

# El concepto de tiendas de conveniencia en Perú<sup>1</sup>

Pedro Barrientos-Felipa<sup>2</sup>

Recibido: 7 de noviembre de 2018. Aceptado: 15 de mayo de 2019. Versión Online First: 11 de septiembre de 2019

Cómo citar este artículo: Barrientos-Felipa, P. (2019). El concepto de tiendas de conveniencia en Perú. *Equidad y Desarrollo*, (34). <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>

## Resumen

Las estrategias comerciales cuentan con nuevos sistemas de distribución que permiten aumentar la eficiencia del marketing. El desarrollo más reciente en Perú son las tiendas de conveniencia (TdC), un concepto diferente al que exponen los mercadólogos en sus publicaciones. Los objetivos del artículo son exponer la definición actual de las TdC y su repercusión comercial, identificar los factores que permiten la aceptación del cliente objetivo y conocer la posición del líder y las acciones de los actuales y potenciales retadores. Su elaboración se basa en el uso inicial de datos secundarios. Se complementa con una encuesta realizada, para la cual se aplicó muestreo simple estratificado (seis territorios en Lima con características particulares) y un tamaño de muestra de 400 elementos. Así mismo, se realizaron entrevistas a expertos en el tema. Los resultados muestran que este tipo de negocio está en su etapa de introducción y que la competencia será intensa.

Palabras clave: desposicionamiento, detallista, estrategia de distribución, productos de conveniencia, reposicionamiento, tiendas de conveniencia.

Clasificación JEL: M13, M31

## DEFINIENDO LA ESTRATEGIA DETALLISTA

Para que los productos lleguen en las condiciones adecuadas a sus consumidores objetivos, los fabricantes buscan identificar también los puntos de venta que lo permitan. A su vez, los administradores de los puntos de venta buscan elegir un proveedor

<sup>1</sup> El artículo es resultado de una investigación de mercados cuantitativa que se realizó con el apoyo de los alumnos del curso Investigación de Mercados, en el periodo septiembre-diciembre de 2017, relacionada con "Perspectivas de Tambo+ en el mercado retail peruano". El autor desea expresar su agradecimiento a la señorita Micaela Aranguri García, por su apoyo en la dirección del equipo de investigación, que se encargó del trabajo de campo y de la sistematización de los datos.

<sup>2</sup> Economista de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Magíster en Concentración en Marketing de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Doctor en Administración de Negocios Globales en la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Profesor principal de la Facultad de Ciencias Económicas. Vicedecano de Investigación y Posgrado. Miembro del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

✉ [pbarrientosf@unmsm.edu.pe](mailto:pbarrientosf@unmsm.edu.pe)  <http://orcid.org/0000-0001-5202-3480>

que les permita tener una relación de largo plazo y obtener ventajas de esta cadena de distribución (fabricante-distribuidores-cliente). Los fabricantes, para fortalecer esta relación, actúan de manera estratégica. La estrategia debe entenderse, tal como lo expresan Jhonson, Scholes y Whittington (2006), como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

Con esta consideración, todas las tiendas que venden al detalle, sean de venta de productos bienes o productos servicios son tiendas de conveniencia (TdC). En esa calificación caben los supermercados como Plaza Vea o la bodega del barrio Carlitos en el caso de productos bienes. En el caso de productos servicios están, como ejemplo, las instituciones educativas. El detallista vende directamente al consumidor final, quien lo compra para su uso propio, no para hacer negocios. Las tiendas de detalle tienen una calificación según el esfuerzo que haga el consumidor. Puede ocurrir que él compre por un impulso emocional, puede que planifique su compra o se le presentan productos cuya existencia desconoce, y que si los conoce no está dispuesto a comprarlos, pero lo hará. Existe una diversidad de tipos de productos como se aprecia en la tabla 1. Los productos se relacionan con la circunstancia del comprador.

Tabla 1. Tipología de los productos de consumo

De compra corriente	De compra reflexiva	De especialidad	No buscados
<p>Son productos que se adquieren con el mínimo esfuerzo. Pueden ser de uso frecuente.</p> <p><b>Productos de primera necesidad:</b> se compran de forma regular e incluyen en su mayoría productos alimenticios. Los productores realizan actividades variadas para posicionar sus productos y así obtener el favor del cliente.</p>	<p>El cliente percibe un riesgo en su toma de decisiones, motivo por el decide tomarse un tiempo y esfuerzo en visitar tiendas para saber más acerca de precios, estilos, calidad de marca, servicios de apoyo, entre otros. Sirve de ejemplo la compra de una refrigeradora.</p> <p>Los productores no requieren una cobertura amplia para poner los productos disponibles al consumidor.</p>	<p>Los consumidores consideran algunos productos con características únicas y por tal motivo realizan un mayor esfuerzo por encontrarlos o tenerlos disponibles. Los consumidores saben lo que quieren. Buscan marcas que estén posicionadas en su segmento. Ejemplos de esta categoría los encontramos en la ropa que se encuentra en determinadas tiendas exclusivas.</p>	<p>Existen productos que los consumidores no conocen o que si lo conocen no desean comprar por el momento. Como ejemplo están los seguros de vida, las empresas funerarias.</p> <p>Se requiere un esfuerzo importante para posicionar estos productos.</p>
<p><b>Productos de compra por impulso:</b> se adquieren por impulso emocional del comprador. Deben estar disponibles en todos los lugares posibles. Importante el empaque.</p> <p><b>Productos de urgencia:</b> se compran ante una necesidad urgente, de manera inmediata. También deben estar visibles y disponibles en la mayoría de los puntos de venta.</p>			

Fuente: basado en Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, p. 376)

La estrategia con relación al mercado (consumidores, competidores y otros factores del entorno) se representa por la planeación estratégica del marketing empresarial, para lo cual debe desarrollarse un plan que implica un análisis de las variables que pueden afectar el desarrollo de la empresa y sus productos. Así mismo, deben establecer sus objetivos, como consecuencia de las estrategias y del sistema de evaluación. Los objetivos expresan a dónde quiere llegar la empresa y sus productos; la estrategia es el cómo hacerlo, y la evaluación explica si se hizo bien y cómo corregirlo si no estuvo acorde. Entonces el diseño de la estrategia es el punto clave del proceso, toda vez que su aplicación permite obtener una ventaja que perdure en el tiempo, manteniendo un equilibrio entre las posibilidades y las oportunidades.

A las tiendas de detalle también se las conoce como minoristas. La ciudad, sin importar su tamaño, siempre tiene detallistas toda vez que son el punto de compra más común para el consumidor final. En enero de 2016, la Asociación de Bodegueros del Perú expuso que existen 113.000 bodegas en Lima Metropolitana, y a escala nacional, 414.000, las mismas que actúan en un nuevo entorno de negocios minoristas o detallistas, lo que incluye a las TdC. Por este motivo los productores deben evaluar cuál de ellos deben integrar a su canal de distribución. Existen diferentes tipos de negocios minoristas. Una de sus clasificaciones corresponde a aquellas que son tiendas con un ambiente físico adecuado o ventas minoristas sin tienda. Según Kotler y Keller (2012):

Cualquier empresa que venda a los consumidores finales, ya sea un fabricante, un mayorista o un minorista, lleva a cabo distribución minorista. No importa *cómo* se vendan los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, a través de una máquina expendedora o a través de Internet), ni *dónde* se vendan (en una tienda, en la calle o en el hogar del consumidor). (p. 448)

La American Marketing Association (s. f.) define a la TdC como “a retail institution whose primary advantage to consumers is locational convenience. It is usually a high-margin, high inventory turnover retail institution”. Es decir, una TdC se caracteriza por vender al detalle o por unidad, es de fácil acceso y tiene un inventario variado; la rentabilidad es una consecuencia de los tres puntos anteriores. Las TdC venden productos de consumo o de compra corriente, y pueden ubicarse en cualquier lugar de la ciudad. En donde viven familias que necesitan productos de consumo diario se encuentra una TdC, lo cual incluye a las bodegas de barrio, que normalmente son propiedad de una familia que vive en los ambientes contiguos del establecimiento y son unidades independientes.

En Perú y en otros países están las tiendas de barrio o bodegas, que son un tipo de TdC, pero el concepto es modificado con una nueva forma de hacer negocios en forma corporativa o en cadena. El actual concepto *tienda de conveniencia* se relaciona con organizaciones corporativas, lo cual lo diferencia del concepto de las tiendas de barrio, en cuanto a quiénes son los propietarios y los objetivos que tienen respecto a la realización del negocio. Se puede exponer que las TdC siempre han existido en todo vecindario y que en esta segunda década del siglo XXI están apareciendo nuevos conceptos acerca de ella. En ese nuevo entorno es en el que actúa esta forma de tienda como un tipo de negocio minorista que es de reciente desarrollo en el país, que alude a un concepto más basado en requisitos y expectativas de inversionistas.

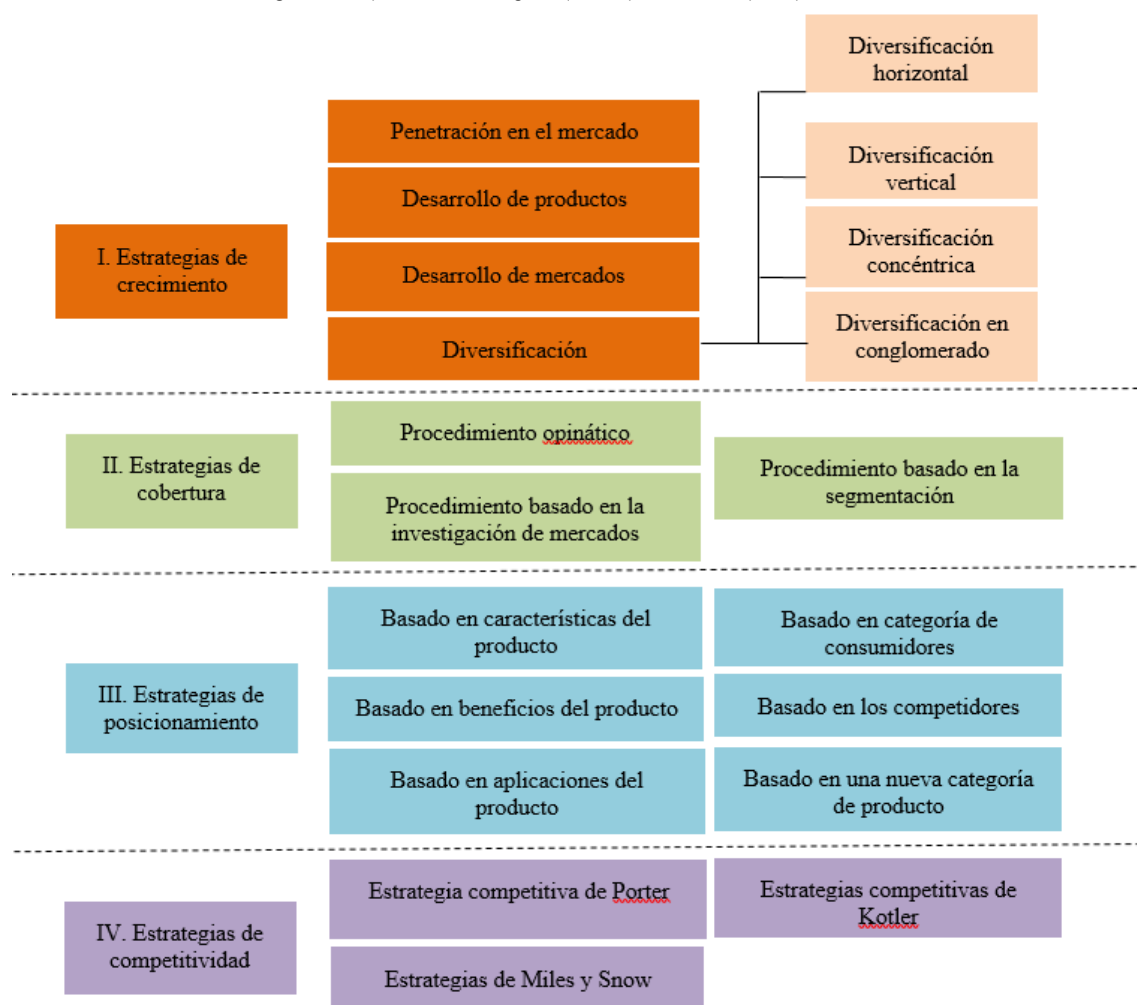
Una idea para conceptualizar este tipo de negocio o punto de venta es la que exponen Kotler y Keller (2012), que lo definen desde el punto de vista de los requisitos que debe cumplir: “tienda pequeña ubicada en una zona residencial, abierta las 24 horas, los 7 días a la semana: línea limitada de productos de conveniencia (productos de compra corriente) con una gran rotación, además de comida para llevar” (p. 449). Hay que añadir que, a diferencia de las bodegas, las TdC permiten el autoservicio o el comprador elige el producto que va a comprar y después lo paga. Esto no ocurre con la bodega, que es el despensero quien lo entrega al cliente para que le pague en ese momento.

Esta nueva definición de TdC permite diferenciarse de las populares *bodegas de barrio* que tienen sus propias características que las diferencian del concepto moderno. Sea TdC o bodega de barrio, ambas son importantes en el diseño de la estrategia de distribución del productor. La posibilidad de competir entre ambos tipos de tiendas se hace intensiva y ambos modelos pueden aprovechar sus ventajas sobre el competidor para obtener los resultados favorables en ventas. El barrio normalmente está formado por residentes que viven de dos a tres cuadras alrededor de la tienda, y cuyos vecinos forman una comunidad. Mayurí (2017) plantea diferencias entre ambos conceptos, en particular acerca del mercado objetivo:

Una de las ventajas de las tiendas de conveniencia es su localización, están cercanas, en vías de libre tránsito y zonas muy concurridas, por ejemplo, la que se encuentra afuera de la universidad es el sitio idóneo mientras los alumnos, profesores se dirigen a su destino y pueden detenerse a consumir algo.

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) mencionan que para las empresas “la elección de una estrategia de cobertura en particular está determinada sobre todo por los hábitos de compra asociados con los consumidores de los productos distribuidos” (p. 376). Es a través de estos puntos de venta que el productor tiene que aprovechar para añadirle valor al consumidor, poniendo a su disposición la mejora continua de sus productos, poner a su disponibilidad nuevos productos, hacer que los procesos para su adquisición sean menos complicados, así como ver qué servicios de apoyo son necesarios para su desarrollo. Cualquiera que sea la estrategia de cobertura, el mercadólogo tiene para elegir una diversidad de modelos, como se explica en la figura 1 (Sánchez, 2010, p. 243 -281).

Figura 1. Tipos de estrategias que se pueden adoptar por las TdC



Fuente: Sánchez (2010, p. 243 - 281)

Como expresan González et al. (2017), basados en la experiencia mexicana, la industria detallista se encuentra en un panorama de crecimiento por un nuevo tipo de negocio, en el que la competencia tiende a un proceso de intensificación. Este hecho implica también una oportunidad para los fabricantes y proveedores, toda vez que los detallistas, para satisfacer los requerimientos de sus clientes, buscarán tener líneas de negocio amplias y profundas, lo que se manifiesta en su mejor posición para llegar a un acuerdo comercial. Esto es diferente a la relación que los fabricantes tienen frente al bodeguero. El precio también es un punto clave para el logro del posicionamiento, y la negociación con las tiendas tiene esa posibilidad de tener menores costos para los distribuidores.

En el diseño de la estrategia de cobertura de mercado, el fabricante y los proveedores tienen en cuenta el tipo de producto que ponen a disposición de los consumidores, y deciden a qué intermediarios deben añadir a su cadena de distribución. Pueden elegir varios distribuidores si es producto de consumo intensivo, o pocos si es un producto de consumo exclusivo. Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) establecen que existen cuatro tipos de productos (tabla 1) que están relacionados con los hábitos de compra del consumidor. En algunos de ellos la decisión es muy rápida, sin ningún análisis exigente de su decisión; en otros, se realiza un exhaustivo análisis de lo que se compra. El productor, al elegir o diseñar su red de distribución, aumenta su posibilidad de venta a la par que crea y fortalece su ventaja competitiva.

Kotler y Armstrong (2013), por su parte, definen a la TdC como

[...] una tienda pequeña ubicada cerca de zonas residenciales, con un amplio horario de apertura los siete días de la semana y que tiene en existencia una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación a precios ligeramente más altos. (p. 326)

Un mayor detalle al respecto se puede encontrar en la tabla 2. Por tanto, productos de compra corriente y productos de conveniencia son conceptos similares y definen el tipo de negocio minorista. Además, permite concluir que las tiendas que venden directamente al consumidor final son vendedores de productos de consumo, de compra corriente o conveniencia, que pueden dividirse en cuatro categorías que se relacionan con el comportamiento de compra del cliente.

Tabla 2. Tipos de producto de consumo

Consideraciones de marketing	De conveniencia	De comparación	De especialidad	No buscados
Comportamiento de compra del cliente	Compras frecuentes; poca planeación; poco esfuerzo de comparación o de compra; poco involucramiento del cliente	Compras menos frecuentes; mucho esfuerzo de planeación y de compra, comparación de marcas en precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad de marca; esfuerzo especial de compra; poca comparación de marcas; baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento del producto (o si hay conciencia, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Bajo	Más alto	Alto.	Varía
Distribución	Distribución intensiva; ubicaciones cómodas	Distribución selectiva en menos puntos de venta	Distribución exclusiva en solo uno o unos cuantos puntos de venta por área de mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por el fabricante	Publicidad y venta personal tanto por el fabricante como por los revendedores	Promoción mejor dirigida tanto por el fabricante como por los revendedores	Publicidad intensiva y venta personal por parte del fabricante y los revendedores
Ejemplos	Pastas dentales, detergentes, revistas	Electrodomésticos grandes, televisores, muebles y ropa	Bienes de lujo	Seguros de vida y donaciones de sangre a la Cruz Roja

Fuente: Kotler y Armstrong (2013, p. 199)

## TIENDAS DE CONVENIENCIA Y BODEGAS EN PERÚ

Además de los conceptos citados en el punto anterior, es pertinente considerar la definición de PeruRetail (2017), que considera que las TdC son establecimientos que atienden las 24 horas durante los 365 días del año. Así mismo, expresa que están ubicadas en zonas de gran tráfico de personas. Ofrecen una amplia variedad de productos. Tienen un área geográfica entre 50 y 400 m<sup>2</sup>, “lo cual hace que su operación sea más controlada, manejable y de bajo costo”. Esta definición se acerca más a lo que expone Vilas (2011):

tiendas de conveniencia [son] aquellas tiendas con una extensión útil no superior a 500 m<sup>2</sup> que permanezcan abiertas al público al menos dieciocho horas al día y distribuyan su oferta entre libros, periódicos y revistas, artículos de alimentación, discos, videos, juguetes, regalos y artículos varios. (p. 256)

Aunque la experiencia peruana al respecto es reciente, lo que expone Vilas (2011) puede estar marcando la tendencia de este tipo de tiendas en Perú.

La existencia de esta nueva categoría de tipos de tiendas es que su diferencia básica respecto a las bodegas de barrio es que tienen el carácter corporativo, es decir, son organizaciones empresariales, mientras que las bodegas de barrio son negocios familiares que no tienen una relación societaria con otras bodegas que se ubican cerca o lejos geográficamente. Según Chávez (2018a), “el 2017 fue el año de consolidación de los formatos del canal moderno en Lima”. La expansión de este negocio está relacionada con el accionar de los supermercados y las bodegas. Algunas TdC de alguna manera se relacionan con los supermercados en cuanto a la propiedad. Por ejemplo, Mass es una cadena de TdC que está relacionada con los supermercados Plaza Veá; ambas están relacionadas con la empresa Supermercados Peruanos. Tambo+ no tiene relación alguna —en cuanto a propiedad societaria— con cadenas de supermercados.

En la tabla 3 se observan los factores que identifican a las bodegas de barrio, las TdC y los supermercados. De acuerdo con lo que se expone, la competencia está representada por los supermercados. Sin embargo, en el comercio detallista peruano este tipo de tiendas está directamente relacionado con los mismos inversionistas. Por tanto, la competencia es entre cadenas corporativas de TdC y cadenas corporativas de supermercados, en las que empresas del mismo inversionista pueden canibalizarse. Lamb, Hair y McDaniel (2006) consideran que esta actitud empresarial consiste en que una marca de la empresa toma parte de las ventas de otra marca de la misma empresa, a lo que suma lo que toma del mercado. Este hecho tiene como resultado un mayor volumen de ventas, si es que solo hubiera actuado con una sola marca, lo que disminuye el poder de los competidores. Puede ser el caso de Supermercados Peruanos S. A. a través de Plaza Veá (supermercados) y Mass (tienda de descuento), que son parte de su consorcio.

Tabla 3. Diferencias entre bodegas, tiendas de conveniencia y supermercados

Núm.	Conceptos de calificación	Bodega de barrio	Tienda de conveniencia	Supermercado
1	Propiedad	Familiar	Societaria o empresarial	Societaria
2	Tipo de negocio	Individual	Corporativo (cadena de tiendas)	Corporativo (cadena de tiendas)
3	Tipo de cliente de mayor influencia	Residente del barrio (vecino)	Visitante o de paso por el barrio	Visitante, de paso y residente de los barrios
4	Fuente de información	Conoce y comunica noticias del barrio	No participa de lo que ocurre en el barrio	No participa de lo que ocurre en los barrios
5	Relación con el cliente	Conoce personalmente al cliente y su familia	No conoce ni es de su interés conocer a la familia del cliente	No conoce ni es de su interés conocer a la familia del cliente
6	Financiamiento	Financiamiento propio de muy corto plazo	Financiamiento a través de tarjeta de crédito	Financiamiento a través de tarjeta de crédito
7	Características de los bienes principales que vende	Empacados y a granel (cantidad a gusto del cliente)	Empacados y en cantidades previamente establecidas por el fabricante	Empacados y en cantidades previamente establecidas por el fabricante

Núm.	Conceptos de calificación	Bodega de barrio	Tienda de conveniencia	Supermercado
8	Capacidad de negociación con proveedores	Baja	Alta	Alta
9	Territorio de influencia geográfica	Los habitantes (barrio) alrededor de la bodega	Barrio alrededor de la tienda y compradores de otros barrios no aledaños	Varios barrios
10	Capacidad de actividades promocionales cooperativas	Muy baja	Alta	Alta

Fuente: elaboración propia

Por tanto, considerando los 10 conceptos de calificación expuestos en la tabla 3, las TdC no son competencia de las bodegas de barrio sino de los supermercados. Las TdC son sustitutas de las bodegas. Representan una industria contra otra industria. Una de ellas busca desplazar a la otra. Es parte del proceso evolutivo del comercio en el cual aparecen nuevos prestadores de servicios porque hay un nuevo tipo de consumidor. Por estos años recientes, está vigente la competencia entre la industria de las bodegas de barrio y la industria de las TdC, en la que la posición ofensiva la realizan las TdC y la defensiva es la de las bodegas. La identificación del competidor en relación con las TdC la expresa Chávez (2018b), que también expone acerca del futuro de estas dos industrias, que, aunque prestan un servicio a un mercado determinado, son también expresión del proceso de los productos en su ciclo de vida.

Sin embargo, la posición ataque-defensa implica para los pequeños inversionistas (bodegas) qué tanto se entienden los cambios en el patrón de consumo de los clientes y los mismos cambios que se están dando en la sociedad como consecuencia del crecimiento económico. De ahí que es válido lo que Porter (1996) expresa: “todas las industrias se enfrentan a la amenaza de la sustitución. La sustitución es el proceso por el cual un producto o servicio suplanta a otro en el desempeño de una función, en particular, o funciones para un comprador” (p. 290). Carranza (2018) le hace la siguiente pregunta a Luis Seminario, gerente general de Lindcorp Retail (propietaria de Tambo+):

*Las bodegas tienen el temor de que las tiendas de conveniencia sean una especie de ‘category killer’.*

En Lima hay más de 110.000 bodegas, por lo que sería pretencioso pensar que con 600 tiendas les ganemos. Las bodegas siempre están ahí, porque cumplen una misión distinta, más orientadas hacia los barrios.

La sustitución es la amenaza del tiempo que transcurre, es consecuencia de los cambios que ocurren en la sociedad. Un indicador de esos tiempos es el comentario de la Cámara de Comercio de Lima (2016) cuando menciona que “de mejorar las condiciones económicas y laborales del país la clase media peruana tendría una importante expansión para alcanzar la cifra de 13,6 millones de peruanos en los próximos dos años”. Lo expuesto es una muestra del cambio que está ocurriendo en los consumidores peruanos, cuyo nivel de ingreso mejora y por tanto su patrón de consumo. Las industrias deben estar atentas a esos cambios para poder aceptarlos en la medida de sus posibilidades; caso contrario, el producto sustituto toma su lugar, lo desplaza y se convierte en historia. Es en este ambiente en el que comienzan a desarrollarse las actuales TdC; como expresa Martínez (2017):

En la actualidad las ventajas que traen consigo las tiendas de conveniencia en el mercado retail engloba aspectos como la comodidad, en la localización, al encontrar gran miscelánea de productos, que pueden ser considerados como exclusivos en comparación a las tiendas o bodegas de la esquina que generalmente son propiedad de una familia, que no se expanden, no cierran tarde, donde el abastecimiento de productos no es suficiente e incluso el precio puede ser caro.

El posible fortalecimiento de la clase media vuelve atractiva una diversidad de nuevos negocios, como es el caso de las TdC. Los mercados de consumidores en los que mejora el poder adquisitivo son el objetivo de las TdC. Es ahí donde van a actuar, y dejan el resto para las bodegas. Es un desplazamiento que, de manera agregada, significa menor volumen de ventas a través de las bodegas en un largo plazo, que depende de la velocidad de cambio del patrón de consumo de los consumidores, lo cual se tiene en cuenta por los fabricantes y también por los bodegueros que salen a buscar nuevos puntos de abastecimiento. El desarrollo exitoso de la TdC, el sustituto de las bodegas, como expresa Porter (1996), está en función de tres factores:

1. El valor/precio relativo del sustituto (TdC) comparado con el producto del sector industrial (bodegas).
2. El costo de cambiar al sustituto (el posicionamiento de la bodega y la amplitud de red de distribución de la TdC).
3. La propensión del comprador a cambiar (elasticidad de la demanda y las diferentes motivaciones que tiene para modificar de lugar de compras).

Las TdC, en su nuevo concepto, son tiendas detallistas a las cuales también se les denomina *retail*; como manifiesta Guerrero (2012), “durante los últimos 10 años, el negocio del retail ha crecido sustantivamente en el Perú, convirtiéndose en una fuente muy importante de empleo y un canal de venta fundamental para empresas nacionales y extranjeras” (p. 190). Es el concepto actual a todo tipo detallista que se relaciona a una cadena corporativa, es decir, aquella que actúa con una sola marca, brinda autoservicio y tiene representantes o puntos de venta en diversos lugares, atractivos económicamente, en la ciudad. Son los lugares que hoy tiene a su disposición el consumidor del siglo XXI.

## COMPETENCIA Y SUSTITUCIÓN EN LA INDUSTRIA

Considerando que las batallas del marketing se llevan en la mente del consumidor, el área geográfica del enfrentamiento entre TdC y supermercados y el desarrollo de la industria es en la mente de los ciudadanos de Lima. Tambo+, a mayo de 2018, tiene más de 190 establecimientos. La capital del Perú es una ciudad que se está modificando como consecuencia del crecimiento económico que influye en el fortalecimiento vulnerable de la clase media, que en su desarrollo urbanístico en ocasiones escapa a la urbanización planificada y que, sin embargo, crea oportunidades para nuevos negocios por la aparición de nuevas necesidades.

Este crecimiento es el que permite la consolidación de las TdC. También implica que cuando se inicie la saturación ocurrirá una expansión hacia otras ciudades que permitan un retorno conveniente de la inversión. La potencialidad del mercado es atractiva para que los participantes actuales aumenten su cobertura, pero también lo es para experimentados actores extranjeros, como puede de ser el caso de Tesco, 7-Eleven u Oxxo, entre otros. En lo que corresponde a las bodegas, su futuro es posible si se considera lo que expresa Ardila (2016):

Para un tendero, es vital su actitud de servicio, asesoría y hasta amistad con los compradores de su establecimiento, para así poder desarrollar esas relaciones comerciales de larga duración llamadas fidelización. Además, a su vez, el conocimiento e información que pueda recabar sobre sus clientes en ejercicio de estas relaciones lo conducirá a tomar mejores decisiones en cuanto al surtido que ofrecerá en su establecimiento. (p. 16)

Las bodegas de barrio tienen entonces la amenaza de la sustitución por instituciones complejas como las TdC, lo que las obliga a rediseñar su actuación, considerando que estas tienen ventajas en cuanto a la relación con productores y distribuidores, el financiamiento, las actividades promocionales, la investigación y la innovación en la cartera de productos, incluso en el horario de atención. González y Polanco (2015) opinan que el desarrollo de esta nueva industria, las TdC, tiene sus puntos favorables, como la mayor disponibilidad y diversidad de productos, menor esfuerzo y más comodidad a los consumidores. Pero también



tienen efectos desfavorables como el hecho de que al cerrar las bodegas se origina pérdida de empleos y, por tanto, de salarios, por lo que socialmente se tiene que hacer un análisis de beneficio social al respecto.

Que en los últimos años en Lima una sola cadena corporativa como Tambo+ haya abierto más de 300 establecimientos explica el potencial del mercado. Este acelerado crecimiento en el negocio detallista requiere una administración profesional, que además de tener una ubicación conveniente puede ofrecer servicios complementarios en el pago del cliente con tarjetas de débito y crédito, lo cual es una limitación de las bodegas. A este respecto, se puede apreciar la entrevista de Carranza (2018) a Luis Seminario:

*A nivel de negocio ¿cuál ha sido la evolución de Tambo+?*

En el 2017 abrimos 100 tiendas y estamos emocionados porque en breve abriremos nuestro local 200. Este año no vamos a bajar el ritmo e inauguraremos 100 más. El plan de llegar a las 600 tiendas al 2021 se mantiene e, incluso, desde finales del año pasado empezamos a centralizar nuestra logística para poder ir a provincias en el 2019. Hoy, en nuestro centro de distribución en Huachipa se consolida alrededor del 65 % del volumen de compra y la idea de crecer.

Con las TdC actuales se rompe el esquema de los negocios tradicionales relacionados con el desarrollo de la economía de una familia y su negocio dentro de un barrio. Los distritos de Lima escapan a este desarrollo, ya que son los territorios atendidos en donde los clientes tienen un mayor ingreso, pues es esto lo que hace atractivo el establecerse. Los patrones de consumo de los consumidores se están modificando, aunque todavía parte de sus compras las realizan en los lugares tradicionales. Acerca de este desarrollo, PeruRetail (2016) informa:

El sector retail peruano le ha puesto una especial mirada al formato de las tiendas de conveniencia. Hoy en día, las empresas del comercio minorista están apostando por desarrollar tiendas a espacios de menor tamaño que pueden generar igual rentabilidad que las grandes cadenas de retail. Y debido a la cercanía, el ahorro de tiempo y la escasez de terrenos de mayor tamaño han propiciado que sean las tiendas de conveniencia el formato dentro del consumo masivo con más proyección para crecer en el mercado local en los próximos años, según un estudio elaborado por la consultora Nielsen.

Las TdC localizadas en estaciones de servicio pueden tener la oportunidad de participar en el mercado de manera más activa si articulan su actuación más allá de las estaciones de servicio. Deben evaluar los inversionistas, la posición competitiva de su marca actual, o tienen que crear nuevas para estar en capacidad de competir con el líder actual. Mientras Tambo+ sale a buscar a los clientes a través de la creación intensiva de puntos de venta, las principales cadenas de tiendas llamadas a intensificar la competencia como Listo y Repshop se pueden ubicar en un proceso de evaluación de redireccionamiento que al final es de provecho para los consumidores. En este ambiente, Córdor (2018) expone que la competencia se intensificará por la mayor dinámica que muestra la industria (tabla 4). Como expresa Porter (1996):

Aunque los competidores poder ser en realidad amenazas, los competidores correctos pueden *reforzar* en lugar de debilitar la posición competitiva de la empresa en muchos sectores industriales. Los “buenos” competidores pueden servir a una variedad de propósitos estratégicos que aumentan la ventaja competitiva sostenible de una empresa y mejoran la estructura de sus sectores industriales. (p. 217)

Tabla 4. Tiendas de conveniencia vistas alguna vez en la calle

	Total	NSE				
		A	B	C	D	E
Base sin ponderar	602	120	120	120	120	122
Base ponderada (Abs)	602	30	132	241	151	48

Tambo (%)	73	93	86	77	56	51
Repshop (%)	52	72	70	51	39	27
Listo (%)	36	73	51	36	21	15
Mimarket (%)	30	39	40	27	26	23
Viva (%)	21	52	38	17	11	9
Ninguno (%)	13	4	4	12	20	32
No precisa (%)	1	-	-	1	1	1

Fuente: Cóndor (2018).

La mayor dinámica también se dará por la posible actuación de TdC extranjeras, una de las cuales está pronto a llegar, como es la mexicana Oxxo. Será la prueba de las barreras de entrada que puede haber creado Tambo+. Para el consumidor será un punto de atención adicional, no hay problema de sustitutos; los proveedores tienen la posibilidad de un nuevo gran comprador y distribuidor de sus productos, y existe la posibilidad de que ingresen otras empresas del mismo tipo. La competencia frontal implica que esta se intensificará, y una muestra de defensa a este respecto es el posicionamiento y el cubrimiento de los puntos débiles que se pueden haber identificado, considerando la experiencia internacional del nuevo participante. *El Comercio* (2018) informa que “la cadena mexicana de tiendas de conveniencia Oxxo tendría planes de abrir su primer local en el Perú durante este 2018”.

## EL AGENTE QUE DINAMIZA LA INDUSTRIA: TAMBO+

En 2015 inició su actividad comercial una nueva cadena de TdC: Tambo+, formato de tienda que no era novedad en el mercado, pero que le imprime una nueva dinámica a este tipo de oferta. Esta cadena pertenece al Lindcorp Retail y en la actualidad actúa con más de 196 tiendas. Este mismo año también ingresó Mimarket, cuya característica es ofrecer sus servicios en los *malls* o centros comerciales. También hay otros que se ubican en las estaciones de servicio de combustibles como Listo, que se relaciona con las estaciones Primax; Repshop, asociadas a la cadena Repsol, y Viva, asociada a Pecsca. El inconveniente de estas tres últimas es que el cliente potencial las asocia con estaciones de servicio, motivo por el cual este tipo de tienda no influencia en las bodegas, y si quiere participar en un mercado en expansión, tiene como alternativa buscar un reposicionamiento. Esto implica que Tambo+ tiene la ventaja en el momento actual.

La industria está en una creciente expansión, como expresan una diversidad de agentes que analizan y participan en esta actividad comercial. Esta competencia entre TdC y supermercados implica pérdida de espacio de las bodegas de barrio, lo que se explicó como un efecto sustitución. El estudio que realizaron Venegas y González (2015) en la ciudad mejicana de Guadalajara es un ejemplo del avance de las TdC. Según Patiño (2018), “en solo unos años, la escalada de tiendas de tiendas de conveniencia y descuento ha registrado una velocidad trepidante”. Chávez (2017a) menciona que “2017 fue el año de consolidación de los formatos del canal moderno en Lima”. La Asociación de Centros Comerciales del Perú (2018), acerca de las expectativas de este tipo de negocio, afirma:

A pesar de esta rápida expansión, el Perú sigue siendo una plaza muy atractiva para nuevos inversionistas. Con una clase media en constante crecimiento, perspectivas positivas en cuanto a expansión económica y un bajo índice de centros comerciales por millón de habitantes, nuestro país muestra condiciones mucho más atractivas para la inversión que el resto de América Latina.

En la investigación realizada, se le preguntó a los encuestados que identifiquen la *razón por la que compra en una tienda de conveniencia*. El 51 % manifestó que considera la ubicación como la razón importante para realizar su compra. Otras razones fueron precios (18 %), exclusividad de productos (13 %), comodidad en el ambiente (10 %) y atención al cliente (8 %). Martínez (2017) expresa que “a la gente le llama la atención el formato moderno: más luz, más orden, más variedad, atención más profesional”. Una comparación empírica entre bodegas de barrio y TdC permite apreciar que las exigencias de los clientes se

están modificando; el de hoy busca una mayor comodidad, orden en la tienda, exclusividad en productos y trato, horario de atención, entre otros, situación en la que la bodega puede tener limitaciones.

La variable *ubicación de la tienda* es un factor importante para que el cliente considere el acceso, lo que coincide con una investigación que realizó AlixPartners para el mercado norteamericano en relación con la compra de comida. Esto lo comentan Dzwonczyk, Benson y Zarrilli (2017), que afirman que el 47 % de los entrevistados consideran imprescindible para la selección la ubicación de una TdC. Esta puede ser una razón para que los nuevos ingresantes se expandan de manera rápida en espacios que no ha ocupado el líder o que todavía no puede cubrir con sus puntos instalados, o los lugares en donde todavía la demanda supera la oferta, a no ser que tengan como objetivo no retar al líder sino ser simplemente una comparsa, lo cual no se espera de Oxxo y otros agentes que pueden ingresar. A este respecto, Martínez (2017) expresa:

La ubicación es importante, los precios son importantes y el look es importante, los demás factores están a favor de Tambo+. Incluso existen bodegas que no cuentan con el sistema de refrigeración, por lo que se ve limitada su variedad de productos, y también existen bodegas que no cuentan con un microondas y si las personas salen de un instituto a las 10 de la noche y se mueren de hambre y tienen la oportunidad de un sándwich con café por un sol cincuenta elegirán Tambo+, ya que estas cosas no las encuentra en la bodega.

La expansión rápida es un buen argumento de defensa para los líderes, lo cual permite que la ventaja competitiva de la empresa sea más sostenible. Porter (1996) explica que “**todas las empresas son vulnerables a ataques de los competidores**. Los ataques vienen de dos tipos de competidores —los nuevos incursionistas al sector industrial y los competidores ya establecidos que buscan reposicionarse—” (p. 493). En tal sentido, complementa afirmando que es importante la inversión para fortalecer la ventaja competitiva, complicando de esta manera el accionar de los retadores. Es lo que ocurre con la situación de Tambo+: hay amenaza de nuevos ingresos como Oxxo y el posible reposicionamiento de Listo y Repshop.

La expansión de las tiendas Tambo+ expresan el nivel de inversión del grupo Lincorp, propietarios de esta marca, lo cual constituye una barrera de entrada con complicaciones para superarla por los competidores, aunque no imposible. Pero también este comportamiento ofensivo permite que el cliente objetivo la tenga presente ayudando de esta manera al posicionamiento. Se puede interpretar que los esfuerzos de marketing están directamente relacionados con los recursos financieros, es decir, toda estrategia necesita de capital para llevarse a cabo; mientras más intensiva sea la competencia mayor es su necesidad. Carranza (2018) le hace la siguiente pregunta a Seminario “¿Cómo nace la idea de Tambo+ y cómo se dio esta expansión tan acelerada?”, a lo que este responde:

Surge el deseo de la familia [Lindley Suarez] de diversificarse. Por muchos años esta idea estuvo dando vueltas hasta que decidieron iniciar las investigaciones para darle forma. Si bien, desde un inicio, me pareció interesante, era necesario convencerme y convencerlos de que era un buen negocio. A finales del 2014 le dieron el ‘go’ al proyecto y en marzo del 2015 abrimos la primera tienda.

El desarrollo temprano de Tambo+ crea barreras de entrada, aunque no se puede afirmar si la dimensión es suficiente frente a competidores internacionales que también ven la perspectiva del mercado peruano para este tipo de actividad comercial. De las TdC peruanas como Listo y Repshop, si consideran competir por el liderazgo, es importante su desposicionamiento de tiendas de servicios de establecimiento de combustibles. González y Polanco (2015), basándose en la experiencia mexicana, expresan que ha habido un crecimiento significativo en las TdC respecto a las tiendas tradicionales, de abarrotes o de barrio. Si se toma esta experiencia es posible afirmar que esto recién está ocurriendo en Perú.

La investigación realizada identifica un dato importante en cuanto a que los compradores de Tambo+ tienen una frecuencia de visita de una a dos veces por semana (83 %), lo que da un doble indicio de que son tiendas de paso (no se relacionan con la vecindad) y son de rápido acceso por su ubicación. Del total de entrevistados, más del 80 % está satisfecho con el servicio que recibe por parte de la tienda. Respecto a los servicios que considera que se implementen, el 43,8 % afirmó que deben añadirse

frutas o verduras; el 16,2 %, útiles de escritorio; el 21,9 %, una zona de comida, y el 13,3 %, medicamentos. Ante este panorama, es importante la reflexión de Mayurí (2017):

Tambo+ simplemente tiene los productos que la gente quiere consumir a un precio adecuado; por ejemplo, si un alumno quiere algún sándwich él lo encuentra allí por un precio relativamente bajo. Sin embargo, desde la perspectiva del consumidor la calidad es más alta que la de un sándwich preparado en una tienda con un ambiente menos agradable y un precio más bajo. La calidad y la ubicación han influido mucho en la preferencia del establecimiento.

Una vez que los competidores estén consolidados, y que como industria construyan las barreras de entrada, el desafío de la gerencia de las TdC se verá en la parte administrativa, más que en el proceso de expansión en el mercado, lo cual no implica que se continúe creciendo. El índice de desarrollo comercial se hace más lento en procesos de competencia intensa, motivo por el cual la preocupación implica un mayor trabajo en otras áreas que permiten una mejor actuación. Tal como expresan Dzwonczyk, Benson y Zarrilli (2017), los problemas de los años venideros se relacionan con mejorar la productividad laboral, fortalecer la relación con los proveedores, manejar costos operativos, fortalecer el concepto de valor del cliente y hacer un mejor uso de las economías de escala. Son actividades necesarias para mantener una posición de vanguardia y, por tanto, lograr la rentabilidad esperada de los accionistas.

## APRECIACIONES FINALES

Se observa en la industria detallista un cambio estructural que se caracteriza por la sustitución de las bodegas por un nuevo formato de tienda al que se denomina TdC, que realiza un ataque frontal a las cadenas corporativas existentes de la industria, como son los supermercados. Son formatos más pequeños, en cuanto a metros cuadrados asignados al negocio, pero que tienen una mayor cantidad de puntos de venta, lo que es permisible por el área física, y a su vez permite un mejor acercamiento al cliente objetivo. La acción se expresa por la incursión de un nuevo actor que logra el liderazgo: Tambo+, así como el desposicionamiento y reposicionamiento posible de Listo y Repshop. También se espera el ingreso de TdC extranjeras como Oxxo, lo que le daría una dinámica distinta a la industria.

Las bodegas de barrio en algunos territorios comienzan a ser desplazadas o disminuyen su influencia comercial y social. Su incidencia en la industria detallista será menor por la rápida sustitución que están realizando las TdC. El desplazamiento no significa su desaparición, pues habrá territorios a los que las TdC no consideren ingresar o tal vez la bodega esté con un posicionamiento que genera barreras de ingreso altas. Aunque el ganador sean los consumidores, hay que considerar que esta acción también tiene una consecuencia social, toda vez que el desplazamiento de las bodegas implica efectos laborales en las familias que las administran. En este proceso, las TdC se enfrentan a las cadenas de supermercados, cuyo argumento de fortaleza es el respaldo financiero. En esta industria, Tambo+ cuenta con la ventaja del posicionamiento (basado en la ubicación) que logra a través de la rápida instalación de sus puntos de venta.

La acción de Tambo+ demuestra la potencialidad del mercado para este tipo de negocios, lo cual representa la posibilidad de nuevos ingresos. Por tal motivo, las actuales TdC, que tienen asociación con estaciones de servicio, buscan un nuevo posicionamiento para sacar provecho de esta oportunidad. También las TdC que tienen experiencia en mercados extranjeros muestran su interés por ingresar al mercado peruano. Mientras que el líder busca expandirse en territorios, en provincias que ya son atractivas comercialmente, las nuevas tendrán que buscar su desarrollo todavía en Lima Metropolitana y Callao, lo que permite mantener la ventaja del desarrollador del mercado.

## REFERENCIAS

American Marketing Association. (s. f.). *Dictionary*. Recuperado de

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C>

Ardila, W. (2016). *Categorías y surtidos que caracterizan a las tiendas de barrio de la localidad de Barrios Unidos de Bogotá*. Bogotá: Universidad Central.

Asociación de Centros comerciales del Perú. (2018). *Novedades del sector*. Recuperado de <http://acep.org.pe/es/home/>

Cámara de Comercio de Lima (2016). *13,6 millones de peruanos pertenecerían a la clase media al 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/2Y0Mjgy>

Carranza, G. (2018). Tambo+: “Ilegaremos a provincias en el 2019”. *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/2sGLoNy>

Chávez, L. (2018a). Mass y su estrategia para competir contra Tambo+. *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/2G1Ctfd>

Chávez, L. (2018b). Tambo+: los supermercados son sus verdaderos competidores. *El Comercio*. Recuperado de <http://m.noticias.bles.com/america/tambo-los-supermercados-son-sus-verdaderos-competidores.html>

Cóndor, J. (2018). Repshop y Listo disputan segundo lugar en tiendas de conveniencia. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2nPh8v5>

Dzwonczyk, E., Benson, J. y Zarrilli, M. (2017). *What convenience stores should know-and do- in 2017*. Nueva York: AlixPartners.

*El Comercio*. (2018). ¿Oxxo llegaría al Perú para competir contra Tambo+? Recuperado de <https://bit.ly/2pMyx8T>

González, R. y Polanco, M. (2015). Análisis de la elección del consumidor entre tiendas de conveniencia y tiendas de abarrotes en Colima. Uso del modelo de regresión multinomial logit. *Paradigma Económico*, 7(2), 27-46.

González, S., Vizcarra, N., Guerrero, D. y Polanco, F. (2017). *Mercadotecnia en el punto de venta de las tiendas de conveniencia en Tijuana, Baja California*. Ciudad de México: Ecorfan.

Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del *retail*. *Revista Ingeniería Industrial*, (30), 189-205.

Jhonson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación

Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: International Thomson Editores.

Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa de mercado*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

- Martínez, J. (2017). Entrevistado para la investigación de mercado Perspectivas de Tambo+ en el mercado retail peruano. Lima.
- Mayurí, J. (2017). Entrevistado para la investigación de mercado: Perspectivas de Tambo+ en el mercado retail peruano. Lima.
- Padilla, L. (2017). Entrevistado para la investigación de mercado Perspectivas de Tambo+ en el mercado retail peruano. Lima.
- Patiño, M (2018). La guerra territorial entre Tambo+ y Mass vs el retail tradicional recién comienza. *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2AJk5nN>
- PerúRetail. (2016). *Las tiendas de conveniencia incursionan con fuerza en Chile y Perú*. Recuperado de <https://bit.ly/32nrvVh>
- PerúRetail. (2017). *Tiendas de conveniencia: formatos que se acercan al consumidor en todo el mundo*. Recuperado de <https://bit.ly/2CK4Yly>
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.
- Radioprogramas del Perú. (2016). ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil. Recuperado de <https://bit.ly/32qhivt>
- Sánchez, J. (2010). *Estrategias y planificación en marketing, métodos y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Venegas, A. y González, M. (2015). Competencia espacial y localización de las tiendas de autoservicio OXXO en la ciudad de Guadalajara. *Pasado, presente y futuro de las regiones en México y su estudio*. México: Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional.
- Vilas, J. (2011). *Marcas líderes y distribuidores: buenas prácticas de colaboración*. Madrid: ESIC Editorial.