



El cambio digital en el retail: *Una aproximación a las Tiendas de Conveniencia.*

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de
Magíster en Administración por:

Carlos Alberto Demarini Figueroa

Maestría en Administración a Tiempo Completo 55

Lima, 12 de octubre de 2020


Esta Tesis:

El cambio digital en el retail: *Una aproximación a las Tiendas de Conveniencia.*

Ha sido aprobada.



Cecilia Esteves (Jurado)



Sergio Cuervo (Jurado)



Germán Adolfo Velásquez Salazar
Asesor

UNIVERSIDAD ESAN
2020

A Victoria Dasso y nuestros campeones del mundo: Luca y Ginevra.

A Matteo Demarini y Joaquín Pinedo Demarini

A mis Padres y Hermanos

A mi tío Jaime

A mi asesor el Profesor Germán Velásquez por su apoyo, disposición y acompañamiento.

A mí.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Objetivos de investigación	8
1.2.1. Objetivo general de la investigación	8
1.2.2. Objetivos específicos de la investigación	9
1.3. Justificación	9
1.4. Contribución	10
1.5. Alcance	10
1.6. Limitaciones	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Definición Retail	12
2.2. Transformación digital en el Sector Retail	12
2.3. Tienda de Conveniencia	14
2.4. Relacionamiento digital	15
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	19
3.1. Situación del formato de Tienda de Conveniencia en el Mundo	19
3.2. Situación del formato de Tienda de Conveniencia en América Latina	20
3.3. Situación del formato de Tienda de Conveniencia en el Perú	22
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	24
4.1. Etapa cualitativa.....	25
4.1.1. Guía de entrevista.....	26
4.1.2. Hipótesis de la investigación.....	27
4.2. Etapa cuantitativa	27
4.2.1. Análisis de la muestra	29
CAPÍTULO V: ANÁLISIS	30
5.1. Análisis de los resultados de la etapa cualitativa.	30
5.2. Análisis de los resultados de la etapa cuantitativa	34
Resumen de los resultados	44
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	46
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Anexo I. Glosario.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo II. Lista de cuadros.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo III. Lista de figuras	¡Error! Marcador no definido.
Anexo IV. Transcripción de entrevistas	¡Error! Marcador no definido.
Anexo V. Encuesta cuantitativa	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración
Título de la tesis: El cambio digital en el retail: una aproximación a las Tiendas de Conveniencia.
Autor: Carlos Alberto Demarini Figueroa

Resumen:

El sector retail en el Perú ha visto el crecimiento rápido de un nuevo formato como es el de las Tiendas de Conveniencia ubicadas fuera de las estaciones de servicio. Este formato, al no superar los 500 mts² muestra mayor facilidad para crecer en la ciudad y tener mayor penetración de mercado.

Así mismo, se observa el incremento de la conectividad de la población peruana (82% tiene acceso a un Smartphone, y 68% tiene acceso a internet) y la aparición de una nueva generación de consumo como son los millennials, determinando nuevos desafíos para el sector retail donde el relacionamiento digital toma un lugar importante en la experiencia del cliente. De esta manera, la integración de tecnologías avanzadas podría desempeñar un papel más importante a nivel estratégico, al facilitar el acceso a datos en tiempo real sobre el comportamiento del consumidor y poder tomar decisiones ágiles.

Nuestra investigación busca entender el desafío del relacionamiento digital en las Tiendas de Conveniencia, los principales habilitadores tecnológicos para lograrlo y presentar la relación entre el grado de conectividad del consumidor y la valoración de atributos de las Tiendas de Conveniencia.

La revisión de literatura muestra que las Tiendas de Conveniencia son un formato donde la proximidad se sobrepone al precio. Lo que quiere decir que el consumidor está dispuesto a pagar más por la cercanía y el autoservicio. Sugiriendo, que los millennials buscan experiencias de estilo de vida en sus servicios y en aplicaciones que les permita hacer las cosas en “cuatro clics” (Medici, 2019). La importancia del relacionamiento digital se hace más relevante para enfrentar a esta nueva generación de consumo y la adopción de tecnologías avanzadas como el Cloud y el Big Data se convierten en los principales habilitadores tecnológicos para lograrlo.

Realizamos una investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo para responder a los desafíos de las Tiendas de Conveniencia, y a su vez medir la valoración de atributos por parte de los consumidores. Para ello, en el enfoque cualitativo aplicamos entrevistas a profundidad a expertos de Tiendas de Conveniencia (Tambo+ y Oxxo) y del sector Retail (Platanitos y Sodimac). En el enfoque cuantitativo, aplicamos una encuesta online dirigida a consumidores de Tiendas de Conveniencia en Lima, con el objetivo de medir su valoración con respecto a los atributos principales de éstas, y analizar la relación con variables como el grado de conectividad del consumidor. Cabe resaltar que la investigación desarrollada es exploratoria.

Los resultados de la etapa cualitativa nos muestran la importancia del relacionamiento digital con los clientes en Tiendas de Conveniencia, al enfrentarse a un consumidor “millennial peruano”, que muestra mayor conectividad, y con una presencia significativa en redes sociales como el Facebook. Así, las redes sociales se convierten en una manera de visibilizar la presencia digital de las Tiendas de Conveniencia y contribuyen a un mayor relacionamiento que debe ser gestionado desde áreas como Marketing Digital. También encontramos que entre los principales desafíos de las Tiendas de Conveniencia está el garantizar una experiencia agradable en todos los puntos de venta. La solución se encontraría en entregarle al cliente una experiencia “omnicanal”. Para conseguirlo, una cultura basada en data permitirá conocer bien al cliente y ofrecerle una experiencia personalizada. En la etapa cuantitativa se encontró que el atributo más valorados en las Tiendas de Conveniencia por parte de los consumidores es el autoservicio, seguido del servicio de comida hecho a la medida o personalizado.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo abordaremos el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación, la justificación y contribución, el alcance y las limitaciones.

1.1. Planteamiento del problema

La velocidad de los avances tecnológicos ha generado un entorno más digital y conectado que comienza a impulsar nuevas formas de relacionamiento entre las empresas y los consumidores.

El sector retail se ha visto desde sus orígenes enfrentado a la aparición de inventos, tecnologías y cambios sociodemográficos que lo han forzado a adaptarse a las nuevas experiencias de compra demandadas por los clientes. Así podemos ver que el automóvil, el celofán y el congelador dieron origen al concepto de supermercado (IBM, 2012) y la aparición de la Internet dio origen al e-commerce. Sin embargo, el desafío del sector retail pasa en la actualidad por la necesidad de comprender a una nueva generación de consumo como son los millennials, nacidos entre 1980 y 2000. Esta nueva generación de consumo muestra a un consumidor más conectado, más informado y con mayores demandas de experiencia que son influenciadas por las experiencias digitales que ofrecen las grandes empresas online como son los GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple), los BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) y los TUNA (Tesla, Uber, Netflix y Airbnb) obligando a las empresas del sector a repensar las maneras de relacionarse con un consumidor 24/7.

En el Perú, el desarrollo del sector retail ha sido muy dinámico con la aparición de nuevos centros comerciales, supermercados, cadenas internacionales, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia. Los principales grupos retail son Grupo Falabella, Supermercados Peruanos y Cencosud Retail representando el 8%, 5% y 4% del mercado respectivamente (Euromonitor, 2019). Actualmente, el Perú ocupa el 2 puesto en la región y el puesto 13 a nivel mundial del ranking GRDI (Global Retail Development Index). Ubicándose en una posición favorable entre las 30 principales economías en desarrollo con mayor atractivo para invertir en retail.

Uno de los principales cambios que podemos observar hoy en el sector retail peruano son la aparición de nuevos formatos. Los principales nuevos formatos son las Tiendas de Descuento como MASS que priorizan zonas con alta densidad de población y las Tiendas de Conveniencia ubicadas fuera de las estaciones de servicio de gasolina que priorizan zonas con alto tráfico peatonal como TAMBO +, OXXO, ¡LISTO!, JUSTO, JET Market, MiMarket, y Market 365.

Las Tiendas de Conveniencia juntan los mejores atributos de los supermercados con los mejores atributos de las bodegas de barrio. Ofreciendo así, la practicidad y rapidez del universo de las bodegas con la estandarización y la calidad de un supermercado en un formato más pequeño que le permite crecer con mayor facilidad en la ciudad y tener mayor penetración de mercado.

Un elemento importante de las Tiendas de Conveniencia es la atención de 18 a 24 horas al día, durante todos los días del año. Las tiendas que presentan una atención 24/7 muestran una manera de operar muy relacionada a la manera de operar del mundo digital. Por lo tanto, consideramos que pueden responder de mejor forma a la demanda de consumidores más conectados. Adicionalmente, podemos observar la aparición de outside players como Glovo y Rappi que dinamizan principalmente retailers de comida y que al compartir un formato de atención 24/7 también pueden dinamizar las tiendas de conveniencia.

De esta manera, nuestro problema se centra en analizar los desafíos del relacionamiento digital en las Tiendas de Conveniencia y los principales habilitadores tecnológicos para lograrlo.

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1. Objetivo general de la investigación

La investigación busca responder cuáles son los desafíos del relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia.

1.2.2. Objetivos específicos de la investigación

- Identificar los principales desafíos de las Tiendas de Conveniencia.
- Identificar los principales habilitadores tecnológicos aplicados al cliente en Tiendas de Conveniencia.
- Presentar la relación entre el grado de conectividad del consumidor y la valoración de atributos de las Tiendas de Conveniencia.

1.3. Justificación

El retail es un sector cuya evolución está muy vinculada a los avances tecnológicos de la época y al impacto que hacen éstos en los hábitos y comportamiento de los consumidores. En la actualidad, la disrupción digital está cambiando el mundo en el que vivimos y trabajamos. Las nuevas tecnologías han creado nuevos mercados que, a su vez, crean nuevos clientes y nuevos competidores. Y esos clientes y competidores están impulsando nuevas expectativas (KPMG, 2016).

El retail es un sector muy importante para la economía de un país, traduciéndose en generación de empleo, promoción del consumo e inversión. En el Perú, representa el 10.7% del PBI y es el cuarto sector económico más importante (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

En el Perú el retail tradicional representa el 70% del mercado y el retail moderno el 30%. Una de las explicaciones que sostienen la preferencia por el canal tradicional es la búsqueda de proximidad y conveniencia. Estos atributos los podemos encontrar en los formatos de retail moderno que más han crecido y que compiten de manera directa e indirecta con las bodegas y mercados de barrio como son las tiendas de descuento y las tiendas de conveniencia respectivamente. Así mismo nos dirigimos hacia el posicionamiento fuerte de una nueva generación de consumo como son los millennials.

Por lo tanto, nuestra investigación estudiará los principales desafíos de las Tiendas de Conveniencia, identificando los habilitadores tecnológicos aplicados al cliente en Tiendas de Conveniencia y presentando la relación entre el grado de conectividad del consumidor y la valoración de atributos de las Tiendas de Conveniencia.

1.4. Contribución

La presente investigación busca contribuir al entendimiento de la importancia del relacionamiento digital con consumidores más exigentes y conectados en Tiendas de Conveniencia. Así como la flexibilidad de este formato para dialogar con otros sectores como el financiero y otros retailers.

1.5. Alcance

Se realizará una investigación exploratoria sobre los desafíos del relacionamiento digital que enfrentan las Tiendas de Conveniencia prestando atención a los habilitadores tecnológicos aplicados al cliente y la relación entre el grado de conectividad del consumidor y la valoración de atributos de las tiendas de conveniencia.

En la fase cualitativa se realizaron entrevistas a profundidad a expertos del sector retail, específicamente Tiendas de Conveniencia, para conocer las principales tecnologías utilizadas, el relacionamiento digital con sus clientes y los desafíos que experimentan.

En la fase cuantitativa, se realizó una encuesta online a 80 participantes, de los cuales, el 94% (75 personas) indicaron haber comprado al menos una vez en Tiendas de Conveniencias.

1.6. Limitaciones

- Se circunscriben al mercado peruano específicamente Lima Metropolitana.
- El análisis cualitativo se circunscribe a las Tiendas de Conveniencia Tambo+ y Oxxo para mostrar los principales desafíos del relacionamiento digital y los habilitadores tecnológicos aplicados al cliente.
- El análisis cuantitativo es descriptivo, exploratorio y no intenta analizar relaciones de causalidad. El análisis cuantitativo carece de representatividad y confiabilidad a nivel nacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La investigación teórica muestra tres enfoques para comprender los cambios en el comercio minorista. El primer enfoque, es la teoría ambiental que sostiene que el cambio se produce como consecuencia de los desarrollos en el entorno socioeconómico. El segundo enfoque, es la teoría cíclica donde los cambios se dan de manera periódica y se caracterizan por dar lugar a nuevos formatos. El tercer enfoque, es la teoría del conflicto donde los cambios se dan a partir del enfrentamiento entre empresas cuando aparecen nuevos formatos de venta minorista. Sin embargo, la imagen más completa es cuando se sintetizan los tres (Brown, 1987).

Podemos observar que los cambios en el comercio minorista son impulsados por factores ambientales externos como son los socioeconómicos, la aparición de nuevas tecnologías (automóvil, congelador, internet, cloud, big data, etc) y la aparición de nuevos jugadores con formatos capaces de irrumpir en la industria (Amazon). De esta manera, el comercio minorista siempre ha tenido el desafío de responder a una demanda compuesta por las necesidades de una generación de consumo y por la necesidad de adoptar tecnologías que permitan hacer más eficiente la operación y ser más competitivos.

La literatura revisada muestra que las principales innovaciones en el comercio minorista se componen de tres dimensiones. La primera es mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías enfocadas principalmente en reducir costos e incrementar eficiencias. La segunda es mantenerse al tanto de las nuevas tendencias de consumo principalmente para identificar los factores más importantes de la función de utilidad de los consumidores y la tercera es mantener flexibilidad organizacional. También se identifica drivers internos como la innovación al cliente y drivers externos como el desarrollo tecnológico para promover la innovación en las empresas del sector (Sorescu y otros, 2011).

En la actualidad, la velocidad de los avances tecnológicos ha generado un entorno más digital y conectado que comienza a impulsar nuevas formas de relacionamiento entre las empresas del sector y los consumidores. Tener un consumidor más conectado implica que hay más oportunidades para generar vínculos tangibles desde el descubrimiento del producto hasta los resultados de compra (Nielsen, 2018).

En este contexto, las Tiendas de Conveniencia se están modernizando para ofrecer algo más que un servicio rápido y convertirse en una parte clave de las actividades diarias de los consumidores (Nielsen, 2018).

En este capítulo desarrollaremos principalmente los conceptos de retail, transformación digital aplicado en el sector, Tiendas de Conveniencia y relacionamiento digital.

2.1. Definición Retail

El retail es la venta minorista y abarca actividades comerciales involucradas en la venta de bienes y servicios a los consumidores para su uso personal, familiar o doméstico. Incluye todas las ventas al consumidor final, desde automóviles hasta ropa, comidas en restaurantes y entradas para el cine. El comercio minorista es la última etapa en el proceso de distribución del proveedor al consumidor y la venta también incluye servicios y bienes digitales (Berman, Evans & Chatterjee, 2018).

Matute y otros (2012) refieren que los vendedores al detalle se denominan intermediarios. Este término sugiere que ocupan una posición intermedia entre el consumo y la producción. Sin embargo, la venta minorista en la actualidad no tiene que incluir ni siquiera un “minorista”. Los fabricantes, importadores, empresas sin fines de lucro, mayoristas y artesanos individuales en plataformas en línea, actúan como minoristas cuando venden a consumidores finales (Berman, Evans & Chatterjee, 2018).

Pantano (2017) se refiere al retail como un canal de comercio directo al consumidor.

2.2. Transformación digital en el Sector Retail

“A menudo se conceptualiza como varias combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad que tienen impacto e influencia en las áreas de estrategias comerciales, procesos de negocios, capacidades de la empresa, ofertas de productos y servicios que permiten al negocio asegurar y mantener una ventaja competitiva” (Bharadwaj, 2013).

“La transformación digital describe el desencadenamiento de movimientos

empresariales tácticos o estratégicos a través de perspectivas basadas en datos y el lanzamiento de modelos de negocios digitales que permiten nuevas formas de capturar valor” (Scott, 2014).

“Las tecnologías digitales nos obligan a pensar de manera diferente sobre cómo entendemos y creamos valor para el cliente. Lo que los clientes valoran puede cambiar muy rápidamente, y nuestros competidores constantemente descubren nuevas oportunidades que nuestros clientes pueden valorar. Demasiado a menudo, cuando un negocio llega al éxito en el mercado, surge una complacencia peligrosa. Como Andy Grove advirtió hace años, en la era digital, "solo sobrevive el paranoico". Impulsar constantemente nuestro modelo para encontrar nuestra próxima fuente de valor para el cliente es ahora un imperativo” (Rogers, 2016).

“La transformación digital es un cambio significativo en el patrón básico de cómo las organizaciones crean valor. En la mayoría de los casos, la transformación digital representa un cambio fundamental en la mentalidad subyacente de la organización, los sistemas y las herramientas necesarias para reposicionar partes o todo el diseño de negocios” (Gudergan, 2017).

Podemos ver que la transformación digital está vinculada a la estrategia y a la necesidad de interiorizar nuevas maneras de pensar. Rogers (2016) agrega que “las fuerzas digitales están remodelando cinco dominios clave de la estrategia: clientes, competencia, datos, innovación y valor. Estos cinco dominios describen el panorama de la transformación digital para los negocios de hoy”.

En el sector retail las necesidades de un cliente más conectado pueden verse como impulsores de los procesos de transformación. Como refiere Pantano (2018): “las necesidades de los clientes empujan a las empresas y organizaciones a responder rápidamente a las solicitudes del mercado reduciendo la duración temporal del ciclo de innovación (incluida la evaluación de las tendencias de mercado, mejoras y la innovación, difusión, investigación y transferencia de tecnología, definición de propiedad intelectual y estándares, financiación y desarrollo de negocios)”.

De esta manera, la transformación digital del sector debe ampliar el enfoque de tecnologías centradas en reducir los costos operativos y centrarse en consumidores que muestran un interés creciente por las experiencias agradables en el punto de venta (Demirkan

& Spohrer, 2014).

Entre las principales tecnologías tenemos el cloud y el big data. El cloud es la columna vertebral y la capacidad intelectual de todo el movimiento de digitalización y es la base de los modelos y procesos empresariales digitalizados que tendrán un papel fundamental en las empresas en el futuro. Ofrece más capacidad de almacenamiento y las innovaciones dependen de la capacidad de las empresas para aprovechar la velocidad y escalabilidad de la nube (Abolhassan, 2017). La explotación exitosa de big data es considerada además como uno de los elementos clave para la futura ventaja competitiva por permitir acceder a datos en tiempo real sobre el comportamiento de un solo consumidor (Harvard Business Review, 2017).

Las empresas del sector están tratando de adoptar tecnologías nuevas, atractivas y emocionantes para captar consumidores y mejorar las estrategias de gestión minorista. Por lo tanto, la disponibilidad de tecnologías y la demanda de los consumidores allanan el camino para un nuevo entorno minorista (Pantano, 2018).

La introducción de tecnologías avanzadas en el comercio minorista implica el desarrollo de estrategias específicas de gestión de la innovación que, de acuerdo con el concepto de comercio minorista inteligente, deberían incluir la reconfiguración de nuevas tecnologías y recursos para hacer que los procesos sean "más inteligentes" (Pantano, 2019).

2.3. Tienda de Conveniencia

“Una Tienda de Conveniencia es típicamente un minorista bien ubicado, orientado a los alimentos, que está abierto durante largas horas y tiene una cantidad moderada de artículos. La instalación de la tienda es pequeña (solo una fracción del tamaño de un supermercado convencional) y tiene precios promedio a superiores al promedio y un ambiente y servicio al cliente promedio. La facilidad de comprar en tiendas de conveniencia y la naturaleza impersonal de muchos supermercados grandes hacen que las tiendas de conveniencia sean particularmente atractivas para sus clientes, muchos de los cuales son hombres” (Berman, Evans & Chatterjee, 2018)

“El efecto combinado de las familias de doble ingreso y las largas horas de trabajo ha llevado a una epidemia de escasez de tiempo; fenómeno observado en América del Norte, Europa, Asia y Australia” (Hamermesh, 2007). “Para este segmento, las opciones de compra

que ahorran tiempo son importantes” (Atkins, 2012). Del mismo modo, “el envejecimiento de la población (Myers y Lumbers, 2008) y la disminución de los niveles de condición física (Witten, 2011) han creado una generación de compradores que buscan soluciones que ahorren esfuerzo.

También, encontramos evidencia donde la decisión de compra del consumidor está determinada por el costo total de compra. Bell y otros (1998) desarrollaron un modelo de comportamiento de compra en el que determinan que los consumidores tienen mayor probabilidad de comprar en tiendas donde el costo total de comprar sea menor. El costo total de compra está compuesto por costos fijos y costos variables. Además de la distancia de viaje el costo fijo incluye la preferencia del consumidor por la tienda (fidelidad a la tienda). Los costos variables incluyen la lista de compra de los consumidores (cantidad de productos y precios). Si los consumidores compran una lista de productos amplia van a preferir tiendas donde el costo fijo sea alto y el costo variable sea bajo, esto se debe a que el costo fijo se dividiría entre una cantidad mayor de ítems (ejemplo: supermercados que tienen costo fijo alto como es la distancia y costo variable bajo como precios de productos bajos versus tiendas de conveniencia que tienen costo fijo bajo como cercanía y costo variable alto como precios de productos altos). Según el modelo de Bell y otros (1998) los consumidores preferirán comprar en supermercados si su lista de ítems es más grande y comprar en Tiendas de Conveniencia cuando la lista de ítems sea menor.

De esta manera el formato de Tiendas de Conveniencia toma mayor relevancia en las decisiones de compra cuando la lista del consumidor contiene una cantidad reducida de ítems y cuando el ejercicio de compra se realiza con mayor frecuencia por un consumidor con una vida más agitada por la carga laboral y con preferencia por el ahorro de tiempo.

2.4. Relacionamiento digital

“Las tecnologías digitales como la web 2.0, las redes sociales y los medios móviles han alterado drásticamente la forma en que las empresas y los consumidores obtienen información, toman decisiones, se comunican y realizan transacciones. Esperando que las empresas del sector sean proactivos y adaptables para anticiparse a las necesidades de sus consumidores, proporcionando una experiencia de compra perfecta, ya sea que el cliente compre en línea desde una computadora de escritorio o un dispositivo móvil, por teléfono, en tienda” (Berman,

Evans & Chatterjee, 2018).

“Las tecnologías digitales en red, como el correo electrónico, la mensajería instantánea y las redes sociales, permite que los consumidores se comuniquen e interactúen con personas de todo el mundo sin preocupaciones, como zonas horarias o límites geográficos. Esta forma de interacción entre pares refuerza la importancia de incorporar tecnologías digitales en las actividades de comunicación de marketing” (Vrontis, 2016).

“Las tecnologías digitales permiten a los especialistas en marketing crear y publicar contenido de manera más rápida y sencilla que utilizando canales tradicionales como la impresión o la televisión. Como resultado, el alcance de la información disponible para los consumidores es más amplio y profundo que antes. Los consumidores pueden investigar, acceder, comparar y contrastar productos y servicios antes de realizar una compra. Esto implica que las tecnologías digitales cambian el equilibrio de poder de los comercializadores a los consumidores. Los consumidores digitales aprenden a filtrar elementos relevantes para ellos e ignoran todo lo que reconocen como irrelevante debido al exceso de información disponible para ellos. Utilizan técnicas de personalización para filtrar contenido irrelevante y bloquear mensajes de marketing no solicitados. Esto fortalece el concepto de marketing basado en permisos utilizando canales digitales. El marketing basado en permisos o marketing de permisos es un tipo de marketing que busca el permiso por adelantado de los consumidores antes de que se les envíen comunicaciones de marketing donde dichas comunicaciones pueden distribuirse a través de correos electrónicos, redes sociales y dispositivos móviles” (Vrontis, 2016).

“Los mejores minoristas saben que les interesa participar en la venta de relaciones, por lo que buscan establecer y mantener vínculos a largo plazo con los clientes, en lugar de actuar como si cada transacción de ventas fuera un encuentro completamente nuevo. Esto significa concentrarse en la experiencia minorista total, monitorear la satisfacción con el servicio al cliente y mantenerse en contacto con ellos (Pantano, 2018).

Desde el punto de vista del consumidor, “los beneficios que surgen de la introducción de innovaciones basadas en la tecnología en el punto de venta incluyen acceso a una oferta más amplia, reducción de colas y tiempo de espera, acceso a servicios personalizados, entrega más eficiente, recompensas por lealtad consumidores, refuerzo de la confianza con los vendedores

y experiencias de compra más satisfactorias. Las tecnologías tales como escaparates interactivos y pantallas en la tienda, dispositivos para soportar pagos sin contacto, aplicaciones móviles ad hoc y compañeros robóticos para guiar a los consumidores en la tienda se están volviendo muy familiares para la configuración minorista real. Provocado por el impulso tecnológico continuo y la demanda de los consumidores de nuevas experiencias en la tienda” (Pantano, 2019).

Un beneficio clave de Internet es su capacidad para ahorrar tiempo y / o esfuerzo a los consumidores (Childers, 2001). Algunas tiendas de conveniencia incluso han instalado pantallas táctiles interactivas en sus estaciones de servicio, lo que permite a los compradores hacer pedidos desde su automóvil que luego se pueden recoger desde una ventana de acceso (Baron 2001).

Las redes sociales también pueden ser un factor para actualizar el modelo de negocio del comercio minorista e incrementar la eficiencia de la empresa. No solo ver las redes sociales como marketing sino integrar las redes sociales en las decisiones de negocio (Sorescu y otros, 2011).

De acuerdo a Deloitte (2017), el grado de digitalización en las Tiendas de Conveniencia es variable. Por ejemplo, las Tiendas de Conveniencia extranjeras empiezan temprano en la construcción de sistemas de información y transformación digital, mientras que las Tiendas de Conveniencia nacionales van un paso atrás en la digitalización y están sujetas a una mayor optimización. Para los factores de desarrollo de digitalización, Deloitte se enfoca en 3 dimensiones basadas en el desarrollo del estado de las Tiendas de Conveniencia: 1) Experiencia digital omnicanal, 2) red de cadena suministro digital y 3) Análisis retail.

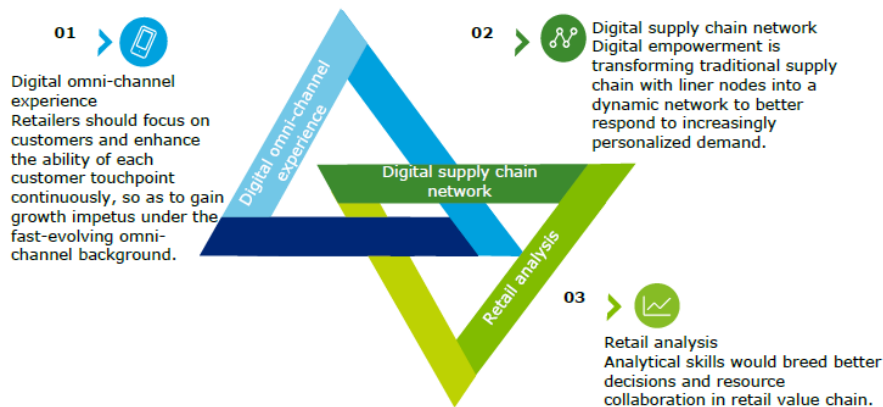


Figura 1 Tres dimensiones en Transformación en Retail-Tiendas de Conveniencia (Deloitte)

En la primera, los retailers deben centrarse en los clientes y en mejorar el contacto con ellos de forma continua, en la segunda el empoderamiento digital está transformando la cadena de suministro tradicional a una red dinámica para responder mejor a demandas cada vez más personalizadas y en la tercera, las habilidades analíticas generarán mejores decisiones y colaboración de recursos en la cadena de valor. Con respecto a esta última, el análisis y conocimiento de cliente, es de vital importancia. Las plataformas digitales como medios para mejorar el análisis de datos y hacer un mejor uso del marketing digital, así como para realizar actividades personalizadas y diseñar programas de fidelización.

Con respecto a las Tiendas de Conveniencia, los métodos de análisis les permitirán durante el proceso de transformación digital, no solo a mejorar la eficiencia, sino a satisfacer la demanda de sus clientes, mejorando su competitividad.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo desarrollaremos la situación del formato de Tiendas de Conveniencia a nivel global, a nivel regional y a nivel local. También, revisaremos las principales características y estrategias de relacionamiento digital que se ofrecen desde este formato.

3.1. Situación del formato de Tienda de Conveniencia en el Mundo

El mercado de Tiendas de Conveniencia a nivel mundial es de USD 360.200,7 MM mostrando un crecimiento entre el 2015 y el 2019 aproximadamente de 20.3% (Fuente: Euromonitor, 2020).

Según el estudio de Euromonitor, los principales formatos de conveniencia a nivel global son 7-eleven con una participación del 16%, Family Mart 5.6%, Lawson 4.3%, Magnit 4%, GS25 2.2%, CU 2%, OXXO 2% y compartiendo el 1.9% están Tesco Expres, Spar y Carrefour Express.

El formato de Tienda de Conveniencia está vinculado a las necesidades resultantes del incremento de la concentración urbana, la extensión de los horarios de trabajo, los ritmos de vida agitados y a consumidores más conectados con una demanda de soluciones rápidas para todas las esferas de su vida. Así, las tiendas de conveniencia son una solución que mantiene la esencia de su origen sostenido en la proximidad permitiendo realizar pequeñas compras con mayor frecuencia, sin tener que perder tiempo en trasladarse hacia un supermercado. De acuerdo a la presencia de un consumidor más conectado podemos observar la incorporación de estrategias de relacionamiento digital como son páginas web, redes sociales y aplicativos. Siendo el papel de estos generar espacios de comunicación y contacto que buscan resolverle de manera más rápida y simple las necesidades de compra a los consumidores.

Cuadro n° 1: Relacionamiento digital de las principales Tiendas de Conveniencia a nivel mundial

Empresa	Página WEB	Redes Sociales	Aplicativos	Otros Servicios
7-eleven	Sí https://www.7-eleven.com/	Sí https://www.facebook.com/7Eleven	Sí (7-Eleven Inc)	No
Family Mart	Sí https://www.family.co.jp/for_tourist/en.html	Sí https://www.facebook.com/FamilyMartMY	Sí (MY FamilyMart)	No
Lawson	Sí https://www.lawson.jp/en/	Sí https://www.facebook.com/lawsonjapan	Sí (Lawson Inc)	No

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que el canal online es un nuevo atributo que se suma a los ya valorados en las Tiendas de Conveniencia como son la ubicación y los productos ofrecidos. Sin embargo, es un esfuerzo que responde a la presencia de consumidores más conectados y presenta el desafío de responder a la altura de las expectativas que éstos tienen, comprendiendo que son expectativas principalmente cambiantes y alimentadas por las experiencias digitales con las que interactúan en su vida cotidiana como son Facebook, Google, Amazon, Alibaba, Baidu, Tencent, Netflix, Airbnb, entre otros.

3.2. Situación del formato de Tienda de Conveniencia en América Latina

El mercado de Tiendas de Conveniencia en América Latina es de USD 12.097,2 MM mostrando un crecimiento entre el 2015 y el 2019 aproximadamente de 20.9% (Fuente: Euromonitor, 2020).

Según el estudio de Euromonitor, los principales formatos de conveniencia en América Latina son Oxxo con una participación del 56.2% , 7-eleven 6.5% y Carrefour Express 3.6%.

En América Latina, además de responder a las necesidades resultantes mencionadas anteriormente. Podemos observar, una tendencia emergente donde la aplicación del concepto de conveniencia va más allá de la necesidad de compra de alimentación y contextualiza otras necesidades de acuerdo a la población a la que ofrecen el servicio como es el acceso a servicios financieros.

El formato de Tienda de Conveniencia en América Latina tiene en OXXO, perteneciente al Grupo FEMSA, a su representante más fuerte. Si bien a nivel global tiene una participación del 2% en América Latina concentra el 56.2% del mercado, contando con más de 17,000 tiendas en toda la región. La capilaridad de las tiendas OXXO ha sido aprovechada por un sector importante como es la banca para además de ofrecer servicios bancarios como realizar depósitos y pagos de tarjetas de crédito (Scotiabank, Santander, HSBC, Banamex, entre otros), envíos de dinero y retiros de efectivo, también ofrecer productos financieros como la tarjeta de beneficios Saldazo. Además de su relación con la banca, también, permite el pago de servicios, pago de compras por Internet y recarga de la tarjeta del transporte público.

Cuadro nº 2: Relacionamiento digital de las principales Tiendas de Conveniencia en América Latina

Empresa	Página WEB	Redes Sociales	Aplicativos	Otros servicios
OXXO	Sí https://www.oxxo.com/	Sí https://www.facebook.com/OXXOTiendas	Sí (mi OXXO)	Sí (Financieros, Compras por Internet, Pago de Servicios)
7-Eleven	Sí https://www.7-eleven.com.mx/	Sí https://www.facebook.com/7ElevenMexico	Sí (7-Eleven)	Sí (Financieros, Compras por Internet, Pago de Servicios)
Carrefour Express	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que tanto Oxxo como 7-Eleven que tienen un origen de conveniencia muestran una presencia activa que permite relacionarse con sus clientes e impulsar la compra a través de promociones y delivery tanto desde la web como desde las redes sociales y la app. Mientras Carrefour Express con presencia en Argentina y Colombia no muestra un relacionamiento digital directo con sus consumidores. Consideramos que esto se debe a que Carrefour Express representa los esfuerzos de Carrefour, una empresa de formato súper e hipermercado, por competir en una tendencia fuerte como es el de Tiendas de Conveniencia pero que la comunicación en la región aún no está desligada de la matriz.

Finalmente, vemos que el formato de Tiendas de Conveniencia en América Latina muestra una ampliación de productos de alimentación a servicios tan diversos como los

financieros, el pago de compras en línea, el pago de servicios básicos entre otros.

3.3. Situación del formato de Tienda de Conveniencia en el Perú

El mercado de Tiendas de Conveniencia en el Perú es de S/ 495,1 MM mostrando un crecimiento entre el 2015 y el 2019 aproximadamente de 988% (Fuente: Euromonitor, 2020).

Según el estudio de Euromonitor, los principales formatos de conveniencia en el Perú son Tambo+ con una participación del 97%, Listo! 0.5% y JET Market 0.5%.

En el Perú, el formato de conveniencia es uno de los principales cambios que podemos observar en el sector retail. En el 2015, el grupo Lindley Corp abrió su primer Tambo+ en el distrito de Comas. Para el año 2015 el mercado de conveniencia estaba conformado solo por Tambo+ (95.8%) y MImarket (4.2%). Al 2019 Tambo+ sigue siendo el líder del mercado con una participación de 97.3% seguido de Listo! con una participación de 0.5% y con la aparición de nuevos actores como Jet Market 0.5%.

El formato de conveniencia considera principalmente las zonas más transitadas a pie como atractivas para ubicar sus puntos de venta. De tal manera, la estrategia comercial se ajusta a las características propias de la ubicación de sus tiendas ofreciendo promociones basadas en combos que apuntan a cubrir de manera rápida la necesidad de desayuno, almuerzo o cenas al paso, hasta combos en bebidas alcohólicas. Además de ofrecer una variedad más amplia de productos en mejores condiciones, mejor disposición y a través del autoservicio a diferencia de las bodegas tradicionales que pueden tener cerca. El potencial del formato de conveniencia en la ciudad de Lima se sostiene en ser un formato pequeño y por ello tener mayor penetración de mercado.

En el informe de Euromonitor “Peru in 2030 The Future Demographic” mencionó que, en el 2030, la población peruana alcanzará los 36.8 millones de los cuales el 40% habitarán la ciudad de Lima, incrementándose en aproximadamente 5 millones de peruanos respecto al censo del 2017. Esta distribución nos muestra un incremento de la población concentrada en la capital por lo cual la flexibilidad del formato de las Tiendas de Conveniencia para crecer en la ciudad a diferencia de otros retailers es ventajosa.

Cuadro n° 3: Relacionamiento digital de las principales Tiendas de Conveniencia en el Perú.

Empresa	Página WEB	Redes Sociales	Aplicativos	Otros servicios
Tambo+	Sí https://tambomas.pe/	Sí https://www.facebook.com/PractitiendasTambo	No	No
Listo!	Sí https://www.primax.com.pe/tiendas-listo/	Sí https://www.facebook.com/PrimaxPeru	Sí (Primax Go)	No
JET Market	Sí http://www.jetmarketperu.com/locales	Sí https://www.facebook.com/jetmarketperu/	No	No

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que Tambo+ , Listo! y JET Market priorizan canales digitales como la WEB y redes sociales como Facebook para relacionarse con sus clientes e impulsar la compra desde promociones y delivery de productos. ¡También vemos que Tambo+ no cuenta con un aplicativo oficial al igual que JET Market, mientras que Listo! se encuentra dentro del aplicativo de Primax Go formando parte de un offering digital más amplio y que se entiende por su origen de Tienda de Conveniencia dentro de estación de servicio. En relación a otros servicios ofrecidos no hay información al respecto desde los canales mencionados.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

Según Hernández Sampieri (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, mientras el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Como nuestra investigación tiene como objetivo principal responder a los desafíos de las Tiendas de Conveniencia, y a su vez medir la valoración de atributos por parte de los consumidores, utilizaremos por un lado el enfoque cualitativo en el que diseñaremos una guía de entrevista a profundidad a ser aplicada a expertos de Tiendas de Conveniencia y del sector retail, en cuanto a los desafíos y principales cambios, y por otro lado, utilizaremos el enfoque cuantitativo, para el diseño de una encuesta online dirigida a consumidores de Tiendas de Conveniencia, con el objetivo principal de medir su valoración con respecto a los atributos principales de éstas, y analizar la relación con variables como el grado de conectividad del consumidor. Cabe resaltar que ambos enfoques son complementarios, y nos ayudarán a entender de una manera integrada tanto los desafíos del relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia, y los principales cambios como el perfil del consumidor, sus principales características y valoraciones.

El diseño de ambos enfoques estuvo basado en la revisión de literatura relacionada tanto a la oferta (enfoque cualitativo), como a la demanda (enfoque cuantitativo). En el diseño de la etapa cualitativa se siguió 3 estudios principalmente, relacionados a cómo la tecnología está cambiando el consumo, las innovaciones en los modelos de negocio de retail y en atraer a los consumidores a nuevos retail multicanales, y sus desafíos. Los autores seguidos durante el diseño fueron Sorescu, A. y otros (2011) “Innovations in retail business models”, Pantano, E. y Viassone, M. (2015), “Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers” y a Euromonitor (2014) “Understanding The Techsummer: How Technology Is Changing Global Consumption”.

El diseño de la etapa cuantitativa se basó en la revisión de Woodside, A.G. y Trappey, R.J. (1992), Bell, D.R., Ho, T. y Tang, C.S. (1998), y Cova, B. and Dalli, D. (2009). En particular,

Bell, D.R., Ho, T. y Tang, C.S. (1998) desarrollaron un modelo de comportamiento de compra en el que determinan que los consumidores tienen mayor probabilidad de comprar en tiendas en donde el costo total de comprar sea menor.

A manera de resumen se presentan los pasos seguidos en la metodología:

Paso 1: Diseño de guía de entrevista (etapa cualitativa) y diseño de cuestionario online (etapa cuantitativa).

Paso 2: Selección de expertos para las entrevistas a profundidad (etapa cualitativa)

Paso 3: Desarrollo de entrevistas a profundidad con expertos (45 minutos en promedio cada una).

Paso 4: Lanzamiento de cuestionario online a través el Software Qualtrics (etapa cuantitativa).

Paso 5: Análisis de resultados de enfoque cualitativa.

Paso 6: Análisis de resultados de enfoque cuantitativa.

Paso 7: Integración de resultados de ambos enfoques.

4.1. Etapa cualitativa

Nuestro abordaje cualitativo tiene un carácter descriptivo y busca entender e identificar los desafíos digitales que enfrentan las Tienda de Conveniencia. Para este propósito, la investigación inicia con la revisión de literatura del marco teórico, el diseño de una guía de entrevista compuesta por cuatro dimensiones Principales cambios del sector y desafíos del sector retail, específicamente de Tiendas de Conveniencia, Cambios organizacionales a partir de la transformación digital, Desafíos de la experiencia digital en Tiendas de Conveniencia y Características de la empresa las cuales fueron seleccionadas en base a la revisión de literatura.

Se realizaron 4 entrevistas a profundidad a expertos de Tiendas de Conveniencia y del sector retail, con el objetivo de identificar las principales tecnologías y el relacionamiento digital con sus clientes, los principales desafíos que experimentan, las respuestas ante estos y los factores clave para asegurar una buena experiencia de cliente.

Las entrevistas tuvieron una duración de 45 minutos. En cuanto a las Tiendas de Conveniencia, se entrevistó a Giorgio Benza, Gerente Comercial de la principal Tienda de Conveniencia de Perú, Tambo+. Angel Torres, Gerente de la Cadena de Abastecimiento de la Tienda de Conveniencia Oxxo, pionera de las Tiendas de Conveniencia de la Región de Latinoamérica, contando con más de 1500 tiendas en México, y habiéndose incorporado al

mercado peruano en el 2018. Rodrigo Barceló, Gerente de e-commerce de Sodimac y a Pedro Montt, CEO de Platanitos, una tienda de retail en moda que viene mostrando un interesante proceso de transformación digital.

A continuación, se presenta la lista de entrevistados.

Cuadro n°4: Expertos entrevistados en la fase cualitativa

Tipo de tienda	Tienda	Nombre	Cargo
Tienda de Conveniencia	Tambo+	Giorgio Benza	Gerente Comercial
	Oxxo	Angel Torres	Gerente de Cadena de Abastecimiento
Retail Moderno	Sodimac	Rodrigo Barceló	Gerente de Ecommerce
	Platanitos	Pedro Montt	CEO

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Guía de entrevista

La entrevista consistió en 9 preguntas, que buscaban reunir las variables relacionadas a los desafíos de las Tiendas de Conveniencia y del sector retail, las principales tecnologías, los cambios a nivel organizacional, los desafíos digitales en la relación empresa-cliente, el perfil del consumidor, los factores clave para una buena experiencia de compra y los canales para recoger feedback.

Preguntas:

¿Cuáles son los principales cambios que se están dando en el Sector Retail?

¿Cuáles son las principales tecnologías que pueden marcar una diferencia competitiva en el sector?

A nivel organizacional, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector?

¿Se han creado nuevas áreas? ¿En qué se enfocan principalmente?

¿Han integrado especialistas en temas digitales?

¿Cuáles son los desafíos de la experiencia digital de los clientes que enfrenta el Sector?

¿Cuál es el perfil de sus clientes?

¿Qué factores consideras importantes para asegurar una buena experiencia de cliente en el

Sector Retail?

¿Cuáles son los canales más importantes para recoger feedback de los clientes?

4.1.2. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis planteadas en la etapa cualitativa se detallan a continuación.

H1: Los cambios en las necesidades del consumidor han llevado a la aparición de nuevos formatos como las Tiendas de Conveniencia.

H1.1: Los consumidores valoran la experiencia de compra, están dispuestos a pagar más por la cercanía y una buena experiencia de compra.

H2: Uno de los principales desafíos en el sector retail es considerar el journey del cliente y brindar una experiencia digital en cada punto.

H2.1: Las empresas con tecnologías que se basan en mejorar o facilitar la experiencia de compra tienen una diferencia competitiva en el sector.

H2.2: Las empresas estudian a los clientes para brindarles soluciones personalizadas.

H3: Mejorar la relación digital implica cambios en la estructura organizacional de las empresas (creación de nuevas áreas, especialistas digitales).

H4: Las redes sociales juegan un papel importante en el relacionamiento y los niveles de exigencia del cliente.

4.2. Etapa cuantitativa

La etapa cuantitativa tiene como marcos generales de referencia el positivismo, neopositivismo y pospositivismo. Parte de una realidad que hay que conocer y es una realidad objetiva única. Las metas de la investigación son describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad). La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, 2014).

Nuestro objetivo en la etapa cuantitativa es analizar la relación entre la demanda (frecuencia) de compra en Tiendas de Conveniencia y el grado de conectividad del consumidor (perfil digital). Así como explorar cuáles son los atributos más valorados en la experiencia de compra, en Tiendas de Conveniencia. Para ello diseñamos una encuesta online (con el software qualtrics), que contenía variables relacionadas a la frecuencia de compra en Tiendas de Conveniencia, productos más comprados, utilización de aplicativos (Glovo/Rappi) para la compra, uso del internet, cuentas digitales (Amazon, Facebook, Instagram, Uber, etc.), y variables demográficas como la edad y el género. La encuesta fue dirigida al consumidor peruano, específicamente al ámbito de Lima Metropolitana.

El diseño del cuestionario se basó en la revisión de literatura de Tiendas de Conveniencia y en el reporte *What consumers wants from convenience store today* realizado por AlixPartners donde se hizo una encuesta online a consumidores estadounidenses y se les pidió que calificaran una serie de características de las Tiendas de Conveniencia en escalas del 1 al 5 (entre las características analizadas estaban: Programas de Fidelidad, Autoservicio, Delivery Tradicional, Pedidos anticipados por el celular, entre otros).

Adicionalmente, en el diseño del cuestionario consideró la inclusión de variables relacionadas al grado de conectividad del consumidor, sus características sociodemográficas y el uso de habilitadores digitales. En resumen, la encuesta diseñada contempla cinco dimensiones:

Características sociodemográficas (edad, género, nivel educativo, estado laboral y país de nacimiento).

Características de compra en Tiendas de Conveniencia (Frecuencia de compra, producto mayor comprado, rango de compra).

Valoración de atributos en Tiendas de Conveniencia (Autoservicio, Ahorro del tiempo, ofertas personalizadas, conexión a través de aplicativos, y dar feedback a la empresa).

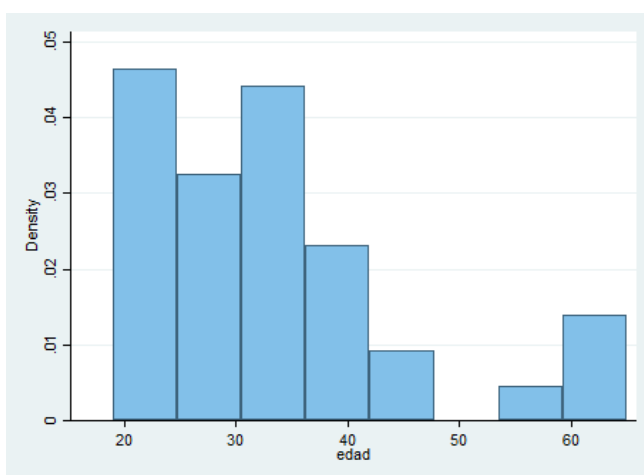
Utilización de Habilitadores (Utilizas Glovo o Rappi para hacer tus compras, frecuencia).

Grado de conectividad (si tiene Smartphone, frecuencia de uso de internet, cuentas digitales como Amazon, Facebook, Uber, etc.).

4.2.1. Análisis de la muestra

Se obtuvieron 80 respuestas, de las cuales, el 94% (75 personas) indicaron haber comprado al menos una vez en Tiendas de Conveniencias. El análisis se restringe a estas personas. El rango de edad de la muestra va de 19 a 65 años, con un promedio de 33 y una mediana de 31. Es importante resaltar que se considera que la muestra carece de representatividad a nivel nacional.

Figura 2: Distribución de edad de la muestra de la fase cuantitativa (n=75)



Fuente: Elaboración propia

Por grupo generacional, el 57.3% son millennials, es decir, tienen entre 24 y 38 años de edad, seguido del 21.3% de la Generación Z, que son aquellos con menos de 24 años de edad. Se tiene igual porcentaje de generación X (entre 28 y 51 años de edad) que de Baby boomers (más de 51 años de edad) 10.7%.

Cuadro n°5: Distribución de la muestra por grupo generacional.

grupo de edad	N	%
Generación Z	16	21.3%
Millennials	43	57.3%
Generación X	8	10.7%
Baby boomers	8	10.7%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género, el 56% es hombre, y el 44% mujer. El 95% cuenta con educación superior, mientras el 5% con secundaria.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS

5.1. Análisis de los resultados de la etapa cualitativa.

Principales cambios del sector retail.

H1: Los cambios en las necesidades del consumidor han llevado a la aparición de nuevos formatos como las Tiendas de Conveniencia

Los 4 entrevistados coincidieron en que uno de los principales cambios del sector retail es la aparición de nuevos formatos. Se mencionó que los nuevos formatos consisten en las Tiendas de Descuentos, Tiendas de Conveniencia y la utilización de economías compartidas como habilitadores. Este cambio se explica en su mayoría por cambios en las necesidades de un consumidor más conectado e informado que demanda una atención 24/7 (como es el caso de las Tiendas de Conveniencia). Los entrevistados mencionan que las expectativas de compra y de relacionamiento con el cliente son influenciadas por las grandes empresas digitales como Amazon, Youtube, etc. (“... el gran player que hizo disrupción fue AMAZON entre otros, que empezaron a decirle al cliente: ya no necesitas moverte, puedes hacerlo desde casa...”; “...no hay que subestimar a los clientes, ellos interactúan con amazon, spotify que les dan experiencias superiores que no están a la talla de lo que ofrece el sector.”)

H1.1 Los consumidores valoran la experiencia de compra, están dispuestos a pagar más por la cercanía y una buena experiencia de compra.

3 de los entrevistados coincidieron que los consumidores están dispuestos a pagar más por la cercanía y conveniencia, en lugar de adquirir sus productos en Big Boxes, los pueden adquirir a la vuelta de su casa (“En el caso de las Tiendas de Conveniencia hay que priorizar la agilidad por recibir el producto, al cliente no le importa pagar un sobreprecio”). Esta búsqueda de practicidad y rapidez viene influenciada por el mundo digital, en el cual uno tiene disponibilidad inmediata y 24/7.

Principales tecnologías y desafíos digitales

H2: Uno de los principales desafíos en el sector retail es considerar el Journey del cliente y brindar una experiencia digital en cada punto.

H2.1: Las empresas con tecnologías que se basan en mejorar o facilitar la experiencia de compra tienen una diferencia competitiva en el sector.

Los expertos entrevistados mencionaron que la solución se encontraría por entregarle al cliente una experiencia “omnicanal”, en la que se entienda al cliente, y se le ofrezca la experiencia adecuada de compra (“...para los canales no tradicionales se necesita una plataforma que le permita hacer transacciones fáciles, apoyado en el concepto Omnicanal. Para marcar una diferencia competitiva en el sector las tecnologías deben facilitar la experiencia de compra y ahí vuelve el desafío de la última milla...”; “...entender al cliente y darle todo lo que quiere, es una experiencia omnicanal...todos los canales se integran en uno solo”). Asimismo, se consideró como uno de los deberes de las empresas para estar a la altura el brindar una experiencia digital fácil y útil en todo momento (“La primera promesa que uno debe hacer es que no ofrecemos lo digital porque queremos estar de moda, es digital porque queremos hacérselo mucho más fácil. Debería permitirte acceder en el momento que quieras, desde donde quieras, desde la plataforma que quieras, hoy será un teléfono, una Tablet una laptop, una desktop pero después la laptop y la desktop empiezan a dejarse de lado y mañana de pronto es el reloj. Entonces el primer estamento es hacerle la vida más fácil lo cual eso es Accesibilidad, Velocidad, Seguridad...).

H2.2: Las empresas estudian a los clientes para brindarles soluciones personalizadas.

También se enfatizó en la importancia de utilizar la información generada en conocer más a los clientes (“...mientras más información se tenga, más se podrán hacer soluciones a medida.”; “El big data, tener información del consumidor para saber qué consume, cuándo consume, qué tarjetas usa para “saber llegar al cliente” en el momento de la verdad, cuando va a tomar la decisión. Entender el Journey del consumidor y entender cuándo atacarlo. Hay que tener “datos” de cada transacción...”; “...los ganadores en el sector retail van a ser aquellos que sepan aprovechar los datos. Van a saber entender a sus clientes: Yo sé lo que quieres, a qué hora lo quieres y voy a darte una mejor oferta...llego a ti”; “...lo primero es entender bien al cliente, saber quién es, tenerlo bien segmentado estudiarlo, ver su journey y encontrar puntos de mejora...lo clave es el Journey del cliente dentro de la tienda, pero también en su vida diaria”), y de ofrecer a los clientes una buena experiencia de compra (“...mediante la digitalización y la tecnología tienes un proceso más rápido, más ágil, más amigable porque de eso se trata. Cuando entras más a una tienda es porque te tratan bien, te

sientes bien. Donde tienes una mala experiencia no vas más... ”).

Respuestas para incrementar relación digital con los clientes en Tiendas de Conveniencia

H3: Mejorar la relación digital implica cambios en la estructura organizacional de las empresas (creación de nuevas áreas, especialistas digitales).

Los cambios en el sector retail y la era digital, han implicado cierta adaptación por parte de las empresas, en cuanto a su estructura organizacional. En el caso peruano, la creación de nuevas áreas y cambios en la estructura organizacional son aún incipientes, y en su mayoría se desconocen los resultados (*“Sí se han creado nuevas áreas, no sé si sea el camino correcto, pero quizás sea un primer paso adecuado crear áreas específicas para manejo de e-commerce, omnicanalidad...”*); (*“...en el equipo de operaciones ha cambiado la forma de gestionar, ayudándose en la tecnología, los modelos de gestión y de comunicación han cambiado. Ahora tienes un grupo de WhatsApp las 24 horas conectados y tomando decisiones para resolver de manera diferente. Las reuniones pueden ser online...”*).

Se resalta la importancia de las áreas de inteligencia comercial para toma de decisiones rápidas, y de marketing digital para el relacionamiento con el cliente (*“...las áreas de inteligencia comercial...han contribuido mucho... para la toma de decisiones rápidas, incluso en tiempo real puedes ver si se está cayendo la venta y tomar decisiones rápidas. En retail no tener esta información rápida hace que tomes decisiones una semana después y eso en el sector es muy tarde.”*); (*“Tener un área de marketing digital ayuda muchísimo porque el tener un público joven, es enfrentarte a públicos más digitalizados...”*). Sin embargo, para que haya una transformación digital se requiere que toda la organización entienda el entorno digital, más importante aún, que esté incluida desde la estrategia (*“El área de marketing es el que maneja el área digital, trabajando de cerca con el área comercial. Sin embargo, es importante que toda la gente de la empresa entienda el entorno digital...”*), y que se trabaje de la mano con personas que conozcan la organización y el contexto nacional (*“...un error fuerte que ocurre no solo en Retail sino en muchas industrias es traer a un experto en algo puntual que no conoce el negocio y genera una serie de conflictos...”*).

H4: Las redes sociales juegan un papel importante en el relacionamiento y los niveles de exigencia del cliente.

Las redes sociales han aumentado la visibilidad de las empresas, y han contribuido a un mejor relacionamiento con el cliente. La reputación de la empresa se ve expuesta si es que no responde a la altura de las exigencias del cliente (“...hemos tenido 70 millones de transacciones, que el 1% salga mal afecta porque sales en todas las redes, te filman, te graban...”; “Cumplir la promesa el 100% todo el tiempo es el gran desafío”).

Cuadro n°6: Características del consumidor, factores para brindar una buena experiencia de compra y canales para recibir feedback

Tienda	Perfil del cliente	Factores para una buena experiencia de compra	Canales de <i>Feedback</i>
Tambo+	<ul style="list-style-type: none"> Es un público joven, digitalizado, que busca innovación y demanda una atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar al cliente. Omnicanalidad. Personalización. Marketing Digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Bases de datos (analizar para conocer el comportamiento). Big data (uso de app).
Oxxo	<ul style="list-style-type: none"> Varía dependiendo de la necesidad a atender. Personas que buscan satisfacer necesidades puntuales a precios coherentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener consistencia entre los canales (buena experiencia digital y buena experiencia presencial). Enfocarte en el servicio hasta la última milla. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales (Facebook). Data Analytics.
Sodimac	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes perfiles: Maestro o Profesional, Empresa (constructoras o contratistas), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Innovación, tecnología, rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas (NPS, de satisfacción, valorización del servicio, etc.). <i>Bazzard Voice</i> para recoger <i>feedback</i> de los productos.
Platanitos	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres en tienda Hombres compradores online 	<ul style="list-style-type: none"> Hospitalidad. Brindar soluciones. Innovación Utilizan e-lockers. 	<ul style="list-style-type: none"> Data Analytics, Información de la web.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de los resultados de la etapa cuantitativa

Se procede a realizar un análisis descriptivo de las variables en Tiendas de Conveniencia: frecuencia de compra, productos comprados, uso de habilitadores tecnológicos en la compra, conectividad del consumidor y valoración de características y atributos en Tiendas de Conveniencia. Luego de ello, se hizo un cruce entre variables seleccionadas, para analizar si existía relación preliminar entre las mismas. Los cruces de variables fueron: edad y frecuencia de compra, edad y conectividad del consumidor, conectividad del consumidor y valoración 24/7, conectividad del consumidor y preferencia por el autoservicio en Tiendas de conveniencia.

Principales variables

Frecuencia de compra en Tiendas de Conveniencia

El 39% de la muestra compra semanalmente en Tiendas de Conveniencia. Seguido del 37% que compra casualmente (en un periodo de 12 meses, menos de 1 vez al mes), el 17% que compra una vez al mes, y el 7% que compra diariamente.

Cuadro n°7: Frecuencia de compra en Tiendas de Conveniencia

Frecuencia de compra	N	%
diario	5	6.7%
semanalmente	29	38.7%
una vez al mes	13	17.3%
casualmente (menos de 1 vez al mes)	28	37.3%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Diferenciando por género, los hombres compran más semanalmente que las mujeres. De los que mencionaron comprar semanalmente en Tiendas de conveniencia (n=29), 68% son hombres y 32% mujeres.

Productos más comprados en Tiendas de Conveniencia

Los artículos más comprados en Tiendas de Conveniencia son comida (45%) y bebida (36%).

Cuadro n°8: Producto comprado en Tienda de Conveniencia

Producto comprado	N°	%
comida	34	45.3%
bebida	27	36.0%
comida lista	6	8.0%
otros	5	6.7%
artículos personales	3	3.0%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Uso de Glovo/Rappi para comprar en Tiendas de Conveniencia

Se realizó la siguiente pregunta “¿Has utilizado Glovo/Rappi para hacer compras de una Tienda de Conveniencia (Tambo+, Listo!, etc.)?”

Cuadro n°9: Utilización de Glovo/Rappi para hacer compras en Tiendas de Conveniencia

Utilización de Glovo/Rappi para comprar en Tiendas de Conveniencia	N°	%
No	50	66.7%
Sí	25	33.3%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El 33% mencionó haber utilizado Glovo o Rappi para comprar en Tiendas de Conveniencia.

Horario de compra usando Glovo/Rappi para comprar en Tiendas de Conveniencia

Para entender en qué horario se utilizan estos aplicativos en las Tiendas de Conveniencia, se les preguntó por el horario de compra. El 60% indicó que el horario en el que utilizaron estos aplicativos para comprar en Tiendas de Conveniencia fue de 8pm-12 am (60%), seguido del horario 4-8pm (20%).

Artículos más comprados en Tiendas de Conveniencia usando Glovo/Rappi

Adicionalmente, se les preguntó por lo artículos más comprados con dichos habilitadores. Los artículos más comprados fueron comida y bebida.

CONECTIVIDAD DEL CONSUMIDOR

Cuenta con Smartphone

El 97.3% mencionó tener un Smartphone.

Cuadro n°10: Posee Smartphone

Smartphone	N°	%
Sí	73	97.3%
No	2	2.7%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia del uso del Internet

En cuanto a la frecuencia del uso el internet, el 24% menciona usar el internet las 24 horas del día (perfil altamente conectado), seguido del 73% de consumidores que mencionan usarlo casi todo el día, y por último el 3% que mencionan utilizarlo pocas veces a la semana.

Cuadro n°11: Frecuencia del uso del internet

Frecuencia del uso	N°	%
las 24 horas del día	18	24.0%
casi todo el día	55	73.3%
pocas veces x semana	2	2.7%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Compras por internet

El 79% de consumidores mencionó haber comprado por internet.

Cuadro n°12: Compras por internet

Compras por internet	N°	%
Sí	59	78.7%
No	16	21.3%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Uso de aplicativos y de cuentas online

Con relación a los tipos de cuenta online que tienen los consumidores el 95% mencionó tener Facebook, el 89% uber, el 87% Instragram, entre otros. El 48% mencionó tener cuenta en Amazon.

Cuadro n°13: Conectividad digital. Tienes cuenta en...?

Cuenta en...	%
Facebook	95%
Uber	89%
Instragram	87%
Linkedin	83%
Spotify	79%
Glovo/Rappi	68%
Twitter	64%
Amazon	48%

Fuente: Elaboración propia

El 72% (n=54) tiene 6 o más cuentas activas online (entre los señalados anteriormente: Facebook, Uber, etc.

Cuadro n°14: Número de cuentas digitales activas

Cuentas activas	N°	%
De 6 a más cuentas activas	54	72.0%
Menos de 6 cuentas activas	21	28.0%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Ranking de atributos en Tiendas de Conveniencia

¿Se realizó la siguiente pregunta “Qué tan importante son para ti las siguientes características en una Tienda de Conveniencia? (ordena el ranking del 1 al 6, donde 1 es lo más importante, y 6 lo menos importante)”.

El atributo más valorado es el Autoservicio. El 47.3% lo considera como el atributo con mayor ranking (ranking 1, es decir el primero en el ranking) en una Tienda de Conveniencia. El siguiente atributo más valorado son las comidas hechas a la medida o personalizadas.

Cuadro n°15: Porcentaje de personas que valoran el autoservicio en una Tienda de Conveniencia, según ranking

Ranking	Autoservicio
1	47%
2	15%
3	11%
4	12%
5	9%
6	5%

Fuente: Elaboración propia

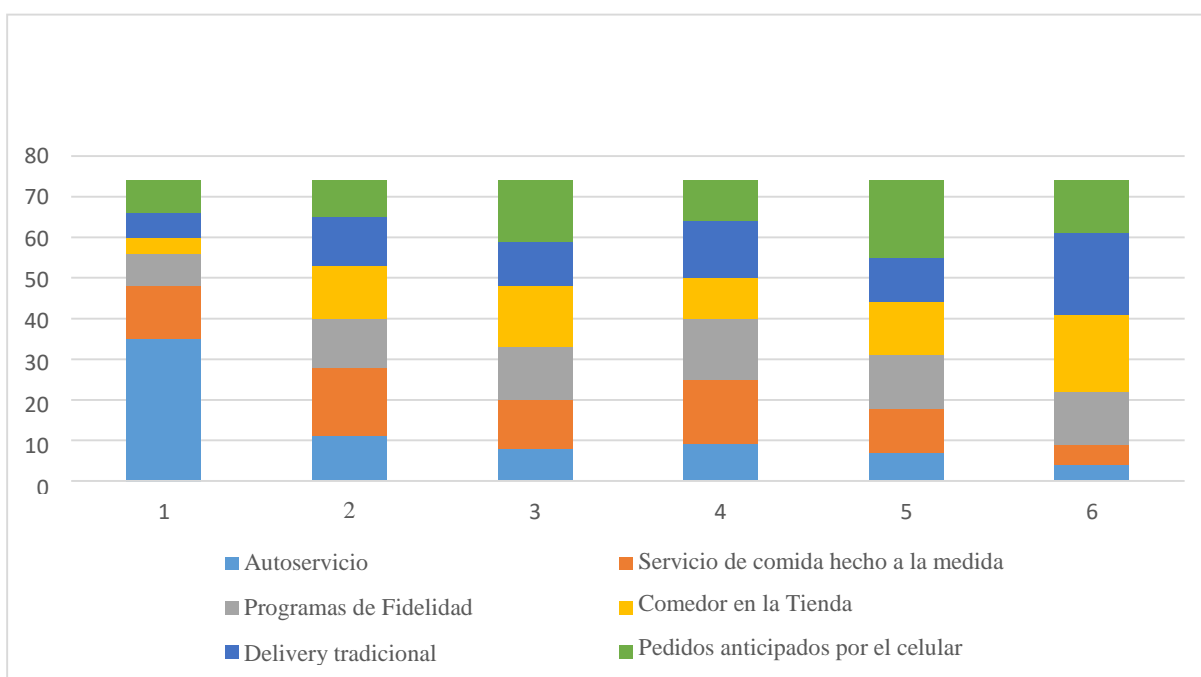


Figura 3: Ranking de atributos en Tiendas de conveniencia (1 más ranqueado, 6 menos ranqueado)

Valoración de compra en Tiendas de Conveniencia

Se realizó la siguiente pregunta “*Marca del 1 al 4 el grado de valoración a cada una de estas características de comprar en Tiendas de Conveniencia (donde 4 es el máximo grado de valoración)*”

Si bien no hay una diferencia significativa entre los atributos, podemos observar de manera exploratoria que la cercanía y la atención 24/7 es más valorada en promedio que otros atributos como la calidad de los productos.

Cuadro n°16: Promedio del grado de valoración de características de compra en Tiendas de Conveniencia (donde 4 es el máximo grado de valoración)

Característica	Promedio
Cercanía	3.31
Atención 24/7	3.29
Rapidez de la compra	3.25
Pago con POS	3.17
Precio de los productos	3.05
Disponición de los productos	2.97
Calidad de los productos	2.93

Fuente: Elaboración propia

Lugar de la mayor cantidad de compras

Cuadro n°17: Lugar de mayoría de compras

Lugar de compra	N	%
Supermercados	48	64.0%
Tiendas de Conveniencia	11	14.7%
Mercados	7	9.3%
Bodegas	7	9.3%
Otros	2	2.7%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

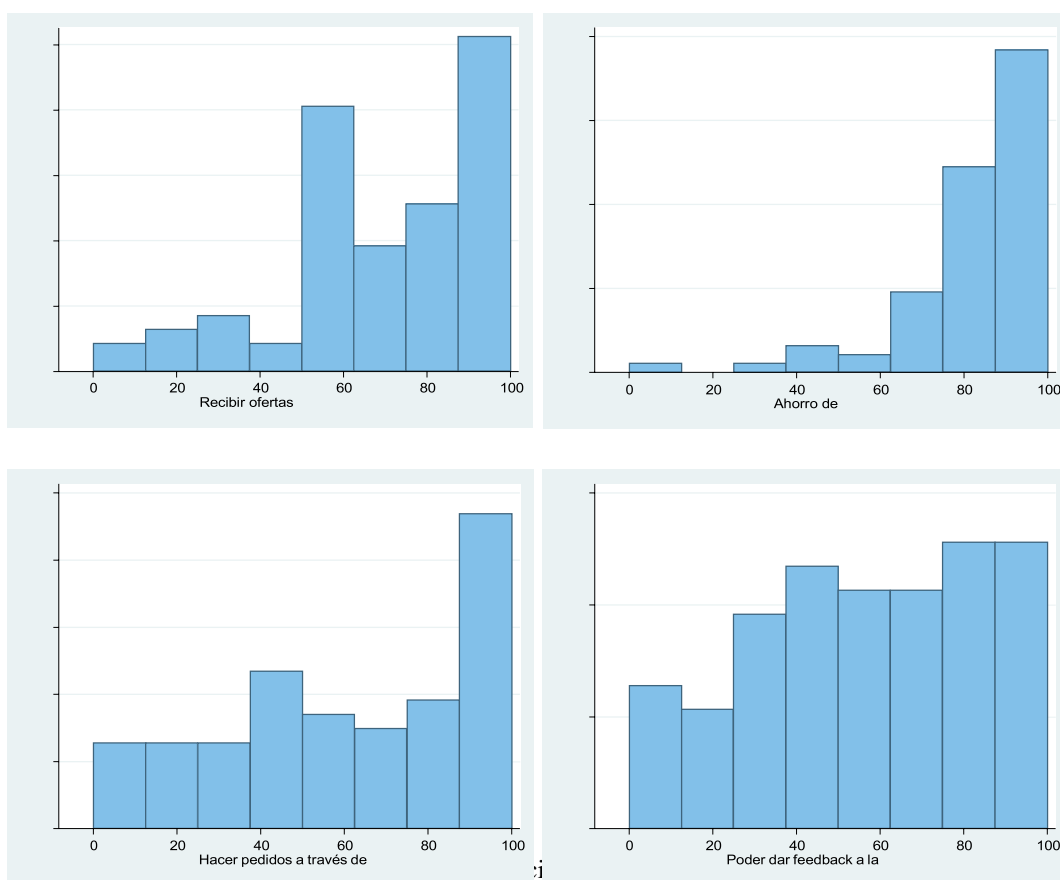
El 64% menciona realizar la mayor parte de sus compras en supermercados, seguido del 15% en Tiendas de Conveniencia.

Valoración de atributos durante la compra

El atributo más valorado durante la compra fue el ahorro del tiempo (promedio de 83), seguido de recibir ofertas personalizadas (promedio de 69), hacer pedidos a través de aplicaciones (promedio de 61), y por último, poder dar feedback a la empresa (promedio de 56).

A continuación, se presenta la distribución de la valoración de los atributos.

Figura 4: Distribución de valoración de atributos en una compra (del 1 al 100): i) Recibir ofertas personalizadas, ii) Ahorro de tiempo, iii) Hacer pedidos a través de app, iv) Poder dar feedback a la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis etapa cuantitativa

H1: Consumidores más jóvenes, son más digitalizados (grado de conectividad mayor) y tienen una frecuencia de compra más alta en Tiendas de Conveniencia

Edad y Frecuencia de compra en Tiendas de Conveniencia

Se observa una correlación negativa entre la edad y la frecuencia de compra en las Tiendas de Conveniencia (-0.16). Es decir, a menor edad del consumidor (un consumidor más joven) mayor frecuencia de compra en Tiendas de Conveniencia.

	edad	frecuencia
edad	1.0000	
frecuencia	-0.1554	1.0000

Fuente: Elaboración propia

Edad y Conectividad del consumidor

Perfiles de consumidores: altamente conectado, medianamente conectado, regularmente conectado. Definimos 3 perfiles de consumidores para el análisis. El consumidor altamente conectado, es aquel que: i) posee un Smartphone, ii) menciona estar conectado al internet las 24 horas del día, y iii) tiene al menos 5 cuentas online activas (Facebook, Amazon, etc.)

El perfil medianamente conectado es aquel que: i) posee un Smartphone, ii) menciona estar conectado la mayor parte del día, y iii) tiene al menos 5 cuentas activas.

El perfil poco conectado, es aquel que no es considerado ni altamente conectado ni medianamente conectado.

Cuadro n°18: Tipos de perfiles por grado de conectividad

perfiles	N	%
altamente conectado	17	22.7%
medianamente conectado	43	57.3%
poco conectado	15	20.0%
Total	75	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro n°19: Edad promedio y mediana por tipo de perfil de conectividad en la muestra

perfiles	Edad promedio	mediana
altamente conectado	30	26
medianamente conectado	32	31
poco conectado	39	36

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la edad promedio es menor cuando el consumidor es altamente conectado. En línea con lo anterior, si se analiza la correlación entre la edad, y el perfil de conectividad, resulta ser negativa. Es decir, a menor edad, mayor conectividad. Lo cual muestra que a menor edad poseen mayor cantidad de aplicativos, realizan con mayor frecuencia compras por Internet y están conectados la mayor parte del día.

H2: Consumidores con mayor grado de conectividad valoran más la atención 24/7 que el resto
Perfil de conectividad: frecuencia de compra, valoración de compra en Tiendas de Conveniencia

Se observa una relación entre la preferencia por Atención 24/7 y el grado de conectividad del consumidor. Consumidores altamente conectados valoran más la atención 24/7, seguido de los medianamente conectados y por último de los poco conectados. El mismo patrón ocurre con el atributo de cercanía y pago con POS. En el caso de Rapidez, no se encuentra diferencia entre el consumidor altamente conectado y el medianamente conectado.

Cuadro n°20: Valoración de atributos en Tiendas de Conveniencia según el perfil de conectividad del consumidor

perfiles	Atención 24/7	Cercanía	Rapidez	Pago con POS
altamente conectado	3.41	3.41	3.24	3.59
medianamente conectado	3.33	3.35	3.30	3.14
poco conectado	3.07	3.07	3.13	2.80

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se puede observar que los consumidores más conectados son quienes tienen

preferencia por el Autoservicio en las Tiendas de conveniencia. Así, 53% de los consumidores altamente conectados clasificaron el autoservicio como el atributo más valorado en Tiendas de Conveniencia, mientras que solo el 33% de los menos conectados las valoran como el atributo principal.

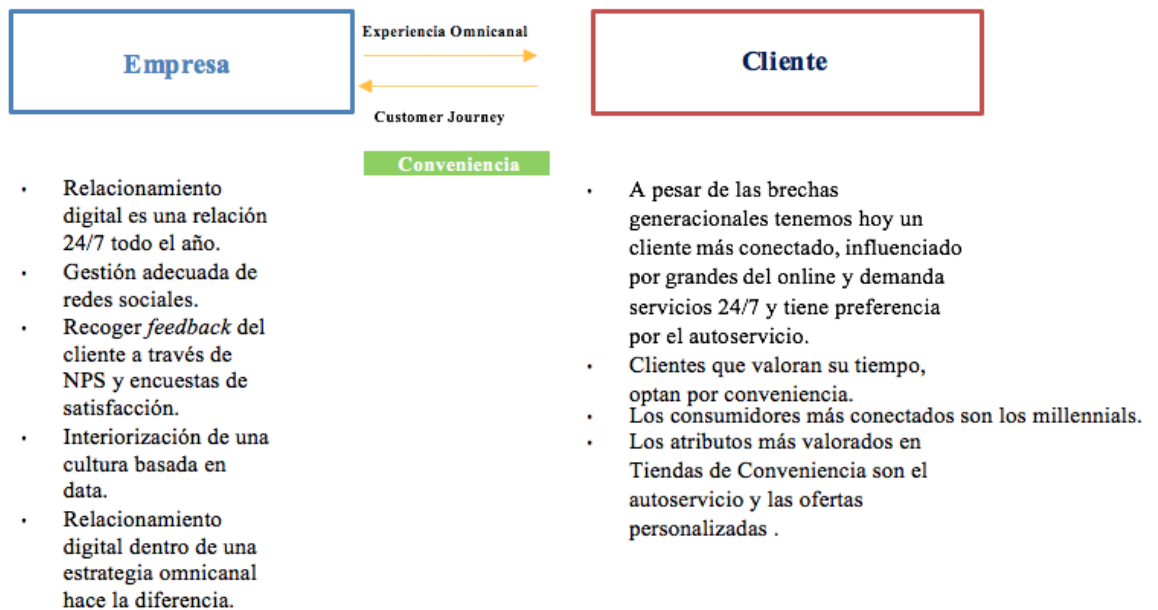
Cuadro n°21: Preferencia por el Autoservicio en Tiendas de Conveniencia según el perfil de conectividad del consumidor

perfiles	promedio
altamente conectado	53%
medianamente conectado	49%
poco conectado	33%

Fuente: Elaboración propia

Resumen de los resultados

Figura 5: Desafíos del relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia.



A modo de resumen, en la etapa cualitativa se encontró que la aparición de nuevos formatos como Tiendas de Conveniencia se debe a la naturaleza de un formato con mayor potencial de crecimiento en la ciudad. Los expertos mencionaron la importancia del relacionamiento digital con los clientes en Tiendas de Conveniencia, porque nos enfrentamos a un consumidor “millennial peruano”, que muestra mayor conectividad, y con una presencia

significativa en redes sociales como el Facebook. Las redes sociales han aumentado la visibilidad de las empresas y han contribuido a un mayor relacionamiento, sin embargo, la reputación de la empresa también se ve expuesta si es que no responde a las exigencias del cliente. Como menciona uno de los expertos: “Cumplir la promesa del 100% todo el tiempo es el gran desafío”. Esto va de la mano, con lo encontrado en la etapa cuantitativa, en donde los consumidores más conectados, son los millennials y muestran una mayor frecuencia de compra en las Tiendas de Conveniencia. Los expertos durante la etapa cualitativa resaltaron la importancia de las áreas de inteligencia comercial para toma de decisiones rápidas y de marketing digital para el relacionamiento con el cliente.

Otro de los resultados de la etapa cualitativa es que uno de los principales desafíos de las Tiendas de Conveniencia es garantizar una experiencia agradable en todos los puntos de venta. Los expertos mencionaron que la solución se encontraría por entregarle al cliente una experiencia “omnicanal” y que se le ofrezca la experiencia adecuada de compra. Para conseguirlo, una cultura basada en data nos permitirá conocer bien al cliente y ofrecerle una experiencia personalizada. En la etapa cuantitativa se encontró que el atributo más valorados en las Tiendas de Conveniencia por parte de los consumidores es el autoservicio, seguido del servicio de comida hecho a la medida o personalizado.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación teórica los desafíos del relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia son la presencia de consumidores más conectados y la disponibilidad de tecnologías avanzadas aplicadas a la operación y gestión del negocio. Entendiendo el relacionamiento digital como un componente importante de la experiencia del cliente tanto *online* como en tienda. Así mismo, los desafíos del relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia deben considerar el uso de herramientas como son páginas web, redes sociales y aplicativos porque estos son los más utilizados por los consumidores para interactuar con sus pares y con los grandes del *online* como son Facebook, Google, Amazon, Alibaba, entre otros.
2. De acuerdo a la investigación cualitativa el desafío del relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia observa la importancia de comprender a un “millennial peruano” y la importancia que tienen para estas redes sociales como el Facebook. Por lo tanto, es importante tener una estrategia omnicanal dentro de la cual la presencia y gestión del relacionamiento digital en este canal permita entender al cliente y ofrecerle la experiencia de compra adecuada.
3. Si bien la investigación cuantitativa es exploratoria y carece de representatividad a nivel nacional, muestra una relación negativa entre la edad y el grado de conectividad. Siendo así que mientras más joven es el consumidor de Tiendas de Conveniencia, presenta más uso de aplicativos, más compra en línea y más tiempo conectado. Por lo tanto, el relacionamiento digital juega un papel importante para ese segmento.
4. De acuerdo a la investigación teórica los principales habilitadores tecnológicos en Tiendas de Conveniencia son el *Cloud* y el *Big Data*. El *Cloud* permite mayor capacidad de almacenamiento y posibilita acceder a esa información desde cualquier lugar. Mientras el *Big Data* permite acceder a volúmenes de datos. El uso práctico de ambos permite tomar decisiones más rápidas y/o en tiempo real con la finalidad entre otras de brindar experiencias agradables en los puntos de venta.
5. De acuerdo a la investigación cualitativa el principal habilitador tecnológico en Tiendas de Conveniencia es el *Big Data*, porque permite tener la información adecuada para saber que consumen, cuando consumen, entender el journey del consumidor y saber cuándo y en qué momento llegar a ellos.
6. De acuerdo a la investigación cualitativa el relacionamiento digital debe ofrecer una experiencia simple y útil en todo momento. Entendiendo que lo digital no se ofrece

porque es una moda sino porque se quiere hacerle la vida más fácil al cliente.

7. De acuerdo a la investigación cuantitativa la relación entre el grado de conectividad del consumidor y la valoración de atributos de las Tiendas de Conveniencia muestra que a menor edad del consumidor presenta mayor conectividad (posee mayor cantidad de aplicativos en su Smartphone, realiza con mayor frecuencia compras *online* y está conectado casi todo el día) y los atributos que más valoran de las Tiendas de Conveniencia son el autoservicio y la atención 24/7, variables que son familiares a la manera de operar del mundo digital.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

1. Como investigación exploratoria de un formato que ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años en el país. Los estudios futuros podrían profundizar en el potencial del formato para ofrecer servicios más allá de la alimentación y bebidas como podrían ser los servicios financieros o resolver los desafíos de la *última milla* de diferentes retailers.
2. Los estudios futuros podrían ampliar la investigación a nivel nacional e incluir mediciones de expectativas por parte de los clientes en el relacionamiento digital en Tiendas de Conveniencia.
3. Los estudios futuros podrían ampliar la investigación a identificar el impacto de las Tiendas de Conveniencia en las estrategias comerciales de los bodegueros.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, J.L. (1997), “Dimensions of brand personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 3, pp. 347-356.

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. and Wood, S. (1997), “Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces”, *Journal of Marketing*, Vol. 61 No. 3, pp. 38- 53.

Alexander, N. and Doherty, A.M. (2010), “International retail research: focus, methodology and conceptual development”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 Nos 11/12, pp. 928-942.

Alonso, V. (2010), Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos en Estudios y Perspectivas en Turismo, vol 19, núm. 2, pp. 201 – 220.

Al-Khouri, A.M. (2012), “Data ownership”, ¿Who Owns ‘my Data’? *International Journal of Management and Information Technology*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-8.

Anderson, C. (2006), *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House Business Publishing House, London.

Armstrong, M. (2006), “Competition in two-sided markets”, *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37 No. 3, pp. 668-691.

Atzori, L., Iera, A. and Morabito, G. (2010), “The internet of things: a survey”, *Computer Networks*, Vol. 54 No. 15, pp. 2787-2805.

Bakos, Y. (2001), “The emerging landscape for retail e-commerce”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15 No. 1, pp. 69-80.

Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. (2003), “Corporate brands: ¿what are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7-8, pp. 972-997.

Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4 No. 4, pp. 171-176.

Baron, S., Harris, K., Leaver, d., and Oldfield, B.M. (2001) *Beyond convenience: the future for independent food and grocery retailers in the UK*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11:4, 395-414

Bartlett, C.A. and Ghoshal, A. (2000), "Going global lessons from late movers", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 2, pp. 132-143.

Bell, D.R., Ho, T. and Tang, C.S. (1998), "Determining where to shop: fixed and variable costs of shopping", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 No. 3, pp. 352-369.

Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.

Belk, R. (2014), "Digital consumption and the extended self", *Journal of Marketing Management*, Vol. 30 Nos 11-12, pp. 1101-1118.

Bodhani, A. (2012), "Shops offer the e-tail experience", *Engineering and Technology*, Vol. 7 No. 5, pp. 46-50.

Bloom, P.N. and Perry, V.G. (2001), "Retailer power and supplier welfare: ¿the case of Wal-Mart?", *Journal of Retailing*, Vol. 77 No. 3, pp. 379-96.

Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and Quantity*, 36(4), 391–409.

Boyer, K. K., Prud'homme, A. M., & Chung, W. (2009). The last mile challenge: Evaluating the effects of customer density and delivery window patterns. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 185–201.

Brown, S. (1987), "Institutional change in retailing: a review and synthesis", *European Journal*

of Marketing, Vol. 21 No. 6, pp. 5-36.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23.

Bullen. Christine V. & Rockart. John F. (1981). "A primer on critical success factors". MIT Sloan WP N°. 1220 – 81.

Burt, S. and Sparks, L. (2003), "E-commerce and the retail process: a review", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 10 No. 5, pp. 275-286.

Cochoy, F. (2010), "Reconnecting marketing to 'market-things': how grocery equipment drove modern consumption (progressive grocer, 1929-1959)", in Araujo, L., Finch, J. and Kjellberg, H. (Eds), Reconnecting Marketing to Markets, Oxford University Press, Oxford, pp. 29-49.

Connected Consumers: "Can Do" Versus "Should Do" Thinking (2017), Passport. Consumers In The Digital World: Hyperconnectivity And Technology Trends (2015), Passport. Euromonitor International.

Convenience Stores In The US (2019), Passport. Euromonitor International.

Cova, B. and Dalli, D. (2009), "Working consumers: ¿the next step in marketing theory?", Marketing Theory, Vol. 9 No. 3, pp. 315-339.

Cox, J. and Dale, B.G. (2001), "Service quality and e-commerce: an exploratory analysis", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 121-131.

Dawson, J. (2001), "Strategy and opportunism in European retail internationalization", British Journal of Management, Vol. 12 No. 4, pp. 253-266.

Deloitte (2013), "The Deloitte consumer review: reinventing the role of the high street", available at: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-role-of-the-high-street.pdf

Demirkan, H. and Spohrer, J. (2014), "Developing a framework to improve virtual shopping

in digital malls with intelligent self-service systems”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 No. 5, pp. 860-868.

Demangeot, C. and Broderick, A.J. (2007), “Conceptualising consumer behaviour in online shopping environments”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 11, pp. 878-894.

Denegri-Knott, J. and Molesworth, M. (2012), “Introduction to digital virtual consumption”, in Molesworth, M. and Denegri-Knott, J. (Eds), *Digital Virtual Consumption*, Routledge, New York, NY, pp. 1-8.

Denegri-Knott, J. and Molesworth, M. (2013), “Redistributed consumer desire in digital virtual worlds of consumption”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 Nos 13- 14, pp. 1561-1579.

Discounters In Peru (2019), Passport. Euromonitor International.

Disruptors: Smes Harness Technology To Transform Consumer Markets (2018), Passport. Euromonitor.

Dholakia, R.R. and Zhao, M. and Dholakia, N. (2005), “Multichannel retailing: a case study of early experiences”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 63-74.

Eppli, M.J. and Benjamin, J.D. (1994), “The evolution of shopping center research: a review and analysis”, *Journal of Real Estate Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 5-32.

Experience More Across The Customer Journey (2017), Passport. Euromonitor.

Gawer, A. (2009), “Platform dynamics and strategies: from products to services”, in Gawer, A. (Ed). *Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elgar, London.

Grewal, D., Levy, M. and Kumar, V. (2009), “Customer experience management in retailing: an organizing framework”, *Journal of Retailing*, Vol. 85 No. 1, pp. 1-14.

Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). *The digitalization of retailing: An*

exploratory framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694–712.

Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51–66.

Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2009), "Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path", *Strategic Organization*, Vol. 7 No. 1, pp. 91-10.

Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(3), 228–247.

"Hyperconnectivity and the approaching zettabyte era," Cisco, June 2010, www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/VNI_Hyperconnectivity_WP.html

Ibrahim, M.F. and McGoldrick, P.J. (2003), *Shopping Choices with Public Transport Options: An Agenda for the Twenty-first Century*, Ashgate, Aldershot.

Internet Retailing In Peru (2019), Passport. Euromonitor International.

Kapferer, J.N. (2014), *Strategic Brand Management*, 4th ed., Free Press, New York, NY.

Krishnamurthy, S. (2004), "A comparative analysis of eBay and Amazon", *Intelligent Enterprises of the 21st Century*, IGI Global, pp. 29-44.

Kumar, D.S., Purano, K., Viswanathan, S.A. (2018), "Influences of appscape on mobile app adoption and m-loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 49 No 1, pp. 132-141.

Laforet, S. (2011), "A framework of organizational innovation and outcomes in SME's", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 380-408.

Leonidou, L.C. (2004), "An analysis of the barriers hindering small firms to export", *Journal*

of Small Business Management, Vol. 42 No. 3, pp. 279-303.

Lewin, K. (1947), "Frontiers in group dynamics", Human Relations, Vol. 1 Nos 5-41, pp. 143-153.

Lowry, J.R. (1983), Retail Management, South-Western, Mason, OH.

Ling (Alice) Jiang, Zhilin Yang, Minjoon Jun, (2013) "Measuring consumer perceptions of online shopping convenience", Journal of Service Management, Vol. 24 Issue: 2, pp.191-214

Martineau, P. (1958), "The personality of the retail store", Harvard Business Review, Vol. 36 No. 6, pp. 47-56.

Masten, D.L. and Plowman, T.M.P. (2010), "Digital ethnography: the next wave in understanding the consumer experience", Design Management Journal, Vol. 14 No. 2, pp. 75-81.

Messinger, P.R. and Chakravarthi, N. (1997), "A model of retail formats based on consumers' economising on shopping time", Marketing Science, Vol. 16 No. 1, pp. 1- 23.

Miller, R.D. (1981), "Strategic pathways to growth in retailing", Journal of Business Strategy, Vol. 1 No. 3, pp. 16-29.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. En: Strategic Management Journal, Vol. 11, Pp. 171-195.

Mintzberg, H. (1994). La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. Free Press, Ny. 406p.

Mintzberg, H. (2002). The economist who never came back. Scandinavian Journal of Management, 18(4), 611-618.

Mitronen, L. and Möller, K. (2003), "Management of hybrid organisations: a case study in

retailing”, *Industrial marketing management*, Vol. 32 No. 5, pp. 419-429.

Moisander, J. and Eriksson, P. (2006), “Corporate narratives of information society: making up the mobile consumer subject”, *Consumption Markets & Culture*, Vol. 9 No. 4, pp. 257-275.

Muñiz, N. (1998), “Evolución de la distribución comercial en Europa a través del análisis de grupos estratégicos”, *Información Comercial Española*, No. 774, pp. 121-135.

The ques for convenience (2018), Nielsen Company.

Nylén, D. and Holmström, J. (2015), “Digital innovation strategy: a framework for diagnosing and Digitalization improving digital product and service innovation”, *Business Horizons*, Vol. 58 No. 1, pp. 57-67.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002), “An e-business model ontology for modeling e-business”, 15th Bled Electronic Commerce Conference, 17-19 June, Bled.

Pantano, E. (2016), “Engaging consumer through the storefront: Evidences from integrating interactive technologies”. *Journal of Retailing Consumer Service*. Vol 28 No 1. pp. 149 - 154.

Pantano, E., Dennis, C. (2017). “Exploring the origin of retail stores in Europe: Evidence from Southern Italy from the 6th century BCE to the 3rd century BCE”. *Journal of Retailing Consumer Service*. Vol 39 No 1. pp. 243–249.

Pantano, E., Gandini, A. (2017). “Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings”. *Comput. Hum. Behav.*

Pantano, E., Priporas, C.V., Sorace, S., Iazzolino, G., 2017. “Does the innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis”. *Journal of Retailing Consumer Service*. Vol 34 No 1. pp. 88–94.

Pantano, E., Priporas, C.V., Dennis, C. (2018) "A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario", *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Pantano, E., Vannucci, V. (2019) “Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry”, *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 49 No 1, pp. 297-304.

Pantano, E., Viassone, M. (2015), “Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25 No. 1, pp. 106-114.

Peterson, R.A. and Balasubramanian, S. (2002), “Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research”, *Journal of Retailing*, Vol. 78 No. 1, pp. 9-16.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), “Co-creation experiences: the next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.

Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers’ shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omnichannel perspective—the Direct Optic case. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(3), 336–368.

Porter, M.E. (1974), “Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 56 No. 4, pp. 419-36.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.

Press, G. (2014), *Internet of Things by the Numbers: Market Estimates and Forecasts*, Forbes, Forbes Media, Jersey City, NJ, available at: www.forbes.com/sites/gilpress/2014/08/22/internet-of-things-by-the-numbers-market-estimates-and-forecasts/#2ebeefac2dc9

Punakivi, M., Yrjölä, H., & Holmström, J. (2001). Solving the last mile issue: ¿reception box or delivery box? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(6), 427–439.

Retailing Global Industry Overview (2019), Passport. Euromonitor.

Reynolds, J. (2002), "Charting the multi-channel future: retail choices and constraints", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 11, pp. 530- 535.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la la investigación*. México: McGraw Hil / Interamericana.

Shankar, V. and Balasubramanian, S. (2009), "Mobile marketing: a synthesis and prognosis", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23 No. 2, pp. 118-129.

Shopify (2016b), "Why pop-up shops are the future of physical retail", available at: www.shopify.com/enterprise/91139206-why-pop-up-shops-are-the-future-of-physical-retail (accessed 19 September 2016).

Shopping Reinvented (2017), Passport. Euromonitor.

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges, C. (2011), "Innovations in retail business models", *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. S1, pp. 3-16.

Survey In World (2012), Passport. Euromonitor International.

The Evolution of Convenience in Retailing (2016), Passport. Euromonitor.

Thomas, L.D., Autio, E. and Gann, D.M. (2014), "Architectural leverage: putting platforms in context", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28 No. 2, pp. 198-219.

Traditional Grocery Retailers In Peru (2019), Passport. Euromonitor International.
Understanding The Techsummer: How Technology Is Changing Global Consumption (2014), Passport. Euromonitor

Vida, I., Reardon, J. and Fairhurst, A. (2000), "Determinants of international retail involvement: the case of large US retail chains", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 37-60.

Vrontis, D., Thrassou, A., Amirkhanpour, M. (2016), "B2C smart retailing: A consumer-focused value-based analysis of interactions and synergies". *Journal of Technological Forecasting & Social Change*.