega ya que al tener 33 años de funcionamiento ya han realizado un seguimiento de la zona y saben la cantidad de productos que deben solicitar.

Los principales proveedores que poseen son marcas grandes como Vega, P&G, Coca Cola, entre otros; a quienes se les cancela en efectivo por preferencia del local pese a que brindan crédito. Estos se acercan semanalmente para tomar los pedidos y los entregan al día siguiente. Estos proveedores influyen en las decisiones de compra a partir de los precios o alguna bonificación que puedan ofrecer

### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

La tienda está ubicada en un lugar con bastante tránsito en el cual las personas realizan compras diarias pagando únicamente en efectivo. Los productos más consumidos por los clientes son productos básicos del día a día, queso, arroz, mantequilla y leche.

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

La bodega únicamente maneja una estrategia de precios tratando de poder ofrecer mejores ofertas que su principal competencia radicada en las bodegas de alrededor. Tienen la facilidad del espacio lo cual les permite manejar mayor cantidad de productos y a partir de ellos poder obtener mejores precios

## **Resumen de entrevista a bodeguero - Rosa Silva**

### **Datos generales**

Se entrevistó a Rosa Silva, quien es administradora de empresas, y debido a que estaba de acuerdo con sus posibilidades de gasto optó por crear su propia empresa con un pequeño capital que le permitió cumplir con todo. Actualmente el negocio tiene más de 20 años y trabajan un promedio de 5 personas, la señora Rosa es la administradora, su esposo el segundo administrador y cuenta con 3 trabajadores quienes operan las ventas.

Los principales problemas que han tenido son el público, la venta de productos y la comunicación tanto externa como interna.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

El abastecimiento de productos se realiza de acuerdo a la demanda, los primeros meses se realiza un sondeo y de acuerdo a la demanda se adquieren los productos.

Los principales proveedores que manejan son Mifarma, Corporación Vega, Alfaro, Vergara y Kimberly Clark. Los cuales influyen en las decisiones de compra ya que son ellos quienes manejan los precios de los productos.

Los productos abastecidos por proveedor son:

- Kimberly Clark les ofrece huggies
- Corporación Vega les ofrece detergentes
- Existen otros distribuidores que venden productos de forma combinada, pero los principales fuertes son los que les ofrecen promociones y publicidad y te ayudan, ayudándoles bastante con sus ventas.

Con los proveedores se maneja el pago al crédito y al contado, con la diferencia que al contado pueden obtener un mejor precio

### **Servicio al cliente y conveniencia - Servicios adicionales**

Las bodegas únicamente realizan ventas en efectivo o a través de un POS. Sin embargo, el porcentaje de ventas que se realiza por este medio es muy reducido.

### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

Los principales clientes de la bodega son las madres de familia, adultos mayores y algunas bodegas a las que les vende al por mayor. Los principales productos que se venden son pañales.

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

No prioriza la aplicación de estrategia en torno a precio bajo y promociones sino más bien en el trato y seguridad del cliente. Sin embargo, cada fin de año les prepara un regalo a sus clientes.

Por otro lado, uno de sus principales competidores son aquellos negocios no formales que pueden bajar el precio, pero no cuentan con credibilidad.



## **Resumen de entrevista a bodeguero - Diana Chipana**

### **Datos generales**

Se entrevistó a Diana Chipana quien inició su bodega hace 10 años en el kilómetro 14 de la Avenida Año Nuevo para poder obtener una entrada adicional. El negocio lo operan la señora Diana y sus hijas quienes intercalan para que el establecimiento siempre se mantenga abierto. El negocio se creó gracias al préstamo de una financiera la cual se utilizó para la implementación del abastecimiento.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Servicios adicionales**

La bodega no realiza el servicio de *delivery* por ser una bodega joven con pagos únicamente en efectivo. Asimismo, han ampliado su oferta de productos a productos textiles.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

Los productos con mayor rotación en la bodega son las bebidas como Coca Cola, Inka Kola y Sprite. El abastecimiento se divide en dos: Los productos que poseen mayor rotación son aquellos que se abastecen a través de proveedores y en mayor cantidad; y los otros se adquieren en el mercado. En ambas formas de abastecimiento se utiliza únicamente el efectivo.

### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

Los principales clientes son personas de la cuadra que transitan y viven alrededor, quienes realizan compras del día a día. La delincuencia limita el crecimiento del establecimiento ya que reduce las salidas.

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

Con respecto a los precios, la bodega siempre busca un precio un poco menor al de sus competidores.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Servicios adicionales**

Con respecto a los métodos de pago únicamente realizan el pago a través de efectivo. Sin embargo, consideran que el poder aceptar otros métodos de pago va a motivar el crecimiento del negocio.



## **Resumen de entrevista a bodeguero - Benito Santos**

### **Datos generales**

Se entrevistó a Benito Santos, quien opera junto con su hija la bodega M.G, la cual comenzó un mes antes de que iniciara la pandemia, en el mes de febrero del 2020 gracias al préstamo otorgado por un prestamista. Los principales problemas que se encontraron al iniciar el negocio fueron el cierre de movimiento laboral, como nos hacen dentro de casa para poder sobrevivir y sostenernos.

### **Servicio al cliente y conveniencia - Atmósfera**

La bodega únicamente cuenta con un espacio pequeño distribuido principalmente para que los productos estén visibles para el cliente. Únicamente cuenta con un espacio en donde se muestran los productos, aspecto que limita la cantidad de pedidos que pueden recibir. Asimismo, cuenta con mostradores y congeladoras propios

### **Servicio al cliente y conveniencia - Surtido de productos**

El abastecimiento de productos se determina luego de ver el movimiento del negocio y los productos de primera necesidad. El abastecimiento se realiza en efectivo a través de proveedores, entre los que destaca la distribuidora Vida, Ramos, Grupo Vega, entre otros; los cuales van a tomar pedidos dos veces a la semana, específicamente los miércoles y sábado

### **Imagen de la tienda - Calidad de la oferta**

Los productos más consumidos por sus clientes son arroz, azúcar, leche y pasteles. Los clientes influyen en las decisiones de compra de la bodega específicamente en la marca de productos para abastecerse.

### **Valor Monetario - Precio y Promociones**

La bodega maneja packs de productos, los cuales comunica a sus clientes al momento de la compra.