UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad De Negocios

Programa Académico de Administración y Negocios Internacionales

**LAS ESTRATEGIAS DE LAS TIENDAS DE
CONVENIENCIA ANTE LA ENTRADA DE NUEVOS
COMPETIDORES EN EL PERÚ.**

ANÁLISIS DEL CASO TAMBO

TESIS

para optar al Título de Licenciado de Administración

Autor(es)

Ana Luz Arriola Becerra Cod. Orcid 0000-0001-5729-9339

Guillermo Meléndez Martínez Cod. Orcid 0000-0002-6237-2585

Asesor:

Prof. Cano Pacheco, Jannet Cod. Orcid 0000-0001-7184-2852

Lima, Diciembre 2017.

**LAS ESTRATEGIAS DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA ANTE LA
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL PERÚ.
ANÁLISIS DEL CASO TAMBO**

DEDICATORIA

A mis padres, Daniel y Ana, quienes lograron brindarme una educación de calidad para que pudiera contar con las herramientas adecuadas y necesarias para ejercerme eficazmente en el mundo laboral. A mis amigos, quienes siempre buscaron motivarme para nunca rendirme y dar todo de mí. A mis jefes, quienes me brindaron el apoyo que necesitaba para poder dar el 100% en este trabajo.

Ana Luz Arriola Becerra

A Dios por la fortaleza, constancia y sobretodo perseverancia en toda la etapa de mi carrera profesional. A mis padres Aurora y Mario, ya que en todo momento me apoyaron e inculcaron valores para ser siempre una mejor persona, tanto en lo profesional como en lo personal. A mi amada esposa Marjorie, por ser una persona amorosa, talentosa y siempre demostrarme que juntos podemos hacer cosas espectaculares. A mi hija Rafaella, ya que me enseña a ser una mejor persona cada día.

Guillermo Meléndez Martínez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra asesora de tesis, Jannet Cano, quien nos dirigió y encaminó, con gran empeño, en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

También, agradecemos a Giorgio Benza, Gerente Comercial de la cadena de conveniencia Tambo+, quien nos brindó una entrevista, importante para la recolección de información pertinente para el desarrollo del trabajo.

RESUMEN

Actualmente, en el Perú, las tiendas de conveniencia retail representan un sector atractivo para futuros inversionistas, pues este se encuentra en pleno desarrollo. Solamente en la ciudad de Lima se cuenta con la capacidad de tener 1,500 tiendas operando, de las cuales, hasta el momento, solo existen 408 tiendas operando, siendo la cadena con la mayor apuesta en aperturas: Tambo+.

En la presente investigación, se considera pertinente evaluar si las tiendas de conveniencia en el Perú aplican las estrategias de: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación, estrategias empleadas por las cadenas de tiendas de conveniencia líderes a nivel mundial. Además, se desea evaluar si la aplicación de estas estrategias permite mantener una posición de liderazgo en el mercado actual y en un mercado donde, posiblemente, puedan ingresar nuevos y fuertes competidores.

Se ha realizado una investigación cualitativa con la finalidad de recopilar información exclusiva y de primera mano mediante data real e histórica. También, se llevó a cabo una entrevista a profundidad con un experto del sector. Se validaron las estrategias de manera individual y conjunta mediante un análisis FODA, en donde se permita el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y las estrategias que están alineadas a estas variables. Cabe precisar que el diseño de investigación del trabajo es exploratorio.

Como resultado del análisis del caso, las tiendas de conveniencia que aplican las estrategias de: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación mantienen el liderazgo del sector de tiendas de conveniencia retail en el mercado peruano y seguirán manteniéndolo en un escenario donde nuevos y fuertes competidores deseen entrar.

Palabras claves: tiendas de conveniencia retail, estrategias, liderazgo en costos, desarrollo de mercado, diferenciación, canal tradicional, canal moderno, ventaja competitiva, clusterización

ABSTRACT

Currently, in Peru, retail convenience stores represent an attractive sector for future investors, as it is in full development. Only in the city of Lima has the ability to have 1,500 stores operating, of which, to date, there are only 408 stores operating, being the chain with the largest bet openings: Tambo +.

In the present investigation, it is considered pertinent to evaluate if the convenience stores in Peru apply the strategies of: market development, cost leadership and differentiation, strategies employed by the leading chains of convenience stores worldwide. In addition, we want to evaluate if the application of these strategies allows us to maintain a leading position in the current market and in a market where, possibly, new and strong competitors can enter.

Quantitative research has been carried out in order to collect exclusive and first-hand information through real and historical data. Also, an in-depth interview was conducted with an industry expert. The strategies were validated individually and jointly by means of a SWOT analysis, where the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats is allowed; and the strategies that are aligned to these variables. It should be noted that the research design of the work is exploratory.

As a result of the analysis of the case, the convenience stores that apply the strategies of market development, cost leadership and differentiation maintain the leadership of the retail convenience store sector in the Peruvian market and will continue to maintain it in a scenario where new and strong competitors want to enter.

Keywords: retail convenience stores, strategies, cost leadership, market development, differentiation, traditional channel, modern channel, competitive advantage, clustering.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEORICO	1
ANTECEDENTES	1
<i>Tiendas de conveniencia en el mundo.....</i>	<i>5</i>
<i>Tiendas de conveniencia en Perú</i>	<i>10</i>
ESTRATEGIAS	13
<i>Estrategia de nivel corporativo</i>	<i>15</i>
<i>Estrategia de nivel empresarial</i>	<i>17</i>
<i>Estrategia de nivel funcional.....</i>	<i>19</i>
<i>Estrategia de las tiendas de conveniencia.....</i>	<i>20</i>
ESTRUCTURA DE MERCADO DE TIENDAS DE CONVENIENCIA EN EL PERU	22
PLAN DE INVESTIGACIÓN	27
PROBLEMA.....	27
HIPOTESIS	29
OBJETIVOS	29
<i>Objetivo general.....</i>	<i>29</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>30</i>
IMPACTO POTENCIAL	30
METODOLOGÍA	34
DISEÑO METODOLOGICO	34
<i>Tipo de Investigación.....</i>	<i>34</i>
<i>Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis</i>	<i>35</i>
DISEÑO, POBLACION Y MUESTRA	38
<i>Población</i>	<i>38</i>
<i>Muestra</i>	<i>40</i>
<i>Limitaciones</i>	<i>40</i>
DESARROLLO.....	41
RECOPILACION DE DATOS.....	41
<i>Nuevos formatos de venta para nuevos consumidores</i>	<i>41</i>

<i>Recopilación de estadísticas del sector</i>	<i>46</i>
<i>Cadena de tienda de conveniencia en el mundo: OXXO.....</i>	<i>61</i>
<i>Recopilación de datos de la entrevista profunda y revisión de opinión de expertos.....</i>	<i>63</i>
<i>Validación de estrategias - Análisis FODA</i>	<i>70</i>
ANALISIS	92
ANALISIS DE RECOPIACION DE DATOS.....	92
<i>Nuevos formatos de venta para nuevos consumidores</i>	<i>92</i>
<i>Análisis de estadísticas del sector</i>	<i>93</i>
<i>Resultados de las entrevistas profundas y de la revisión de opiniones escritas</i>	<i>98</i>
VERIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS – ANALISIS FODA CASO TAMBO+	101
<i>Validación Individual - Caso Tambo+</i>	<i>101</i>
<i>Validación Conjunta - Caso Tambo+</i>	<i>102</i>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES.....	107
<i>Recomendación para Tambo+</i>	<i>107</i>
<i>Recomendación para nuevos inversionistas</i>	<i>107</i>
<i>Recomendación para futuros investigadores</i>	<i>108</i>
<i>Recomendación para otras cadenas de conveniencia</i>	<i>108</i>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1: Ranking países por tamaño de mercado – Retail minoristas 2016.....	9
Tabla 2: Proceso de la administración estratégica.....	14
Tabla 3: Venta al por menor en tiendas Acciones de la comañia GBO: % Value 2012-2016	24
Tabla 4: Empresas del sector de tiendas de conveniencia en el Perú	39
Tabla 5: Empresas del sector de tiendas de conveniencia en el Perú	47
Tabla 6: Participación tiendas de conveniencia en el Peru Bebidas no alcohólicas.....	48
Tabla 7: Clusterización tiendas Tambo+	50
Tabla 8: Ubicación tiendas Tambo+ por zona/distrito	51
Tabla 9: Clusterización tiendas Tambo+ por zona	52
Tabla 10: Tienda Listo! por departamento	54
Tabla 11: Ubicación de tiendas Listo! por zona/distrito en Lima	55
Tabla 12: Distribución de tiendas Listo! “Stand Alone”	56
Tabla 13: Tiendas Repshop por departamento	57
Tabla 14: Ubicación tiendas Repshop por zona/distrito en Lima.....	58
Tabla 15: Ubicación tiendas Minimarket por zona/distrito en Lima	60
Tabla 16 : Comparativo n° tiendas 2015 al 2017	61
Tabla 17:Análisis FODA Cadena Tambo+	89
Tabla 18: Análisis FODA Cadena Listo!	90
Tabla 19: Análisis FODA Cadena Repshop	91
Tabla 20: Cuadro comparativo de las tiendas de conveniencias analizadas al 31 de octubre 2017	105

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figura 1: La matriz de Ansoff	16
Figura 2: Las cinco fuerzas de Porter	18
Figura 3: Las tres estrategias genéricas de Porter.....	19
Figura 4:Tiendas Tambo+ aperturadas en Lima.....	71
Figura 5: Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas.	72
Figura 6 :Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas.	73
Figura 7 :Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas.	74
Figura 8 :Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas	75
Figura 9: Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas	76
Figura 10: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	78
Figura 11: Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	78
Figura 12: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	79
Figura 13: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	79
Figura 14: Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	80
Figura 15: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	80
Figura 16: Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	81
Figura 17: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	81
Figura 18 : Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	82
Figura 19: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	82
Figura 20: Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	83
Figura 21: Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	83
Figura 22: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	84
Figura 23: Promociones Tambo de Diciembre 2017.....	84
Figura 24: Promociones Listo! de Diciembre 2017.....	85
Figura 25: Publicación en Facebook haciendo referencia al panetón Tambo	86
Figura 26: Publicación en Facebook haciendo referencia al panetón Tambo.	87
Figura 27: Publicación en Facebook haciendo referencia a los comentarios del panetón Tambo.....	87

INTRODUCCIÓN

El sector de tiendas de conveniencia retail es, actualmente, un sector en pleno desarrollo y con una expectativa de crecimiento sostenible para los próximos años. Es por eso que se consideró pertinente evaluar el comportamiento de este, de las cadenas que lo conforman y las estrategias que estas emplean. Este sector guarda atractivo e interés para futuros inversionistas nacionales e internacionales.

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar las estrategias de las tiendas de conveniencia y analizar si estas cadenas poseen estrategias sólidas que les permitan mantener un liderazgo en el mercado actual. Específicamente validar si las tiendas de conveniencia que aplican las estrategias de: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación, mantendrían su posición de liderazgo en el mercado actual y en un posible mercado donde nuevos y fuertes competidores deseen entrar.

Cabe precisar que el sector de tiendas de conveniencia en el Perú se ha venido impulsando por el ingreso de la cadena Tambo+, del grupo Lindley, en el año 2015. Hasta antes de este ingreso, el sector estaba confirmado por pocos jugadores, siendo los principales: Listo! de Primax, Repshop de Repsol y Viva de Pecsá. Tambo+ cerró el 2015 con 40 tiendas, 100 tiendas para el 2016 y se planea cerrar con 200 tiendas para el 2017. La meta es llegar a 600 tiendas operando para el 2021 solo en Lima.

El desarrollo y dinamismo de este sector pueden cautivar la atención de empresas extranjeras que tengan experiencia en este tipo de formatos y podrían buscar desarrollar sus propias cadenas en el país. Se hace referencia a la cadena más importante de tiendas de conveniencia de México: OXXO. Si ingresará un nuevo y fuerte competidor, como el ya

mencionado, ¿las cadenas podrían seguir manteniendo su participación? ¿La cadena líder en la actualidad continuaría con el liderazgo? ¿Qué estrategias son las adecuadas para lograr el liderazgo en este sector? Entendiendo que el porcentaje de participación por número de tiendas establecidas en el total sector será la principal variable a analizar para la determinación del liderazgo de una cadena.

El presente trabajo de investigación está conformado por seis capítulos: El marco teórico, en donde se hará referencia a los antecedentes de las tiendas de conveniencia en el país y en el mundo; y los tipos de estrategias empleadas en la administración. El segundo capítulo lo conforma el plan de investigación. En este definiremos el problema, la hipótesis, detallaremos los objetivos y el impacto potencial que tiene el presente trabajo. El tercer capítulo lo conforma la metodología. En este haremos referencia al tipo de investigación y los procedimientos para contrastar la hipótesis planteada en el capítulo 2. En el cuarto capítulo se trabaja el desarrollo mediante la recopilación de datos y la validación individual y conjunta de las estrategias. En el quinto capítulo se analiza toda la información recolectada en el capítulo anterior para, finalmente, dar pie al capítulo final, conclusiones.

MARCO TEORICO

Antecedentes

A lo largo de la historia del ser humano, el comercio siempre se ha caracterizado por ser la principal fuente de mantenimiento del hombre. Es por eso, que al inicio, se realizaban trueques y/o intercambiaban productos entre diferentes comunidades con la finalidad de obtener diversos recursos o productos de diferentes zonas. Es decir, intercambiaban una parte de sus productos buscando obtener otros productos que no producían en su comunidad.

Dicho esto, con el paso del tiempo, se buscaron otros mecanismos para adquirir los productos que no se producían. Uno de esos mecanismos es a través del intercambio de divisas internacionales, ya que gracias a la globalización se puede pagar las compras mediante diferentes tipos de monedas o con tarjetas de crédito.

El desarrollo del comercio y la globalización no fueron ajenos para nuestro país. Si bien es cierto, el canal tradicional, conformado por bodegas y mercados, mantiene la mayor participación entre los canales, alcanzando el 64.3% para el cierre del 2016 y manteniéndose en 64.6% para el primer semestre del 2017; el canal conformado por supermercados e hipermercados es el segundo canal con mayor relevancia en el Perú, con un 16% de participación para el primer semestre del 2017; aunque con una caída de -5%

con respecto al mismo periodo del 2016, esto como resultado de la coyuntura no tan favorecedora que lleva nuestro país (Kantar Worldpanel, 2017).

Según la presentación de Kantar Worldpanel “Winning the future” en Mayo del 2017, se esperaba un crecimiento para el canal moderno para lo que va del presente año, pero factores del macroentorno como el ajuste fiscal, el caso Odebrecht y el fenómeno del niño costero, tuvieron un impacto negativo en la economía y por ende en el consumo, presentando una desaceleración con miras a regularizarse para el último trimestre del año.

A pesar de esta desaceleración, encontramos un canal interesante al que estos factores del macroentorno no llegaron a afectar en gran medida, ya que su crecimiento radica más que nada por de la proliferación de tiendas y la preferencia de los nuevos consumidores por los precios bajos. Estamos haciendo referencia a las ya conocidas tiendas de conveniencia. Este canal tiene el 0.5% de participación entre todos los canales de venta en el acumulado de Enero a Septiembre 2017 (Kantar Worldpanel, 2017).

Tal como señala Ilacad World Retail (2017), “aunque su crecimiento es reciente, el modelo de negocio evoluciona y las expectativas de expansión aumentan en un mercado minorista dominado por el canal tradicional” (p. 3).

Pero, ¿por qué estos formatos son denominados como tiendas de conveniencia? Según Paredes (2008), el origen del nombre tienda de conveniencia surge de la palabra japonesa konbini, esta significa comodidad (convenience en inglés) y representa la razón de ser de estas tiendas, razón que va alineada con la cercanía, el surtido de productos limitado pero

necesarios en una compra rápida, las diversas formas de pago (efectivo y crédito) y la apertura las 24 horas del día. Se puede entender mejor la naturaleza de estas tiendas con la siguiente cita:

La región denominada “New Convenience” refiere en primer lugar que la conveniencia no es un formato de tienda, es una necesidad del consumidor. Este tipo de tiendas van más allá del precio, puesto que la necesidad de velocidad se refleja en los hábitos de compra de toda la región, una de sus fortalezas son los alimentos preparados, los cuales son altamente valorados por los consumidores en américa latina (Nielsen, 2017 como se citó en Mercado Negro, 2017).

Estos establecimientos sirven específicamente para los nuevos consumidores, en su mayoría jóvenes estudiantes, ejecutivos que laboran en la zona, personas que visitan una estación de combustible, personas activas de carácter autosuficiente y clientes exigentes que prefieren comprar algo puntual dentro de un establecimiento limpio y atractivo que en un puesto ambulante. Estos consumidores valoran la rapidez en la compra y servicio; y al tener el tiempo en su contra, buscan satisfacer el hambre a través de la comida rápida, un negocio que las tiendas de conveniencia han visto como oportunidad (Paredes, 2008).

Dentro de las características que persiguen las tiendas de conveniencia encontramos: la buena ubicación, ubicadas en estaciones de servicio o como tiendas independientes en zonas de alta circulación como paraderos, universidades, centros empresariales o residenciales; el tamaño, con variaciones de 50 a 500 metros; el horario, abiertas hasta por 24 horas los 365 días del año; la rapidez en el servicio, con un personal capacitado para

atender en el menor tiempo posible; la gran diversidad de productos, con un portafolio de productos que va desde bebidas, alimentos, dulces, artículos de aseo personal, comida rápida, etc.; y el precio módico, si bien los precios no son tan bajos como los de una bodega, estos son percibidos como aceptables por el consumidor que antepone una compra rápida sobre el precio a pagar. Estas tiendas van dirigidas al segmento de consumidores que priorizan la conveniencia de sus compras, bien sea en tiempo, localización, precio y/o el surtido amplio de productos u otros servicios. Pero, el principal servicio que define a las tiendas de conveniencia es el horario, pues estas tiendas permanecen abiertas mientras otras cadenas y/o tiendas están cerradas (Paredes, 2008; Mira, Moreno & Espinoza, 2009).

Como mencionamos en los primeros puntos, el formato de conveniencia en nuestro país aún es pequeño, pero estos son formatos rentables, pues el ticket de compra es ligeramente alto comparado con otros formatos. El ticket promedio en una bodega es de S/. 3.70. En cambio, en una tienda de conveniencia, el ticket de compra es casi tres veces más alto, S/. 12.00 (Perú Retail, 2016). A pesar de esto, los consumidores han depositado su preferencia en estas tiendas, pues estos consumidores forman parte de un segmento que busca la comodidad y conveniencia en sus compras. Las compras no deben representar una inversión fuerte en tiempo.

Tiendas de conveniencia en el mundo

El formato denominado “tiendas de conveniencia” no tiene sus orígenes en nuestro país, ni tampoco en este tiempo. A pesar de ver un boom sobre este formato en nuestro país recientemente, las primeras tiendas de conveniencia tienen ya más de 90 años de establecidas. Quizá, al momento de la invención de este tipo de tiendas, no se tenía claro qué tipo de formato era o lo relevante que se convertiría para el negocio retail en estos tiempos. Al principio, estas surgieron básicamente para satisfacer una necesidad inmediata del consumidor.

Se puede afirmar que la cadena Southland es una de las primeras en este formato, ya que el primer establecimiento fue abierto en el año 1927 en la ciudad de Oak Cliff en los Estados Unidos. Dicha tienda solamente vendía hielo, pero sus clientes le pedían que vendiera otros productos además de eso, pues se encontraba establecida cerca a sus domicilios y les era conveniente la compra ahí. Debido a la creciente demanda, empezó a vender hielo, leche y pan; y comenzó a buscar vender más productos (7-Eleven, 2017).

Con el pasar de los años y por la alta demanda que generaba esa primera tienda, Southland empezó a expandirse por más ciudades y a tener una ventana horaria más amplia, de 7 am a 11 pm, justo por esta nueva ventana horaria la cadena pasó a llamarse 7-Eleven. En el año 1974, Ito Yodado, una cadena japonesa de supermercados, firmaría un contrato con Southland y se abriría la primera tienda 7-Eleven en la ciudad de Tokio en Japón (7-Eleven, 2017).

7-Eleven es la cadena multinacional de tiendas de conveniencia más importante a nivel mundial. A la fecha, la cadena cuenta con 63,745 tiendas alrededor de todo el mundo, siendo el continente asiático donde se concentra el 79% de las tiendas. En Estados Unidos se establecieron 8,408 tiendas, pero solo en Japón encontramos 19,860 tiendas y las ventas ascendieron a 4,515.6 billones de yenes al cierre del 2016 (Seven Eleven Japan Co Ltd, 2017).

De acuerdo con los datos brindados por la firma de investigación de mercados Euromonitor Internacional (2016), en Japón el tamaño del mercado retail minorista ascendió 882,037.6 millones de dólares en el 2016 y este presentó un crecimiento de 4.28% con respecto al año anterior. Dentro de las TOP 3 Companies, según participación (%) encontramos: AEON Group (6.8%), Seven & Holdings Co Ltd. (5.6%) y Yamada Denki Co Ltd (1.7%). La segunda compañía en el TOP 3 del negocio retail, según participación por tamaño de mercado, es la propietaria de la tienda de conveniencia n° 1 a nivel mundial, 7-Eleven.

El segundo lugar en el ranking de tiendas de conveniencia Top a nivel mundial por el número de establecimientos es Oxxo, esta es la cadena más importante en México con más de 15,000 tiendas en ese país.

De acuerdo con los datos brindados por la firma de investigación de mercados Euromonitor Internacional (2016), el tamaño del mercado retail minorista en México ascendió 164,326.2 millones de dólares en el 2016 y este presentó un

crecimiento de 3.72% con respecto al año anterior. Dentro de las TOP 3 Companies, según participación (%) encontramos: Wal-Mart Stores Inc. (12.4%), FEMSA (4.2%) y Organización Sorlana SAB de CV (3.9%). Debemos rescatar que la segunda compañía en el TOP 3, es a la propietaria de la tienda de conveniencia n° 1 en México, OXXO.

Según el último reporte financiero de FEMSA (2017), el negocio de tiendas de conveniencia OXXO tuvo un crecimiento de 4.9% en el tercer trimestre del 2017 con respecto al mismo trimestre del año anterior. En cuanto al crecimiento de tiendas, este pasó de 14,695 tiendas hasta el tercer trimestre del 2016 a 15,999 tiendas al cierre de Septiembre del presente año; es decir, en un año se tuvo un crecimiento en tiendas de 8.9%. También señala que:

Al 30 de septiembre de 2017, la División Comercial de FEMSA Comercio tenía 15,999 tiendas OXXO. Las ventas mismas-tiendas de OXXO aumentaron en promedio 4.9% reflejando un entorno de consumo que sigue siendo robusto, parcialmente compensado por los desastres naturales que afectaron el centro y sur de México durante septiembre. Este desempeño fue impulsado por un incremento en el ticket promedio de 3.8% y un aumento en el tráfico de 1.1% (p.3).

A pesar de que 7-Eleven es la primera cadena que estableció tiendas en México en el año 1976, dos años después OXXO establece su primera tienda en Monterrey; y en la actualidad, esta última es la que acapara el sector de tiendas de conveniencia mexicano con un 76.8% de participación (El Economista, 2014; El Economista,

2017). Esa representación, obtenida por las 15,999 tiendas abiertas en el país, es lo que hace ocupar a México el puesto número 16 en el ranking de tamaño de mercado retail minorista con un valor de mercado de 164, 326.2 millones de dólares al cierre del año 2016 (Euromonitor Internacional, 2016).

De acuerdo con los datos brindados por la firma de investigación de mercados Euromonitor Internacional (2016), Estados Unidos es el primer país en el ranking por tamaño de mercado en la categoría de venta minorista retail con un valor de 2,557,868.8 millones de dólares al cierre del año 2016. Lo siguen países del continente asiático como China (USD 1,740,567.5 millones) y Japón (USD 882,037.6 millones). Cabe mencionar que la categoría venta retail minorista está conformado por todos los formatos modernos, incluyendo el formato de tiendas de conveniencia.

En la **Tabla 1**, se puede apreciar el TOP 20 de países por tamaño de mercado retail minorista. En se puede apreciar a los países que ya hemos mencionado. Pero un país de Latinoamérica se encuentra en el puesto 11 del ranking, nada desfavorcedor. Esto permite la entrada a comentar sobre este tipo de formato en países de América Latina.

Tabla1: Ranking países por tamaño de mercado – Retail minoristas 2016

Ranking	País	Millones USD
1	USA	2,557,868.80
2	China	1,740,567.50
3	Japan	882,037.60
4	India	510,016.60
5	Alemania	464,574.80
6	Francia	436,581.70
7	Reino Unido	412,335.70
8	Italia	304,841.20
9	Rusia	284,608.70
10	Canadá	253,291.00
11	Brasil	235,656.70
12	Irán	235,216.50
13	España	209,602.40
14	Australia	184,514.20
15	Koreo del Sur	177,414.50
16	México	164,326.20
17	Turquía	160,233.60
18	Indonesia	146,868.20
19	Arabia Saudita	116,721.60
20	Países bajos	95,659.50

Fuente: Euromonitor

Elaboración propia

En cuanto a América Latina, el mercado de tiendas de conveniencia se encuentra en diferentes etapas de desarrollo. Cada país avanza a un ritmo diferente, pero todos están influenciados por la conveniencia y la comodidad. El país donde el canal está completamente desarrollado es Brasil. Luego, países como Guatemala, Costa Rica, Colombia y Argentina, cuentan con un mercado de tiendas de conveniencia subdesarrollado pero en constante crecimiento. Argentina destaca con un 35.8% de crecimiento y le sigue Colombia con un 18%. (Nielsen, 2015).

Perú, Ecuador y Venezuela son los países donde este tipo de canal aún está en una etapa de iniciación. Debemos considerar que son países donde la penetración de los

canales está más concentrada en el canal tradicional (Nielsen, 2015), bodegas y mercados, por ende el desarrollo del canal conveniencia, así como del canal retail en general, no ha sido tan veloz.

A pesar que en estos tres países la compra se concentra en el canal tradicional, aún quedan espacios disponibles para el desarrollo del canal moderno, pero estos espacios demandan una política de precios bajos, un surtido limitado, proximidad y formatos novedosos. Es aquí donde los formatos de tiendas de conveniencia entran a tallar.

Tiendas de conveniencia en Perú

De acuerdo con los datos brindados por la firma de investigación de mercados Euromonitor Internacional (2016), el tamaño del mercado retail minorista en el Perú fue de 27,601.6 millones de dólares¹ en el 2016 encontrando dentro de las TOP 3 compañías, según participación a: Falabella S.A.C.I (10.1%), InRetail Perú Corp. (8.1%) y Cencosud S.A. (4%). Estas empresas son las propietarias de las cadenas de Autoservicios más importantes del Perú. Falabella es propietaria de Supermercados Tottus, InRetail, Plaza Vea y Vivanda; y Cencosud, Metro y Wong. Aún el formato de tiendas de conveniencia en el Perú está en una etapa de desarrollo, comparado con mercados mucho más desarrollados en países dentro de Europa, Asia, Norte América, y sin irnos muy lejos, Brasil; pero su proyección a futuro es prometedora.

¹ El tamaño del mercado retail minorista en México ascendió 164,326.2 millones de dólares en el 2016 y en Perú, mismo periodo, 27,601.6 millones de dólares.

Hasta el 2014, el mercado estaba conformado principalmente por 3 jugadores importantes: Listo! De Primax, Repshop de Repsol y Viva de Pecsá. Debajo de estos, contamos con pequeñas cadenas que vienen a sumar al mercado como Gesa de Grifos Espinoza, Altoque Market de Energigas, Market de Acosa, Alto de Gazel, entre otras pequeñas cadenas. Pero este tipo de negocio se mantenía dentro de estaciones de servicio de combustible para autos, era común encontrarlos ahí, ya que se aprovecha la oportunidad de consumo de productos de rápida compra. No era extraño que cuando aparecía una nueva cadena de estaciones de servicio, esta operara con su propia cadena de Market.

En un inicio, las únicas cadenas que apostaron por establecer tiendas stand alone; es decir, tiendas fuera de estaciones de servicio, fueron Listo! y MiMarket, esta última de Mi Farma (Quicorp). Pero es en el 2015 donde entra un nuevo jugador con una apuesta basada en la proliferación de tiendas en todo Lima: Tambo+. Esta cadena, perteneciente al grupo Lindley, cerró el 2015 con 40 tiendas, 100 tiendas para el 2016 y se planea cerrar con 200 tiendas para el 2017. La meta es llegar a 600 tiendas operando para el 2021 solo en Lima.

Ante la expectativa de Tambo+, cadenas como Listo! y Mimarket empezaron a establecer tiendas bajo el formato stand alone. Cabe precisar, que el número de tiendas bajo este formato es relativamente bajo aún y no se cuenta con un plan definido para el establecimiento de este tipo de tiendas.

Este nuevo jugador ha marcado un antes y después en el mercado de tiendas de conveniencia en el Perú. Ahora, otros grupos de negocios quieren apostar por este moderno formato y están preparando la entrada de sus nuevos markets antes de cerrar el año.

Buscando atender las nuevas necesidades de los consumidores peruanos, quienes aún mantienen preferencia por los formatos tradicionales, pero han resultado atraídos bajo un formato que reúne la modernidad, practicidad y comodidad de los grandes retails con la cercanía y algo de la familiaridad de la bodega de barrio (Ilacad World Retail, 2017), es que surge la proliferación de tiendas de conveniencia por todo Lima.

Los estilos de vida de los peruanos son cada vez más acelerados; y estos están en búsqueda de productos en la proximidad de su casa, gastando menos, sin hacer largas colas y acudiendo al crédito.

Si bien es cierto, en nuestro país el canal más importante en el consumo es el tradicional (64.6%), pues la mayor parte de los peruanos aún mantiene preferencia sobre las bodegas y mercados, la proliferación de estas tiendas y el estilo de vida cada vez más acelerado y aspiracional, le abre un camino interesante a estas cadenas. Un camino tan interesante que no podría ser extraño pensar que otro jugador, con mayor experiencia en un mercado similar al nuestro y con un fuerte capital, pueda pensar ingresar al Perú. Estamos haciendo referencia a OXXO, la cadena de conveniencia líder en México con más de 15 mil locales en todo el país. Esta ya ingresó a Latinoamérica, específicamente Colombia con 37 tiendas.

Estrategias

Es este punto se pondrá énfasis en las estrategias que acompañan y dan refuerzo a los planes de las tiendas de conveniencia en el mundo y en nuestro país. Las cadenas pertenecientes a este formato forman parte de una organización; y como tal, estas organizaciones llevaron a cabo una planeación estratégica que buscó acrecentar el desempeño de las mismas. Esto, con el fin de alcanzar sus propios objetivos en el tiempo. Cada una lucha por el dominio del mercado de tiendas de conveniencia, pero solo aquella que logre acompañarse de estrategias eficaces, tendrá el éxito que busca.

Según detalla Robbins y Coulter (2005), “la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas” (p.180). La importancia de esto radica en que existe una relación positiva entre planeación y desempeño; es decir, las empresas que llevaron a cabo una planeación estratégica adecuada tienen mayor posibilidad de desempeñarse mejor en un mercado altamente competitivo (Robbins y Coulter, 2005). Llevar a cabo una planeación estratégica adecuada definirá el éxito o fracaso de una organización.

El ejercicio de la administración estratégica comprende seis etapas, las cuales abarca la: (1) identificación de la misión, (2) objetivos y estrategias actuales de la organización, (3) análisis interno y externo, (4) formulación de estrategias, (5) puesta en marcha de las estrategias y (6) evaluación de los resultados (Robbins y Coulter, 2005). En la **Tabla 2** se

puede observar el proceso de la administración estratégica y lo que comprende cada etapa de esta.

Tabla 2: Proceso de la administración estratégica

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

Fuente: Robbins y Coulter 2005
Elaboración propia

Estas seis etapas forman parte del proceso de la administración estratégica, proceso fundamental para el buen desempeño de una empresa en el mercado. Buscando identificar

las estrategias que van alineadas al formato de tiendas de conveniencia, es que se hará énfasis en la etapa 4 del proceso de la administración estratégica, formulación de estrategias. En esta etapa se mencionan tres niveles estratégicos, las estrategias de nivel: corporativo, empresarial y funcional.

Estrategia de nivel corporativo

Las estrategias de nivel corporativo pretenden identificar en qué negocio debe o quiere estar una compañía. Dentro de este tipo encontramos las estrategias de crecimiento, estas buscan incrementar las operaciones de la empresa, ya sea aumentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende (Robbins y Coulter, 2005). En las estrategias de crecimiento haremos referencia a las estrategias de crecimiento intensivo y a la matriz de Ansoff. Esta matriz define 4 tipos de estrategias, según si los mercados y productos son nuevos o actuales. Si el producto es existente y el mercado también, entonces encontramos la estrategia de penetración de mercado; si el producto es existente y el mercado nuevo, estrategias de desarrollo de mercados; si el producto es nuevo y el mercado existente, estrategias de desarrollo de productos; y si el producto es nuevo y el mercado también, estrategias de diversificación; estas pueden ser de diversificación relacionada o no relacionada. En el **Figura 1** se puede apreciar mejor lo último mencionado.

Figura 1: La matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	NUEVOS	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos
	EXISTENTES	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación (relacionada o no relacionada)

Fuente: Roberto Ezpinoza 2015

Elaboración propia

También, dentro de las estrategias de crecimiento, encontramos las estrategias de integración vertical y horizontal. Las estrategias de integración vertical se llevan a cabo cuando una organización entra a nuevas industrias para buscar apoyar el modelo de negocios de la industria en la que se encuentra. Esta puede darse hacia arriba o hacia abajo, según si la integración va hacia la industria de los proveedores o hacia la industria de los clientes. Las estrategias de integración horizontal, en cambio, se dan cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otras compañías que producen los mismo productos o sustitutos de ellos, esto con la finalidad de estar presentes en otros segmentos de mercado en lo que no lo estaba (Hill y Jones, 2009).

Luego, dentro de las estrategias corporativas, encontramos las estrategias de estabilidad. “Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo” (Robbins y Coulter, 2005, p.188). Finalmente, encontramos las estrategias de renovación, conformada por las estrategias de atrincheramiento y las de ajuste. Como el nombre lo indica, las estrategias de renovación invitan a la organización a cambiar algo si es que se está en problemas. Si el problema no es grave, se aplican estrategias de atrincheramiento; pero si el problema es grave, estrategias de ajuste (Robbins y Coulter, 2005).

Estrategia de nivel empresarial

En este segundo nivel encontramos las estrategias empresariales. En términos generales, este tipo de estrategias orientan a una organización sobre cómo competir en el negocio mediante la identificación de una ventaja competitiva; es decir; el valor distintivo que tiene la organización sobre sus competidores. Esta ventaja competitiva permitirá formular estrategias competitivas que tomarán acciones ofensivas o defensivas para establecer una posición defendible en la industria y hacer frente a las fuerzas competitivas (Porter, 2012). Tal como señala Robbins y Coulter (2005), “en cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. En conjunto, estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria” (p. 192). En la **Figura 2** se pueden observar las fuerzas competitivas.

Figura 2: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Robbins y Coulter 2005

Elaboración propia

Luego de evaluar estas cinco fuerzas competitivas, es que se puede determinar las estrategias competitivas adecuadas, estas también se conocen como estrategias genéricas. Según Porter (2008), las estrategias genéricas están conformadas por: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La primera, liderazgo en costos, consiste en buscar obtener los costos más bajos, tanto en producción como en distribución, para poder tener un precio de venta más bajos con respecto a la competencia; y con ello, ganar mayor participación de mercado. La segunda, diferenciación, consiste en ofrecer un producto con características que el consumidor perciba como singulares, difíciles de encontrar en la competencia y que

vayan a toda la industria. En esta última el precio es más elevado de lo usual, pues el consumidor no presenta sensibilidad en el precio, todo lo contrario, busca pagar más por un producto único y diferente. La última estrategia de enfoque busca atender un determinado segmento de consumidores y no a toda la industria. Esta puede estar más alineada un precio elevado o precio bajo, dependiendo de lo que se está buscando. Se muestra mayor detalle sobre estas 3 estrategias genéricas en el **Figura 3.**

Figura 3: Las tres estrategias genéricas de Porter

		VENTAJAS ESTRATÉGICAS	
		EXCLUSIVIDAD	PRECIO BAJO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDUSTRIA	Diferenciación	Liderazgo en costos
	SEGMENTO	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Gestipolis 2001

Elaboración propia

Estrategia de nivel funcional

En este tercer y último nivel estratégico de las organizaciones encontramos las estrategias funcionales. Estas estrategias apoyan a las estrategias empresariales y son planeadas desde cada departamento funcional de una organización,

departamentos como Manufactura, Marketing, Finanzas, entre otros (Robbins y Coulter, 2005).

Estrategia de las tiendas de conveniencia

Conociendo más sobre el formato retail de tiendas de conveniencia y los tres niveles estratégicos de una organización, podemos identificar bajo qué estrategias se apoyan los negocios de tiendas de conveniencia más grandes del mundo.

Como señala Paredes (2008), estas son las razones por las que los consumidores prefieren realizar una compra en las diferentes tiendas de conveniencia:

1. El consumidor se identifica con la personalidad de marca
2. Porque le ofrece una ventaja que no le ofrecen otras cadenas.
3. Porque siente que se asemeja a sus valores y creencias.
4. Porque le gusta la imagen general de la cadena.
5. Porque no tiene tiempo.
6. Porque le queda cerca.
7. Porque le da confianza.
8. Porque se ajusta al presupuesto que tiene, el ticket promedio de compra es de S/. 12.00, por lo que la opción de manejar combos o promociones en dichos rangos de precios puede propiciar ventas mayores, motivadas por ahorro y comodidad de los clientes, que es lo que piden, contra la

competencia directa: tienditas, puestos en general, Mc Donalds entre otros.

9. Porque manejan promociones, con marcas reconocidas (p. 34).

La razón número 2, se refiere a la ventaja que el consumidor rescata en las tiendas de conveniencia y que no encuentra en otros formatos, es el valor distintivo; es decir, la ventaja competitiva que superpone a las tiendas de conveniencia sobre los diversos formatos de compra. Puede definirse que la ventaja competitiva de las tiendas de convención es el contar con puntos de venta cercanos al consumidor, con el portafolio adecuado y la relación precio/servicio aceptados, todo bajo el respaldo de una marca con la que el consumidor se identifica y confía. Ahora, las estrategias que emplean las tiendas de conveniencia deben estar alineadas a la preferencia de los consumidores y explotar la ventaja competitiva con la que cuenta.

En el Perú, se rescatan estrategias para la cadena Tambo+, estrategias como el liderazgo en costos, desarrollo de mercado, diversificación e innovación son las que se pueden rescatar de esta cadena líder en el sector de tiendas de conveniencia del país. En los siguientes capítulos se pondrá mayor énfasis en la explicación y sustentación de las estrategias, análisis interno y del entorno de la cadena Tambo+, cadena objeto de investigación.

Estructura de mercado de tiendas de conveniencia en el Perú

En el mercado retail minorista, como en otros mercados, las empresas ponen a disposición del consumidor productos y/o servicios de interés para ser adquiridos mediante un pago. Para que esto sea posible, existe una oferta y una demanda. La demanda está a cargo de los consumidores, los interesados en el producto y/o servicio; y la oferta está a cargo de las empresas que producen o brindan ese producto y/o servicio. Las empresas forman parte de un mercado competitivo, pues día a día, luchan por que sus productos sean los elegidos por los tan exigentes consumidores de hoy. “En este mercado pueden participar empresas micro, pequeñas, medianas, grandes o mega-corporaciones con un poder de mercado local, regional, nacional e incluso global” (Vargas & Rodriguez, 2016, p.3). En este mercado, también, se puede identificar a la empresa líder y a las empresas seguidoras, estas últimas lucharán por obtener la posición del líder. Para evitar esto, la empresa líder debe resguardarse de sus capacidades clave, tener bien clara su ventaja competitiva, definir estrategias competitivas eficaces; y con esto, luchar por mantener la posición de liderazgo. El líder siempre debe estar un paso adelante si quiere seguir siendo líder.

No todos los mercados tienen un mismo dinamismo, existen diversas estructuras de mercado en las que las empresas participan activamente en su lucha de ser los primeros. Al respecto, Ricardo Romero (como se citó en Promonegocios.net, 2017), señala que:

- Mercado de Competencia Perfecta: Este tipo de mercado tiene dos características principales: 1) Los bienes y servicios que se ofrecen en venta son todos iguales y 2)

los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador ni vendedor puede influir en el precio del mercado, por tanto, se dice que son precio-aceptantes.

- **Mercado Monopolista:** Es aquel en el que sólo hay una empresa en la industria. Esta empresa fabrica o comercializa un producto totalmente diferente al de cualquier otra. La causa fundamental del monopolio son las barreras a la entrada; es decir, que otras empresas no pueden ingresar y competir con la empresa que ejerce el monopolio. Las barreras a la entrada tienen tres orígenes: 1) Un recurso clave (por ejemplo, la materia prima) es propiedad de una única empresa, 2) Las autoridades conceden el derecho exclusivo a una única empresa para producir un bien o un servicio y 3) los costes de producción hacen que un único productor sea más eficiente que todo el resto de productores.
- **Mercado de Competencia Imperfecta:** Es aquel que opera entre los dos extremos: 1) El Mercado de Competencia Perfecta y 2) el de Monopolio Puro. Existen dos clases de mercados de competencia imperfecta:
 1. **Mercado de Competencia Monopolística:** Es aquel donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos.
 2. **Mercado de Oligopolio:** Es aquel donde existen pocos vendedores y muchos compradores. El oligopolio puede ser: A) Perfecto: Cuando unas pocas empresas venden un producto homogéneo. B) Imperfecto: Cuando unas cuantas empresas venden productos heterogéneos.
- **Mercado de Monopsonio:** Monopsonio viene de las palabras griegas Monos = Solo y Opcioncion = Idea de compras. Este tipo de mercado se da cuando los compradores

ejercen predominio para regular la demanda, en tal forma que les permite intervenir en el precio, fijándolo o, por lo menos, logrando que se cambie como resultado de las decisiones que se tomen. Esto sucede cuando la cantidad demandada por un solo comprador es tan grande en relación con la demanda total, que tiene un elevado poder de negociación. Existen tres clases de Monopsonio:

1. Duopsonio: Se produce cuando dos compradores ejercen predominio para regular la demanda
2. Oligopsonio: Se da cuando los compradores son tan pocos que cualquiera de ellos puede ejercer influencia sobre el precio.
3. Competencia Monopsonista: Se produce cuando los compradores son pocos y compiten entre sí otorgando algunos favores a los vendedores, como: créditos para la producción, asesoría técnica, administrativa o legal, publicidad, regalos, etc...

En nuestro país, el mercado retail minorista está conformado por muchos jugadores; y cada uno se diferencia con su propia marca, por lo que se puede definir que el mercado opera como una competencia monopolística. En la **Tabla 3**, se puede observar la relación de empresas que conforman el mercado retail minorista en el Perú por participación dentro del mercado desde el 2012 hasta el 2016. Las tres principales empresas son Falabella, In Retail y Cencosud; y son las propietarias de los autoservicios más importantes del país: Tottus, Plaza Vea, Vivanda, Wong y Metro respectivamente.

Tabla 3: Venta al por menor en tiendas Acciones de la compañía GBO: % Value 2012-2016

%retail value rsp excl sales tax	2012	2013	2014	2015	2016
Falabella SACI	8.2	8.4	10.7	10	10.1
InRetail Peru Corp	6.8	7	7.7	7.9	8.1
Cencosud SA	5.6	5.5	5.2	4.1	4
Ripley Corp SA	2.6	2.5	2.7	2.1	2
Química Suiza SA	1.9	1.9	1.9	2	1.9
Tiendas Efe SA	1.5	1.4	1.4	1.3	1.3
Importaciones Hiraoka SA	1.2	1.2	1.3	1.1	1
Corporación Cerámica SA	0.8	0.8	0.8	0.7	0.6
Topy Top SA	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6
Tai Loy SA	0.3	0.3	0.6	0.5	0.6
Grupo Elektra SAB de CV	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
Cassinelli SA	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
Bata Ltd	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
Boticas y Salud SAC	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
adidas Group	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
Estilos Srl	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Peruana de Artefactos para el Hogar SAC	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Repsol SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
PVH Corp	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
General Wireless Operations Inc	-	-	-	0.2	0.2
Enfoca SA	1.7	1.9	-	-	-
Others	66.1	65.6	64.1	66.5	66.6
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación empresarial, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Nota: Participación de las cadenas en porcentaje sobre el total ventas

Ahora, si se hace énfasis solo en el segmento de tiendas de conveniencia como parte del mercado retail minorista, en este segmento encontramos a pocos jugadores. Lo que nos da un mercado oligopólico. Como empresa líder en tiendas de conveniencia tenemos a la cadena Tambo+ y como los seguidores; Listo!, Repshop y Viva. Desde la entrada de Tambo+ al mercado peruano, este se ha dinamizado en gran medida. Los seguidores no tardaron mucho en notar que una de las estrategias de la cadena era el desarrollo de mercados, a través de la proliferación de tiendas por todo Lima. Notado esto, cadenas como

Listo! empezaron a aperturar tiendas “stand alone” y a renovar sus establecimientos para hacerlos más atractivos al consumidor. Si bien es cierto, Tambo+ no fue la primera cadena de conveniencia en el Perú, en poco más de dos años ha logrado posicionarse como el líder, esto también, gracias al fuerte respaldo financiero que tiene el grupo al que pertenece y que ha permitido las aperturas de 10 tiendas por mes, aproximadamente.

PLAN DE INVESTIGACIÓN

Problema

En estos últimos años, el sector de tiendas de conveniencia se ha venido desarrollando, específicamente en el departamento de Lima. Estas se han convertido en una alternativa preferente para las personas que tienen una necesidad de compra rápida y puntual. Hasta hace poco más de dos años, dichas tiendas solamente se encontraban establecidas en estaciones de combustible, muy pocas eran las que se establecieron fuera de esas estaciones (formatos stand alone). Estas tiendas de conveniencia contaban con un surtido de productos a un precio de venta ligeramente alto, incluso más alto que precios de supermercados.

Hoy en día, este mecanismo ha cambiado. Las personas tienen mayor facilidad de comprar un producto en un radio de localización más cercano al punto donde se encuentran en un determinado momento; y además, pueden pagar un precio más cercano a los precios con los que cuentan las bodegas tradicionales. Esto ha permitido que la preferencia por las tiendas de conveniencia aumente; y con ello, su popularidad entre los inversionistas. El sector se está expandiendo y está atrayendo mayor inversión nacional y extranjera.

Tambo+ es la cadena que ha marcado un antes y después en el mercado de tiendas de conveniencia en el Perú. Este nuevo jugador ingresó al mercado retail minorista de nuestro país en el año 2015 con una apuesta basada en la proliferación de tiendas en todo Lima.

Esta cadena, perteneciente al grupo Lindley, cerró el 2015 con 40 tiendas, 100 tiendas para el 2016 y se planea cierren con 200 tiendas para el 2017. La meta es llegar a 600 tiendas establecidas para el cierre del 2020 solo en Lima. Luego de esto, planean ingresar a las principales provincia del país como Trujillo, Piura y Arequipa.

El camino trazado para las tiendas de conveniencia en el Perú es tan interesante y prometedor que no podría ser extraño pensar que otro jugador, con mayor experiencia en un mercado similar al nuestro y con un fuerte respaldo financiero, pueda pensar en ingresar al Perú. Pese a todo el éxito que tenga la cadena Tambo+ ahora, ¿Esta ha logrado identificar estrategias sólidas ante la entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros?

Al respecto, se considera necesario realizar un claro análisis de las estrategias planteadas por la cadena Tambo+ para verificar si dichas estrategias brindan el apoyo y soporte necesario ante una posible entrada de un nuevo competidor en el mercado o si se requiere de algún ajuste en ellas. Todo con el fin de seguir manteniéndose como el líder de tiendas de conveniencia en el Perú.

De acuerdo a lo mencionado, en la presente investigación, se pretende analizar y verificar si la cadena de tiendas de conveniencia Tambo+ cuenta con estrategias sólidas que le permitan mantener el liderazgo en el sector; y si estas son verificadas y ajustadas periódicamente, con el fin mantener el propio camino de liderazgo pese a la entrada de nuevos y fuertes competidores.

En ese sentido, ante lo expuesto anteriormente, la pregunta principal que orienta esta investigación es: ¿Las tiendas de conveniencia cuentan con estrategias sólidas que le

permitan mantener el liderazgo del sector de tiendas de conveniencia en el Perú pese a la entrada de nuevos y fuertes competidores? Y si cuenta con ella, ¿se necesita de algún ajuste?

Hipótesis

Las tiendas de conveniencia en el Perú que aplican las estrategias de: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación, mantendrían su posición de liderazgo en el mercado actual y en un posible mercado donde nuevos y fuertes competidores deseen entrar.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las estrategias de las tiendas de conveniencia y analizar si son sólidas² para mantener su liderazgo³ pese a la entrada de nuevos y fuertes competidores en el sector de tiendas de conveniencia del país.

² Con solidez se hace referencia a una cualidad de consistencia y firmeza en las estrategias que una organización plantea. Una "estrategia sólida" es una estrategia bien definida acorde a los objetivos que una empresa quiere lograr en el tiempo. Si esas estrategias guardan relación con los objetivos, misión, etc.; es decir, colaboran y apoyan en el cumplimiento de lo que la organización quiere, se sostiene que es una estrategia sólida. La cualidad de solidez se puede emplear para dar un significado similar a otros términos como: Solidez financiera, relaciones sólidas.

³ Para definir el liderazgo se está empleando la variable de participación relativa del número de tiendas.

Objetivos específicos

- Analizar las estrategias de las cadenas de tiendas de conveniencia líderes a nivel mundial.
- Analizar las estrategias actuales de las tiendas de conveniencia en el Perú.
- Analizar las fortalezas y debilidades de las principales tiendas de conveniencia en el Perú: Tambo+, Listo!, Repshop.
- Analizar el entorno para identificar oportunidades y posibles amenazas de las principales tiendas de conveniencia en el Perú: Tambo+, Listo! y Repshop.
- Analizar el posible ingreso de nuevos y fuertes competidores al sector de tiendas de conveniencia del país.

Impacto potencial

El presente trabajo de investigación servirá, de manera teórica, para ampliar el estudio de estrategias corporativas y empresariales enfocadas en el sector de tiendas de conveniencia del territorio peruano, corrigiendo, quizás, algunas estrategias que no se encuentran fortalecidas por la cadena para enfrentar posibles entradas de nuevos y fuertes competidores al sector. Además, se propondrá nuevas teorías y maneras de entender este mercado que se encuentra en pleno desarrollo en nuestro país.

También, se espera que el presente trabajo sirva para definir las estrategias idóneas que debe implementar y/o reforzar la cadena Tambo+ para lograr un sólido posicionamiento de liderazgo en el sector de tiendas de conveniencia de nuestro país. Esto es posible, ya que al

conocer las estrategias de las principales cadenas de tiendas de conveniencia en el mundo, se puede hacer el ejercicio de evaluar cuáles son las adecuadas para liderar en un sector donde el consumidor tiene características similares y particulares a la de otros mercados en donde el sector está ya desarrollado. Se buscará evaluar la consistencia de las estrategias de la cadena y se buscará dar retroalimentación sobre ellas. Es decir, el presente trabajo, evidenciará los mecanismos pertinentes y oportunos para la selección, definición, corrección y retroalimentación de las estrategias de la cadena Tambo+.

Por todo esto, se espera que el trabajo de investigación beneficie directamente con información a los stakeholders de la empresa, tales como: proveedores, clientes, competidores, acreedores, accionistas, inversionistas nacionales e internacionales, trabajadores, socios, entre otros. Tal como señala el Consejo de Normas Internacionales (2010), los actores claves que se ven afectados, positiva o negativamente, por las acciones de una empresa necesitan de información para:

- Decidir si comprar, mantener o vender inversiones de una compañía.
- Evaluar el desempeño de la gerencia de una Compañía.
- Evaluar la capacidad de una Compañía para pagar sus obligaciones.
- Evaluar la capacidad de una Compañía para brindar beneficios a sus empleados.
- Evaluar la seguridad de los aportes prestados a una Compañía.
- Determinar dividendos (p.4).

La información es valiosa para la toma de decisiones, incluso esta puede representar una ventaja competitiva. Esto sucede porque:

La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio (Financial Times, 1997, como se citó en Web y Empresas, 2014, p.2).

Es importante llevar a profundidad este tema porque el ingreso de esta cadena ha representado el desarrollo de un canal que se ha mantenido dormido y ahora está reactivándose. Estas tiendas de conveniencia van aprovechar las nuevas necesidades de los nuevos consumidores y van a proliferarse a tal punto que las personas podrán encontrar una tienda estén donde estén. Podría llegar a coger gran parte del pastel y pasar a representar un porcentaje importante de los canales con mayor relevancia en el Perú en los próximos años. De darse la llegada de un nuevo y fuerte competidor, definitivamente el canal Conveniencia se desarrollará y Perú podría ser el segundo país en Latinoamérica con un mercado de tiendas de conveniencia totalmente desarrollado. Además, de considerar el importante índice de empleabilidad que generará este desarrollo; y otros beneficios económicos que vienen de la mano.

También, esta investigación puede ser usada por diferentes empresas que estén interesadas en adicionar una nueva unidad de negocio retail dentro de su estructura y quieran conocer más fondo el canal en el que incursionarán, los antecedentes, la actualidad y lo que se espera de el en los próximos años. Esto con el fin de ampliar su visión y tener una planificación considerando diversos escenarios.

METODOLOGÍA

Diseño metodológico

Tipo de Investigación

El presente trabajo tiene como propósito fundamental realizar una investigación aplicada, pues, para su desarrollo, se busca resolver un problema relacionado al sector de tiendas de conveniencia en el Perú, buscando analizar y verificar si la cadena de tiendas de conveniencia Tambo+ cuenta con estrategias sólidas que le permitan mantener el liderazgo en el sector; y si estas son verificadas y ajustadas periódicamente, con el fin mantener el propio camino de liderazgo pese a la entrada de nuevos y fuertes competidores.

Además, se puede afirmar que el tipo de proceso de investigación es descriptivo - indicativo, cualitativa, ya que se describe información real e histórica del sector de tiendas de conveniencia del mercado retail minorista en el Perú; es decir, como este se desempeña bajo situaciones o circunstancias predominantes en dicho sector. Para el desarrollo se hará referencia a fuentes de recopilación de datos, tales como: entrevistas a expertos, estadísticas, matriz FODA.

A su vez, lo que se pretende es identificar el problema, llevar a cabo un análisis riguroso, hacer un diagnóstico de manera objetiva y determinar si las estrategias de desarrollo de mercado, diferenciación y liderazgo en costos, son las tres principales estrategias con las que debe contar una tienda de conveniencia en el Perú para mantener su posición de liderazgo en el mercado actual y en un posible mercado donde nuevos y fuertes competidores deseen entrar.

Por otro lado, se debe precisar que para este diseño de investigación cualitativa se buscará apoyo en las técnicas de revisión de documentos, (artículos, papers, reportes, tesis), entrevistas a expertos en el tema para validar la información hallada en el presente trabajo de investigación y una validación de las estrategias de manera individual y conjunta. (Hernández y otros, 2006).

Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

Si bien es cierto, el caso analiza a profundidad la cadena de tiendas de conveniencia Tambo+, es relevante integrar en la investigación información sobre las otras cadenas que compiten en el sector. Esto, para analizar similitudes o diferencias entre las estrategias planteadas por las cadenas y rescatar información que pueda ser pertinente para aportar a la investigación. Las cadenas que se analizarán son las que se mencionarán, posteriormente, en la muestra.

Los procedimientos que se usarán para contrastar la hipótesis del trabajo se llevarán a cabo de la siguiente manera:

- a) Se recolectará información privilegiada de las principales cadenas de tiendas de conveniencia del mercado peruano actual con la finalidad de obtener data histórica y real. Esto con mayor relevancia en la cadena Tambo+. La información que se recolectará estará basada en datos sobre: número de tiendas, zonificación, clusterización de tiendas y participación. Esta información servirá para determinar si las estrategias planteadas y empleadas por la cadena son competentes y adecuadas para enfrentar la entrada de nuevos y fuerte competidores y, de esta manera, emitir un juicio más objetivo basado en la información recaudada.
- b) Se analizará las nuevas formas de consumo y como esto influye en las acciones comerciales y de comunicación que las marcas emplean. Además, de revisar el impacto de las nuevas generaciones en el consumo de hoy y la preferencia de estos por nuevos formatos de venta.
- c) Se recolectará informes de gerencia, reportes financieros, papeles de trabajo, papers, artículos, documentos de revisión de opiniones escritas de expertos del sector tiendas de conveniencia y demás documentación. De esta manera, determinaremos cómo se desarrolla este sector en el mercado peruano. Se verificará cuáles son las estrategias planteadas por cadenas del sector, principalmente, cuáles son las estrategias planteadas por la cadena Tambo+ para

establecerse como líder en el sector; y si estas son adecuadas para enfrentar el posible ingreso de nuevos y fuertes competidores.

d) Se revisará el desempeño de la cadena de tiendas de conveniencia número uno en México: OXXO, con mayor detalle en las estrategias que esta emplea para poder lograr esa posición. Esto permitirá contrastar si Tambo+ sigue por el mismo camino; y en un mercado similar, puede lograr mantener el liderazgo que actualmente ocupa.

c) Se realizará a cabo una entrevista a profundidad a un experto en el sector de tiendas de conveniencia, este experto será el Gerente Comercial de Tambo+. Además, se tomará como referencia y analizará la entrevista que elaboró una revista de prestigio al Gerente General de Tambo+ en el 2016. El resultado de estas entrevistas serán analizadas para el caso Tambo+. Toda la información recolectada en estas entrevistas aportará en la investigación.

e) Se analizará las estrategias mencionadas en nuestra hipótesis: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación; con el fin de validar si la cadena de conveniencia Tambo+ cuenta con cada una de ellas. Primero se hará un análisis individual de estrategias para validar que son manejadas por la cadena.

f) Se analizarán, mediante la matriz FODA, las estrategias obtenidas por el cruce y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta matriz llevará la recolección de diversas estrategias, pero lo que se desea validar es que

gran parte de esas estrategias son las que deseamos validar según hipótesis. De este modo, se llevaría a cabo dos tipos de análisis para validar que Tambo+ cuenta con las tres estrategias mencionadas, un análisis individual y un análisis conjunto.

Diseño, Población y muestra

Población

En relación a la población, esta está conformada por todas las empresas pertenecientes al sector de tiendas de conveniencias retail en el territorio peruano. De acuerdo a la **Tabla 4**, al cierre del 31 de Octubre del 2017 y según datos extraídos por fuentes propias, existen 468 tiendas de conveniencias en el Perú, dentro de los cuales, 408 se encuentra en Lima y 60 en provincias.

Tabla 4: Empresas del sector de tiendas de conveniencia en el Perú
al 31 de Octubre 2017 - Total tiendas

Maket	Propietario	Lima	Provincia	Total
Tambo+	Lindcorp	173		173
Listo!	Primax	73	40	113
Repshop	Repsol	67	9	76
Viva	Pecsa	30	10	40
MiMarket	MiFarma	13		13
Atoke Market	Energigas	8	1	9
Alto	Gazel	11		11
D'todo	Acosa	12		12
Market Gesa	Gesa	6	0	6
GSI	San Ignacio	3		3
Ipunto	Consorcio grifos	4		4
Ava Point	Ava	4		4
Otros	Otros	4		4
Total		408	60	468

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

La cadena Tambo+ es la cadena con mayor crecimiento en tiendas desde el año 2015 en el país. Al cierre del Octubre contó con 173 tiendas y se proyectan 200 tiendas al cierre del presente año. El índice de aperturas de la cadena es de 3 tiendas por semana. Todo esto lo lleva a posicionarse como la cadena de tiendas de conveniencia más importante del Perú, seguida por Listo! con 113 tiendas y Repshop con 76 al cierre de Octubre también, pero estas dos últimas no tienen planes de aperturas en cantidad como Tambo+.

Muestra

Para esta investigación, la muestra que extrapolaremos tendrá las siguientes consideraciones:

- Estar dentro del TOP3 del ranking de tiendas de conveniencia según tiendas aperturadas en el Perú.
- Cadenas que hayan aperturado tiendas en formatos stand alone; es decir, tiendas que no estén ubicadas dentro de una estación de servicio.

Limitaciones

Consideramos que al ser un sector relativamente nuevo en el país, con una participación baja, tenemos como limitación la falta de información a detalle del sector de tiendas de conveniencia en el Perú. Generalmente, se encuentra diversidad de información para el mercado retail minorista en general, pero aún no se encuentra con suficiente información del sector de tiendas de conveniencia por ser nuevo en el mercado. Se contrarrestará esta limitación con información real y de primera mano extraída por fuentes propias, esto es posible, ya que uno de los autores del presente trabajo de investigación tiene relaciones directas con la cadena y demás cadenas del sector. Además, el trabajo recolecta información relevante sobre la historia y evolución de dicho sector en otros países de éxito, como por ejemplo en México; y también, información extraída de diversos medios bibliográficos y entrevistas a expertos en el tema.

DESARROLLO

Recopilación de datos

Nuevos formatos de venta para nuevos consumidores

El Perú está conformado por 31,826.0 millones de personas, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9, mujeres. El 35.1% del total población está concentrada en Lima y un 37.9%, en provincias como: La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Lambayeque (CPI, 2017).

El 24% del total población está conformado por jóvenes de entre 21 y 34 años (Nielsen, 2015). Este rango de edad le pertenece a una generación única por las que las marcas pelean unas con otras para atraer la atención de este segmento que busca dominar el mercado de hoy. Se está haciendo referencia a los Millenials. Esta generación guarda muchas diferencias con su generación predecesora, la generación X. En aspectos de consumo, si bien la generación X busca analizar el precio y calidad de un producto antes de comprarlo, los Millenials también lo hacen, pero, además, buscan que la marca tenga una personalidad única y diferente. Si la marca juega con todos estos aspectos, el joven millennial le será fiel (Begazo y Fernandez, 2015).

En la actualidad, los puestos de jerarquía, como jefes y gerentes están confirmados por las personas que forman parte de la Generación X y los millennials están

ocupando puestos ejecutivos. Pero el positivismo y la búsqueda por el desarrollo profesional pleno haciendo lo que les apasiona y gusta para convertirse en expertos en el campo, es lo que ya los está haciendo tomar puestos jerárquicos y sin lugar a duda son los siguientes en dominar el mundo laboral y económico (Begazo y Fernandez, 2015). Entenderlos en todos los aspectos y crucial para las marcas. Como señaló Nielsen (2015):

Parte importante de la estrategia de entender el shopper empieza justamente en comprender que no son iguales. Hoy en día las generaciones juegan un papel importante para apuntalar las estrategias necesarias para ganar al shopper. Entendiéndolas, podemos comprender de mejor manera hacia dónde orientar las estrategias para que éstas sean exitosas (p.5).

En la actualidad, en países como Estados Unidos, el 26% del total ingresos está concentrado en la generación Millenials, pero en Latinoamérica, esta generación representa el 30% del total consumo (Nielsen, p.6). Además, se señala que:

Para el año 2018, los Millenials representarán la mitad del consumo global, y se considera que para el año 2025 sean el 75% de la fuerza de consumo en el mundo. Es la generación que hoy en día tiene mayor penetración poblacional y que está cambiando las reglas del juego de las estrategias de mercado, llevándolas a una era más moderna, digital y dinámica. Es importante tener en cuenta que para generar mayor conexión y fidelidad con una marca la mejor edad está entre los 18 y los 34 años (Nielsen, 2015, p.7).

Las nuevas generaciones están cambiando las formas de consumo. En un nuevo mundo donde la percepción del tiempo es cada vez más acelerada y con toda una agenda completa y poco tiempo para dedicar a las compras, es en donde los nuevos consumidores buscan hacer compras rápidas en espacios y formatos que brinden confianza y seguridad, fáciles de recorrer. Las marcas están comprendiendo que el consumidor de hoy no quiere perder tiempo.

Si bien es cierto, el canal tradicional es el canal con mayor participación en el consumo nacional (64.3%), segmentos como el A y B están mostrando principal interés en los nuevos formatos que atienden sus necesidades. Ambos niveles socioeconómicos representan el 29.4% del total población a nivel Lima Metropolitana. (Apeim, 2017). Según Diario Gestión (2013), los jóvenes entre 18 y 24 años de los niveles socioeconómicos antes mencionados, prefieren comprar en tiendas de formatos rápidos, como las tiendas de conveniencia, que en las bodegas. A pesar de encontrar la misma oferta que en las bodegas a precios más altos, los consumidores prefieren el formato pues encuentran en ellos un valor adicional, como un formato seguro, pago con tarjetas de crédito, sistema de autoservicio, atención las 24 horas, etc.

Esta nueva generación gusta, además, de la comunicación digital. Cabe mencionar que, en Lima, el 71% del segmento perteneciente al nivel socioeconómico A pasa hasta 9 horas diarias en sus celulares y un 57% del B, también (El Comercio, 2016). Las marcas, en conciencia de esto, impulsan su comunicación en redes

digitales también. Por ejemplo, la cadena Tambo+ cuenta con un fanpage de alto dinamismo en cuanto a publicaciones y contenido. En el se comparte las promociones del mes, concursos y dinámicas orientados al consumidor, aperturas de nuevas tiendas y demás. A la fecha cuentan con 332 099 fans y en Octubre del 2016, a penas se contaba con 100,000 fans. En casi un año, el incremento ha sido de 150% (Fanpage Tambo+, 2017). Esto no sucede con el resto de cadenas de tiendas de conveniencia. Listo! No cuenta con un fanpage propio, el fanpage le pertenece a Primax.

Este año, por diversos factores del macroentorno, el PBI y por ende, la economía peruana se vieron afectados. Factores como el caso Odebrecht, con su impacto negativo en el sector privado; y las negativas repercusiones del fenómeno del niño costero ocurrido en Marzo del presente año, son los responsables de reducir el estimado de crecimiento de la economía peruana de 4.3% a 3.5% para el 2017 por parte del BCR. Cabe resaltar que esta proyección es menor al crecimiento obtenido en el 2016 de 3.9% (Semana Económica, 2017).

Pero, a pesar del impacto negativo de estos acontecimientos en el presente año, el ingreso del Perú al mundial Rusia 2018 tendrá un impacto positivo en la economía peruana del siguiente año. Se explica que el ánimo de los consumidores está directamente relacionado con su frecuencia de compra. Si los consumidores están motivados y optimistas, estos tienden a comprar más (Gestión, 2017).

Y es que, lo creas o no, no solamente nos jugamos nuestro paso al mundial sino un choque de optimismo. El impacto puede aumentar un 0.5 al PBI que no es poca cosa. Hay mucho en juego y no sería un tema de corto plazo la expectativa y emoción durará hasta junio del próximo año. El 2018 va a ser un buen año para la economía (Anderson, 2017, como se cita en Gestión, 2017).

El estado de la economía tiene un efecto directo en el consumo. Este año, por los factores ya explicados, las personas han reducido el consumo y se espera que esto mejore para el próximo año. Si bien, los sectores socioeconómicos A y B son los sectores menos afectados ante coyunturas como estas, estos también han sido cautelosos en sus gastos este año. Según fuentes primarias, la coyuntura afectó también al sector de tiendas de conveniencia. La afectación no mostrará un crecimiento negativo con respecto al año pasado, pero sí con respecto a la meta anual planeada. La cadena de tiendas de conveniencia como Tambo+, con un formato moderno, pero con precios más bajos con respecto a sus principales competidores, ha logrado captar la preferencia de los consumidores. Esta cadena no solo se dirige a los segmentos A y B, por los precios bajos, también va dirigida al segmento C.

Recopilación de estadísticas del sector

El sector de tiendas de conveniencia en el Perú está conformado por 468 tiendas, pertenecientes, principalmente, a 12 cadenas. Dentro de las 12 cadenas, las tres cadenas de mayor relevancia por número de tiendas aperturadas al cierre de Octubre del 2017 son Tambo+, Listo! y Repshop. Estas tres últimas representan el 77% del total tiendas. A su vez, el 87% de tiendas de conveniencia en el Perú, están establecidas en Lima y el 13% restante, en ciudades de provincia.

Además, el 60% del total tiendas son tiendas de conveniencia establecidas en estaciones de servicio de combustible; las tiendas Listo! están ubicadas en las estaciones Primax, las tiendas Repshop, en las estaciones Repsol, las tiendas Viva, en estaciones Pecsá; lo mismo sucede con las pequeñas cadenas. Solo la cadena Tambo+, del grupo Lindley; y MiMarket, del grupo Quicorp, son cadenas que han establecido sus tiendas fuera de estas estaciones.

Las tiendas de estas dos últimas cadenas están ubicadas, generalmente, en avenidas principales, en paraderos, zonas residenciales y/o cerca a bodegas. Más adelante se especificará más sobre este último punto. En la **Tabla 5** se puede observar el porcentaje de participación según número de tiendas aperturadas de cada cadena.

Tabla 5: Empresas del sector de tiendas de conveniencia en el Perú
al 31 de Octubre 2017 - Total tiendas

Maket	Propietario	Lima	Provincia	Total	%
Tambo+	Lindcorp	173		173	37%
Listo!	Primax	73	40	113	24%
Repshop	Repsol	67	9	76	16%
Viva	Pecsa	30	10	40	9%
MiMarket	MiFarma	13		13	3%
Atoke Market	Energigas	8	1	9	2%
Alto	Gazel	11		11	2%
D'todo	Acosa	12		12	3%
Market Gesa	Gesa	6		6	1%
GSI	San Ignacio	3		3	1%
Ipunto	Consortio grifos	4		4	1%
Ava Point	Ava	4		4	1%
Otros	Otros	4		4	1%
Total		408	60	468	100%
%		87%	13%	100%	

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Las cadenas de conveniencia manejan en promedio 17 categorías que definen el surtido de sus tiendas. Las más relevantes son las siguientes: bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, comida preparada, snacks, biscuits, helados, abarrotes, galletas, lácteos, cuidado personal, aseo del hogar, accesorios tecnológicos, entre otras. De todas estas categorías las que representan más del 50% de facturación de una cadena son: bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, comida preparada y snacks.

Se ha recolectado información sobre la participación de las cadenas de tiendas de conveniencia en la venta de bebidas no alcohólicas, una de las categorías de mayor relevancia. Esto con el fin de determinar la participación de las cadenas por consumo. Cabe precisar que esta información fue obtenida de funcionarios de la empresa que pidieron mantener su nombre en reserva. En la **Tabla 6** se

puede observar la participación de las principales cadenas de conveniencia en el Perú en base al consumo de bebidas no alcohólicas.

Tabla 6: Participación tiendas de conveniencia en el Perú Bebidas no alcohólicas
al 31 de Octubre 2017 - Total tiendas

Maket	Propietario	%
Tambo+	Lindcorp	31%
Listo!	Primax	25%
Repshop	Repsol	21%
Viva	Pecsa	8%
Resto	Resto	16%
Total		100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Cadena Tambo+

En Diciembre del 2016 se anuncia que la mexicana Arca Continental, la segunda mayor embotelladora de Coca-Cola en América Latina, compra el 53% de las acciones de Corporación Lindley en Perú, estas por un valor de US\$760 millones. Además, la embotelladora pagó US\$150 millones a la corporación de más para que esta prometa retirarse de forma permanente del negocio de embotellamiento. En total, se hizo un primer pago de US\$910 millones. Posteriormente, el Enero del 2016, se anuncia la compra de un 6.6% más de las acciones de Corporación Lindley, lo que lleva a Arca Continental a contar con el 60% del total acciones. Considerar que el anuncio por la compra del 100% de acciones de la corporación ya estaba dado (El Comercio, 2015; Mercado Negro, 2016).

Con el dinero obtenido por la transacción de la venta de acciones y la promesa de la familia Lindley de retirarse del negocio de embotellamiento en el mercado peruano es que nace la empresa Lindcorp S.A.C; y con ella las tiendas de conveniencia Tambo+ en el 2015.

Actualmente, Tambo+ cuenta con 173 tiendas establecidas al cierre de Octubre del presente año. Según lo mencionado en el Diario Gestión (2015), el grupo Lindley estableció su primera tienda en Marzo del 2015 en el distrito de Comas y cerró el año con 49 tiendas operando. Posteriormente, cerró el año 2016 con 100 tiendas y planea cerrar este año con 200 tiendas establecidas en Lima. El plan más visionario es el de contar con 600 Tambo+ en todo Lima al cierre del 2021.

Hasta mediados del presente año, las tiendas Tambo+ se respaldaban bajo la razón social Lindcorp S.A.C. Pero a partir del 14 de Agosto del presente año la cadena manejaría una nueva razón social: Tiendas Tambo S.A.C. Este cambio se debió a que Lindcorp S.A.C ahora sería la razón social madre de otras tres razones sociales: Tiendas Tambo S.A.C., Tiendas Aruma S.A.C. y Great Real Estate S.A.C. Estas tres razones sociales le pertenecen a las tres unidades de negocios de Lindcorp, la cadena de conveniencia Tambo+, la cadena de belleza Aruma y la unidad de negocios inmobiliarios.

En cuanto a la segunda unidad de negocios ante mencionada, en Octubre del presente año, Lindcorp incorporó en un nuevo e interesante negocio que no es materia de esta investigación, pero es relevante mencionar. Lindcorp inauguró

su primera tienda retail de belleza y cuidado personal: Aruma y planean finalizar el año con 4 tiendas establecidas, con 10 tiendas para el cierre del 2018, 56 tiendas para el 2020 y 120 tiendas para el 2022 (Perú Retail, 2017). Lindcorp planea incorporar otras unidades de negocios con el pasar de los años, pero, hasta la fecha, no se tiene mayor detalle sobre el rubro a la que pertenecerían.

La cadena de conveniencia Tambo+ cuenta con una clusterización de tiendas. Esta clusterización está basada bajo tres criterios: El tamaño de la tienda, si es de pequeña o amplia dimensión; el tipo de tienda, si es una tienda moderna o de “barrio”; y el nivel socioeconómico de la zona en donde se encuentra ubicada la tienda. Estos tres criterios nos dan los cinco cluster de Tambo+: Clásicas, Modernas, Paraderos, Express y las Caseritas. Como se puede observar en la **Tabla 7**, los clusters con mayor número de tiendas son las Clásicas, las modernas y los paraderos. Esta tres últimas representa el 82% del total tiendas.

Tabla 7: Clusterización tiendas Tambo+
al 31 de Octubre 2017

Cluster	N° tiendas	%
Clásicas	55	32%
Modernas	45	26%
Paraderos	41	24%
Express	25	14%
Caseritas	7	4%
Total	173	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

En la **Tabla 8** se puede visualizar los distritos en donde se encuentran establecidas las tiendas de conveniencia Tambo+, así como también las zonas de Lima con mayor presencia de la cadena. El 43% del total tiendas Tambo+ están

ubicadas en Lima Moderna y el distrito con mayor apertura de tiendas es Cercado de Lima con 19 tiendas. Considerar que en lo sucesivo, para el análisis se empleará la zonificación de Lima establecida por CPI, la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública.

Tabla 8: Ubicación tiendas Tambo+ por zona/distrito
al 31 de Octubre 2017

Zona	Cluster	N° tiendas	%
Lima Moderna	Santiago de Surco	15	9%
Lima Moderna	Miraflores	11	6%
Lima Moderna	San Miguel	9	5%
Lima Moderna	Pueblo Libre	9	5%
Lima Moderna	San Isidro	8	5%
Lima Moderna	San Borja	5	3%
Lima Moderna	Lince	4	2%
Lima Moderna	La Molina	4	2%
Lima Moderna	Magdalena de Mar	4	2%
Lima Moderna	Surquillo	2	1%
Lima Moderna	Jesús María	2	1%
Lima Moderna	Barranco	2	1%
Total Lima Moderna		75	43%
Lima Centro	Cercado de Lima	19	11%
Lima Centro	La Victoria	4	2%
Lima Centro	San luis	3	2%
Lima Centro	Rimac	2	1%
Lima Centro	Breña	1	1%
Total Lima Centro		29	17%
Lima Este	San Juan de Lurigancho	13	8%
Lima Este	Ate	7	4%
Lima Este	Santa Anita	2	1%
Lima Este	El Agustino	1	1%
Total Lima Este		23	13%
Lima Norte	Los Olivos	9	5%
Lima Norte	Comas	5	3%
Lima Norte	Independencia	3	2%
Lima Norte	San Martín de Porres	5	3%
Total Lima Norte		22	13%
Lima Sur	Chorrillos	5	3%
Lima Sur	Villa el Salvador	4	2%
Lima Sur	San Juan de Miraflores	2	1%
Lima Sur	Villa María del Triunfo	1	1%
Lima Sur	Lurín	1	1%
Total Lima Sur		13	8%
Callao	Callao	10	6%
Callao	Ventanilla	1	1%
Total Callao		11	6%
Total Lima Metropolitana		173	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

En la **Tabla 9** se puede visualizar los clusters establecidos por zona. Puede notarse que 37 tiendas de tipo modernas de un total de 45 están ubicadas en la zona de Lima Moderna; y 28 tiendas de tipo Clásicas de un total de 55 están ubicadas en las zonas Este y Norte de Lima. Hay una relación estrecha entre el tipo de tienda con la zona en la que se encuentra.

Tabla 9: Clusterización tiendas Tambo+ por zona
al 31 de Octubre 2017

Zona	Cluster	Total
Lima Moderna	Modernas	37
	Paradero	17
	Express	13
	Clásicas	7
	Caseritas	1
Total Lima Moderna		75
Lima Centro	Paradero	10
	Express	7
	Clásicas	6
	Modernas	6
Total Lima Centro		29
Lima Este	Clásicas	13
	Paradero	4
	Express	3
	Caseritas	2
	Modernas	1
Total Lima Este		23
Lima Norte	Clásicas	15
	Paradero	5
	Caseritas	1
	Express	1
Total Lima Norte		22
Lima Sur	Clásicas	8
	Paradero	3
	Caseritas	1
	Modernas	1
Total Lima Sur		13
Callao	Clásicas	6
	Caseritas	2
	Paradero	2
	Express	1
Total Callao		11
Total general		173

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Cadena Listo!

La segunda cadena de conveniencia que rankea la **Tabla 5** por número de tiendas establecidas al cierre de Octubre del 2017 es Listo!. Esta cadena de conveniencia le pertenece a Corporación Primax; y esta, al Grupo Romero. La corporación cuenta con la red de estaciones de servicio de venta de combustible más importante del Perú. Primax nace por la adquisición de Shell en Perú en el 2004, pero fue en los últimos años donde aprovechó las necesidades inmediatas de los usuarios por realizar compras rápidas y puntuales, para establecer tiendas de conveniencia en sus estaciones de servicio. Hasta antes de la llegada de la cadena Tambo+, Listo! era la cadena de conveniencia más importante del país por número de tiendas establecidas. Al respecto, América Económica (2017) señala que:

En este ajedrez, la apertura de tiendas de conveniencia (que operan más de 18 horas durante los 365 días) ha sido en los últimos años –y será en los siguientes– el eje de la apuesta de la firma. Por un lado, la cadena ha dinamizado la apertura de sus estaciones de servicio (la mayoría de tiendas se ubican en estos puntos). En el Perú, el año pasado las estaciones con las que contaba Primax llegaron a 580 y Gonzales, Gerente General de Primax, proyecta para 2017 cerrar en 700. En Ecuador, en 2016 tenían 192 estaciones de servicio y este año se superarían las 200. Sin embargo, la apuesta más dinámica en años recientes justamente son las tiendas de conveniencia Listo!, hoy la segunda unidad de negocio más importante de Primax (la tercera es la

venta de lubricantes). Estas pasaron de 61 en 2011 a 103 en 2016 en el Perú, mientras que en Ecuador el salto fue de 20 a 41 en el mismo periodo.

Solo en 2017, Primax tiene como meta llegar a las 120 tiendas en el Perú y 50 en Ecuador. “Pensamos que nuestras estaciones de servicio son centros de conveniencia que venden combustible, no centros de combustible que venden algo de conveniencia”, dice Carlos Gonzales.

Primax cuenta con 113 tiendas de conveniencia en el Perú y es la primera cadena que estableció tiendas de conveniencia fuera de sus estaciones de servicio, las cuales denominó como tiendas “stand alone”. Las aperturas fueron mínimas y a la fecha cuentan con 9 de estas tiendas establecidas. Corporación Primax tiene planes de establecer más tiendas de conveniencia a nivel nacional, pero el plan no contempla las aperturas de tiendas en cantidad, tal como lo tiene pensado hacer Tambo+.

Tabla 10: Tienda Listo! por departamento
al 31 de Octubre 2017

Departamento	N° tiendas	%
Lima	76	67%
Piura	12	11%
La Libertad	12	11%
Lambayeque	6	5%
Arequipa	4	4%
Cajamarca	1	1%
Ica	1	1%
Cusco	1	1%
Total	113	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

En la **Tabla 10** se puede observar la distribución de las tiendas Listo! por departamento al cierre de Octubre del presente año. En ella se refleja que el 67% del total tiendas están establecidas en el departamento de Lima.

En la **Tabla 11** se visualiza la distribución de tiendas Listo! por zona y distritos de Lima al cierre de Octubre del presente año. Es importante resaltar que el 68% del total tiendas Listo! establecidas en Lima se encuentran en la zona de Lima Moderna, siendo el distrito con la mayor cantidad de tiendas, Santiago de Surco.

Tabla 11: Ubicación de tiendas Listo! por zona/distrito en Lima
al 31 de Octubre 2017

Zona	Cluster	N° tiendas	%
Lima Moderna	Santiago de Surco	11	14%
Lima Moderna	La Molina	9	12%
Lima Moderna	Miraflores	9	12%
Lima Moderna	San Isidro	6	8%
Lima Moderna	San Miguel	5	7%
Lima Moderna	Surquillo	2	3%
Lima Moderna	Magdalena del Mar	2	3%
Lima Moderna	Jesús María	2	3%
Lima Moderna	San Borja	2	3%
Lima Moderna	Lince	2	3%
Lima Moderna	Barranco	1	1%
Lima Moderna	Lince	1	1%
Total Lima Moderna		52	68%
Lima Centro	Cercado de Lima	5	7%
Lima Centro	La Victoria	4	5%
Lima Centro	San Luis	1	1%
Total Lima Centro		10	13%
Lima Sur	Chorrillos	3	4%
Lima Sur	Lurín	2	3%
Lima Sur	San Juan de Miraflores	1	1%
Total Lima Sur		6	8%
Lima Este	San Juan de Lurigancho	2	3%
Lima Este	Chaclacayo	1	1%
Lima Este	Ate	1	1%
Total Lima Este		4	5%
Lima Norte	Comas	2	3%
Lima Norte	Independencia	1	1%
Lima Norte	San Martín de Porres	1	1%
Total Lima Norte		4	5%
Total Lima Metropolitana		76	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

En cuanto a la distribución de las tiendas Listo! de formato “stand alone”, actualmente se cuentan con 9 tiendas y se proyecta cerrar el año 2017 con el doble de tiendas (América Económica, 2017). En la **Tabla 12** puede observarse la distribución de estas tiendas en Lima.

Tabla 12: Distribución de tiendas Listo! “Stand Alone”
al 31 de Octubre 2017

Distrito	N° tiendas	%
Miraflores	4	44%
La Molina	2	22%
Lince	1	11%
Santiago de Surco	1	11%
San Borja	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Cadena Repsol

La tercera cadena de tiendas de conveniencia, según tiendas establecidas, es Repshop. Esta cadena le pertenece a Repsol, la segunda red de estaciones de servicio de venta de combustible del país. Repsol inicia sus operaciones en Perú en el año 1995 (Repsol, 2017). A la fecha Repsol cuenta con 423 estaciones de servicio, de las cuales, 327 son redes afiliadas y 96 son parte de la red propia.

Repsol, al igual que las otras cadenas, optó por establecer sus tiendas de conveniencia en sus estaciones. Estas tiendas de conveniencia tienen el nombre de Repshop y a la fecha se cuenta con 76 tiendas a nivel nacional, 67 están

ubicadas en Lima y 9 en provincia. La cadena no cuenta con tiendas “stand alone” y no tienen planes de establecerlas.

En la **Tabla 13** puede observarse que más del 80% de tiendas Repshop están establecidas en Lima. La presencia de esta cadena no es fuerte en los otros departamentos. Caso contrario, en Lima, la mayor cantidad de tiendas están establecidas en la zona de Lima Moderna con una representación del 58% sobre el total tiendas. Además, el distrito con mayor cantidad de tiendas Repshop es Miraflores, seguido por San Isidro, según lo que se observa en la **Tabla 14**.

Tabla 13: Tiendas Repshop por departamento
al 31 de Octubre 2017

Departamento	N° tiendas	%
Lima	67	88%
Arequipa	3	4%
Lambayeque	2	3%
La Libertad	2	3%
Ancash	1	1%
Cusco	1	1%
Total	76	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Tabla 14: Ubicación tiendas Repshop por zona/distrito en Lima
al 31 de Octubre 2017

Zona	Cluster	N° tiendas	%
Lima Moderna	Miraflores	9	14%
Lima Moderna	San Isidro	7	11%
Lima Moderna	Santiago de Surco	5	8%
Lima Moderna	La Molina	4	6%
Lima Moderna	Surquillo	4	6%
Lima Moderna	Barranco	3	5%
Lima Moderna	San Borja	2	3%
Lima Moderna	San Miguel	2	3%
Lima Moderna	Jesús María	1	2%
Lima Moderna	Pueblo Libre	1	2%
Total Lima Moderna		38	58%
Lima Centro	Cercado de Lima	4	6%
Lima Centro	La Victoria	2	3%
Lima Centro	Rimac	2	3%
Lima Centro	Breña	1	2%
Total Lima Centro		9	14%
Lima Este	Ate	6	9%
Lima Este	Chaclacayo	1	2%
Lima Este	San Juan de Lurigancho	1	2%
Total Lima Este		8	12%
Callao	Callao	3	5%
Callao	Bellavista	1	2%
Total Callao		4	6%
Lima Sur	Chorrillos	4	6%
Total Lima Sur		4	6%
Lima Norte	San Martín de Porres	2	3%
Lima Norte	Puente Piedra	1	2%
Total Lima Norte		3	5%
Total Lima Metropolitana		66	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Cadena Mimarket

En cuanto a la cadena MiMarket de MiFarma, si bien es cierto se encuentra en el puesto 5 con solo 13 tiendas, MiFarma estableció sus tiendas de conveniencia fuera de estaciones de servicio de venta de combustible. MiFarma apostó por establecerlas en diversos puntos de Lima, generalmente, al costado de un MiFarma y dentro de centros comerciales. La cadena empezó con apenas 4 locales en el 2015: San Borja, San Isidro, La Molina y Miraflores (Mercado Negro, 2017).

Como indicó Edmundo Yañez (2015, como se citó en Perú Retail, 2015), la cadena tendría un crecimiento importante en el año 2015 y en los siguientes años; y se proyectaba cerrar el 2015 con 20 tiendas. Pero al cierre de Octubre del presente año solo cuentan con 13 y todas establecidas en Lima. En la **Tabla 15** se brinda mayor información sobre la distribución de las tiendas de esta cadena en Lima; el 85% del total tiendas están ubicadas en la zona de Lima Moderna.

Tabla 15: Ubicación tiendas Minimarket por zona/distrito en Lima
al 31 de Octubre 2017

Zona	Cluster	N° tiendas	%
Lima Moderna	Miraflores	3	23%
Lima Moderna	San Borja	2	15%
Lima Moderna	La Molina	2	15%
Lima Moderna	Surquillo	1	8%
Lima Moderna	San Isidro	1	8%
Lima Moderna	Santiago de Surco	1	8%
Lima Moderna	Jesús María	1	8%
Total Lima Moderna		11	85%
Lima Centro	Cercado de Lima	1	8%
Lima Centro	La Victoria	1	8%
Total Lima Centro		2	15%
Total Lima Metropolitana		13	100%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

En la **Tabla 16** se puede observar la evolución de las cadenas de tiendas de conveniencia por número de tiendas establecidas desde el 2015 hasta el 2017. En líneas generales el crecimiento de tiendas ha caído de 53% a 40% para este año, pero es la cadena Tambo+ la que mantiene un crecimiento de triple dígito desde el año pasado (más del 100%). Cadenas como Listo!, Repshop y Viva han tenido un crecimiento bajo con respecto al crecimiento que obtuvieron en el 2016 con respecto al 2015.

Tabla 16 : Comparativo n° tiendas 2015 al 2017
al 31 de Octubre 2017

Maket	Propietario	2015	2016	% Inc	2017	% Inc
Tambo+	Lindcorp	49	100	104%	200	100%
Listo!	Primax	53	85	60%	113	33%
Repshop	Repsol	61	74	21%	76	3%
Viva	Pecsa	25	34	36%	40	18%
MiMarket	MiFarma	13	13	0%	13	0%
Atoke Market	Energigas	3	5	67%	9	80%
Alto	Gazel	0	11	-	11	0%
D'todo	Acosa	12	12	0%	12	0%
Market Gesa	Gesa	4	4	0%	6	50%
GSI	San Ignacio	3	3	0%	3	0%
lpunto	Consorcio grii	0	0	-	4	-
Ava Point	Ava	0	0	-	4	-
Otros	Otros	0	0	-	4	-
Total		223	341	53%	495	45%

Fuente: Recolección propia

Nota: Elaboración propia

Cadena de tienda de conveniencia en el mundo: OXXO

Como se mencionó en capítulos anteriores, OXXO es la cadena de tiendas de conveniencia más importante de México y, también, de mucha relevancia en el mercado retail del país. Este puesto meritorio es obtenido gracias a las aperturas de tiendas que lleva teniendo en los últimos años. Actualmente cuenta con 15,999 tiendas operando en todo México y los planes de expansión continúan.

Ahora, cuál sería la ventaja competitiva de las cadenas de tiendas de conveniencia más importantes del mundo; es decir, cuál sería el valor distinto de estas cadenas que las ponen por encima, en preferencia, de otras cadenas de conveniencia en el mismo país. Si se toma como referencia a Oxxo, en México compiten 10 cadenas de este tipo, pero es Oxxo la que lidera el formato de tiendas conveniencia en el país.

¿Cómo logró esta posición? Según lo detallado por Paredes (2008), estos son los puntos que representan el valor distinto de la cadena:

- Segmentación de tiendas de acuerdo con las necesidades específicas de clientes por ubicación.
- Selección cuidadosa de nuevas ubicaciones.
- Estructura organizacional como base para una expansión sostenida en todo el país.
- Optimización de nuestros procesos, mejorando la estructura logística, implantando sistemas de información más sofisticados, ampliando nuestra capacidad de mercadeo y desarrollando una relación más cercana con nuestros proveedores.
- Capacidad de inteligencia de información, los administradores de categoría pueden desarrollar nuevas estrategias de promoción, mercadeo y de precios con el fin de servir mejor a nuestros consumidores tanto a nivel local como nacional (p.36).

En cuanto a las estrategias que esta cadena ha implementado en búsqueda de desarrollar las ventajas competitivas que lo diferencien de los competidores, según Ríos y otros (2010), encontramos:

- Liderazgo en costos: A través del control de costos.
- Diversificación de mercados: A través de la expansión geográfica y el lanzamiento de nuevos productos.

- Enfoque al cliente o Creación de Valor: A través del impulso de la imagen renovada de sus productos y empaques.
- Fusiones y Adquisiciones: A través de la adquisición o fusión con otras empresas del sector.
- Innovación: A través de la innovación desde los procesos productivos hasta en el servicio al cliente.
- Implantación de Tecnologías: A través de los sistemas de información de vanguardia con los que cuenta la cadena para cada una de sus tiendas, lo que permite administrar cada una como una unidad de negocio.

Recopilación de datos de la entrevista profunda y revisión de opinión de expertos

Entrevista Gerente Comercial Tambo+

El miércoles 08 de Noviembre del 2017 los autores de esta investigación llevaron a cabo una entrevista con el Gerente Comercial de Tambo+, Giorgio Benza. A continuación, se presenta el resultado de la entrevista:

A la pregunta

1. ¿Cuánto tiempo lleva Tambo en el mercado y cuál es su plan de expansión?

Tambo+ cuenta con 2 años y medio. Al inicio, fue difícil hablar con los proveedores y contarles el plan de establecer 600 locales a largo plazo; y, en ese momento, se tuvieron varios rechazos. Pero a la fecha, se poseen 173 locales y el plan de Tambo+ es cerrar el 2017 con 200 locales, abrir 100 más el próximo

año y se tiene proyectado terminar con 600 tiendas operando al cierre del 2021, todas estas tiendas en Lima.

A la pregunta

2. Dentro del plan, ¿Tambo+ se expandirá en otras ciudades aparte de Lima?

Sí, se tienen pensado ingresar al interior del país a partir del 2019. Las primeras ciudades donde ingresará la cadena Tambo+ serán: Arequipa, Trujillo y Cusco.

A la pregunta

3. ¿Se ha logrado obtener rentabilidad en las tiendas?

Tambo+ tiene un crecimiento positivo, en términos de rentabilidad y de apertura de tiendas. Las tiendas que se establecieron en el 2015 ya se encuentran en azul en su totalidad y las que se establecieron en el 2016 estarán siendo rentables en el 2018. Cada tienda va consiguiendo la rentabilidad después de 12 a 16 meses, tiempo aproximado en madurar.

A la pregunta

4. ¿Cuál es la inversión de aperturar cada tienda?

La inversión de establecer cada tienda es de USD 100,000 aproximadamente (equipos, adecuación de local, congeladoras, etc.).

A la pregunta

5. ¿Tambo+ cuenta con una segmentación (clusters) de tiendas?

Tambo+ sí cuenta con una clusterización de tiendas. Esta clusterización está basada bajo tres variables: El tamaño de la tienda, el tipo de tienda, y el nivel socioeconómico de la zona en donde se encuentra ubicada la tienda. Estos tres criterios nos dan los cinco cluster de Tambo+: Clásicas, Modernas, Paraderos, Express y las Caseritas

Variables de clusterización

- Tamaño de tienda
 - a) Pequeña (48 m² a 90 m²)
 - b) Grande (90 m² a 150 m²)
- Tipo de tienda
 - a) Moderna
 - b) Barrio
- Nivel socioeconómico
 - a) A
 - b) B
 - c) C
 - d) D
 - e) E

A la pregunta

6. *¿Qué categorías maneja Tambo+? ¿Cuál o cuáles son las más relevantes?*

Tambo+ maneja 17 categorías, de las cuales las más relevantes son: bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, comida preparada y snacks. Estas categorías representan más del 50% de facturación de la cadena.

A la pregunta

7. *¿Cuentan con una unidad de desarrollo inmobiliario?*

Sí, Tambo+ cuenta con una unidad de desarrollo inmobiliario, Great Real Estate. Esta unidad se encarga de buscar locales y negociar los contratos de alquiler. Asimismo, cuentan con agentes inmobiliarios y compañías inmobiliarias; es decir, se cuenta con toda una red de desarrollo para establecer tiendas de manera rápida y eficaz.

A la pregunta

8. *Actualmente, ¿qué cadena consideran como principal competidor?*

Tambo+ se considera el líder indiscutible del sector de tiendas de conveniencia en el Perú. Si se tuviera que encontrar a un principal retador, tendría que ser Listo!. Pero tanto Listo! como las otras cadenas de tiendas de conveniencia tiene estrategias diferentes a las de Tambo+. En primer lugar, sus precios son muchos más caros y se ubican en estaciones de servicio de combustible. Tambo+ busca que sus precios sean tan bajos como los de una bodega y encontrarse en las mejores esquinas posibles.

A la pregunta

9. *¿Con qué estrategias cuenta Tambo+ para ser el líder del sector de tiendas de conveniencia en el Perú?*

Las principales estrategias de Tambo+ han sido el liderazgo en costos y desarrollo de mercado, estas reflejadas en precios bajos para los consumidores y proliferación de tiendas en todo Lima.

Tambo+ ha logrado que sus proveedores vean a la cadena como un canal especial, no se consideran un supermercado, ni un canal tradicional; es así que pueden manejar una estrategia en costos que les permitan tener los precios que manejan. También, la cadena busca la eficiencia en el establecimiento de tiendas, se abre una tienda cada tres días.

Por otro lado, Tambo+ busca el enfoque en tener ocasiones de consumo claras. Por ejemplo, una ocasión de consumo es la sed, el antojo, la de comidas (desayuno, almuerzo y comida para llevar); otra es la de reposición (cuando uno va al supermercado a hacer las compras y se olvida algo, puede ir a Tambo y comprar ese producto que faltaba); y otra la de servicios (recarga de teléfonos celulares).

Finalmente, Tambo+ busca que su marca tenga una estrecha asociación con la peruanidad. De tal modo, si una marca extranjera viniera al Perú, los consumidores buscarán seguir teniendo preferencia sobre la marca de su país.

A la pregunta

10. Las estrategias que tiene actualmente Tambo, ¿son las mismas con las que inició hace 2 años y medio? ¿Existe reingeniería constante de estrategias?

Se cuenta con una política de reingeniería constante que permite que las estrategias que fueron planteadas en un inicio vayan ajustándose o sean reemplazadas por otras de acuerdo al comportando del mercado.

Por ejemplo, se ha planteado una estrategia de centralización de distribución. En la actualidad, la distribución es directa; es decir, el proveedor deja los productos en las tiendas. Lo que se busca lograr con esta estrategia, es ser más eficientes teniendo un propio centro de almacén para distribuir de manera eficaz a todas las tiendas. De este modo, Tambo+ mantiene el control de la distribución de todos sus locales, ya que no todos los proveedores cuentan con la capacidad de distribuir a todo el territorio peruano.

Revisión de opinión de expertos

El miércoles 28 de Noviembre del 2016, el Gerente General de Tambo+, Luis Seminario, brindó una entrevista a Semana Económica. A continuación, se presenta el resultado de la entrevista:

A la pregunta

1. ¿Cuál es la estrategia para diferenciarse respecto a otros puntos de venta?

El surtido, que está pensado en las misiones de compra de los consumidores; los precios, estos son bastante accesibles; la actividad promocional, Tambo cuenta con promociones agresivas mes a mes; la innovación en la comida y la atención 24 horas.

2. ¿Realizan alguna segmentación de sus tiendas?

Se han identificado las tiendas en 5 cluster diferentes y se están trabajando propuesta valor distintas para cada cluster. Hay tiendas de barrio, tiendas en zona donde hay público flotante como universidades y oficinas. Cada cluster tiene un público diferente.

3. *¿El surtido de productos varía según cluster?*

Sí varía y se espera que en el futuro varíe aún más. Por ejemplo, en las tiendas ubicadas en zonas residenciales, la venta de pollo a la brasa es importante, lo que no pasa en una tienda ubicada en zonas de oficinas o universidades donde se vende más hamburguesas.

4. *¿Cuáles son los productos que más se venden en las tiendas?*

Depende de la estación del año. El 20% de la venta corresponde a las bebidas no alcohólicas, el 25% - 30%, bebidas alcohólicas, 20% adicional para la comida preparada.

5. *¿Cuántos locales necesitan para alcanzar el punto de equilibrio?*

Entre 200 y 250 tiendas. Cada tienda es rentable entre 12 a 16 meses. Si es un negocio donde se invierte bastante al principio.

6. *¿Cuándo tienen planeado ingresar a provincia?*

El 2017 y 2018 la concentración será en Lima. Después se buscará ingresar a provincia. Primero se debe contar la distribución bien planificada.

6. *¿Cómo manejan su distribución actualmente?*

La distribución está a cargo de los proveedores actualmente. Algunos manejan una distribución directa y otros la manejan a través de distribuidores.

Validación de estrategias - Análisis FODA

En este punto se analizará de manera profunda aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cadena de tiendas de conveniencia Tambo+; con el fin de formular las estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva sobre la competencia. Además, se desea validar si este análisis da como resultado las estrategias que se desean validar en el presente trabajo: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación.

Validación individual

Desarrollo de Mercado

La cadena Tambo+ tiene un índice de aperturas de entre 2 y 3 tiendas por semana y está buscando el crecimiento acelerado y la proliferación de tiendas por todo Lima. El objetivo es superar el plan de tener 600 tiendas aperturadas al cierre del año 2021, solo en Lima. El proyecto se expande fuera de Lima y en el 2019 la cadena aperturará tiendas en las principales ciudades como: Arequipa, Trujillo y Cusco.

En la **Figura 4** se puede visualizar de manera muy genérica los puntos en donde están ubicadas las tiendas Tambo+. En las demás Figuras, se observa las publicaciones que realiza el Fanpage de Tambo+ haciendo referencia, de manera humorística, a la proliferación de tiendas por todo Lima.

Figura 4. Tiendas Tambo+ aperturadas en Lima. Adaptado de “Ubica tu tambo”, por Tambomas.pe, 2017.

Figura 5. Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Figura 6. Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas aperturadas. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Figura 7. Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas abiertas. Adaptado de “Rock Pop Perú”, por Rock Pop Perú Fanpage, 2017.

Figura 8. Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas abiertas. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Figura 9. Publicación en Facebook haciendo referencia al número de tiendas abiertas. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Liderazgo en costos

La cadena Tambo+ se caracteriza por tener tiendas en donde los consumidores pueden encontrar los productos a bajos precios. Comparado con otras cadenas de conveniencia, los precios de venta que maneja Tambo+ son precios económicos, lo que ha dado como resultado, la preferencia de los consumidores.

Además de los precios de venta económicos, Tambo+ maneja intensas dinámicas promocionales que son comunicadas a través de diversos materiales POP.

Tambo+ busca tener una paridad de precios con las bodegas y ser la opción retail más económica que exista en el país. Para lograr esto, los proveedores vieron a la cadena como una canal diferente al resto, con un posicionamiento claro en el mercado. Es así, como se maneja una estructura de costos “especial” que le permite a la cadena manejar precios de venta bajos en el sector.

Por información obtenida por fuente propia, algunos proveedores de una de las categorías más relevantes de la cadena, como por ejemplo: Lindley, manejan una lista de precios con descuentos permanentes exclusivos para Tambo+. No es manejada con el resto de cadenas de tiendas de conveniencia.

En la **Figura 10** y **Figura 11** podemos comparar los precios de un combo de Tambo+ y un combo de Listo!. Ambos combos son similares en contenido, pero el de Tambo+ es 50% más barato. Además, se puede visualizar otras promociones iguales y similares y Tambo+ tiene precios más atractivos.

Sandwich + Inca Kola + Helado

Sandwich (Res/Pollo/Choriburger/Pollo Deshilachado) + Inca Kola 300 ML + Sandwich Mini Vainilla 49 ML (Precio Regular S/ 6.00)

COMPARTE CON TUS AMIGOS

4.50

S/.

f

Figura 10. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

KILOMÉTRICO FRANKFURTER
+ COCA-COLA
REGULAR
+ M&M'S
SABORES SURTIDOS 32.3 GR.*

S/8.90

BRAEDT

Coca-Cola

m&m's

PEANUT

Figura 11. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

Panetón Tambo + Inca Kola

Panetón Tambo 900 gr. + Inca Kola 1 L (Precio Regular S/ 14.10)

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 12. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

Panetón Bimbo + Pepsi

Panetón Bimbo 900 gr + Pepsi 1.5 L (Precio Regular S/ 25.00)

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 13. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

BLANCA FLOR PANETÓN BOLSA 900 GR. S/18.90		D'ONOFRIO PANETÓN BOLSA 900 GR. S/23.90
BIMBO PANETÓN BOLSA 900 GR. S/18.90		COSTA PANETÓN BOLSA 900 GR. S/18.90

Promoción válida hasta el 04/01/18. Stock mínimo: 20 unidades y/o hasta agotar stock. Fotos referenciales.

Figura 14. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

19.90 S/.

Pack Old Times

Whisky Old Times Red 750 ML + Guarana Backus 2 L
+ Bolsa de Hielo 1.5 KG (Precio Regular S/ 25.60)

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 15. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

Figura 16. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

S/.

54.90

Pack 2 Ballantine´s

2 Whisky Ballantine´s Finest 750 ML

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 17. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

**PACK DÚO
BALLANTINES
FINEST**
750 ML. X 2 UNIDADES

S/62.90

Figura 18. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

S/.
21.90

Pack Cartavio Black Barrel

Ron Cartavio Black Barrel 750 ML + Coca Cola 1.5 L +
Bolsa de Hielo 1.5 KG (Precio Regular S/ 30.40)
TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES
DAÑINO.

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 19. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

Figura 20. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

<p>M&M'S 49 GR. + COCA-COLA 450 ML.</p> <p>S/5.90</p>	<p>SUBLIME SONRISAS 42 GR.</p> <p>3X</p> <p>S/4.90</p>	<p>MINI PÍCARAS SABORES SURTIDOS 50 GR.</p> <p>2X</p> <p>S/1.90</p>
---	--	--

Promoción válida hasta el 04/01/18. Stock mínimo: 20 unidades y/o hasta agotar stock. Fotos referenciales.

Figura 21. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

S/.
3X 4.00

Sublime Sonrisa

Chocolate Sublime Sonrisa 40 GR (Precio Regular S/ 4.50)

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 22. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

S/.
2X 4.50

Gatorade 500 ML

Gatorade 500 ML (Sabores Varios)

COMPARTE CON TUS AMIGOS

Figura 23. Promociones Tambo de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Tambomas.pe, 2017.

Figura 24. Promociones Listo! de Diciembre 2017. Adaptado de “Promociones”, por Primax.com.pe, 2017.

Diferenciación

Si bien es cierto, la estrategia de diferenciación consiste en ofrecer productos que el consumidor aprecie como únicos y diferentes indistintamente del precio, en este caso, haremos referencia a esta estrategia considerando que, Tambo+ como cadena, busca diferenciarse de la competencia a través de la innovación en sus productos, dinámicas promocionales y de comunicación.

Tambo maneja precios de venta bajos, pero aun así, busca ofrecer a sus consumidores productos únicos y diferentes a un precio bajo. La teoría indica que los productos únicos y diferentes suman un precio alto que el consumidor está dispuesto a pagar, pues el valor que recibe lo amerita.

Pero en el caso de Tambo+, sus consumidores reciben el valor de productos únicos y diferentes sumado a que la cadena brinda precios bajos en esos productos, logrando incrementar la popularidad de esta entre sus consumidores, denominados por la cadena como “Tambolovers”.

Un ejemplo es el panetón Tambo que la cadena lanzó en la navidad del año pasado y vuelve a lanzar este año a un precio regular de S/. 9.90 y promocional de S/. 8.90. En la **Figura 25**, se puede observar el panetón Tambo y en la **Figura 27**, los comentarios de sus consumidores.

Figura 25. Publicación en Facebook haciendo referencia al panetón Tambo. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Figura 26. Publicación en Facebook haciendo referencia al panetón Tambo. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Figura 27. Publicación en Facebook haciendo referencia a los comentarios del panetón Tambo. Adaptado de “Tambo+”, por Tambo+ Fanpage, 2017.

Validación conjunta

En este punto validaremos las estrategias de manera conjunta, a través de la Matriz FODA. En ella evaluaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena para determinar las estrategias y ver si están alineadas a las revisadas en el punto anterior. Además, se está realizando un análisis FODA de las cadenas Listo! y Repshop. En la **Tabla 17** se puede observar en análisis de Tambo+.

Tabla 17: Análisis FODA Cadena Tambo+

FODA Tambo+	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Fuerte capital para inversión F2. Precios bajos F3. Buena relación con los proveedores F4. Tiendas modernas e implementadas F5. Atención las 24 horas F6. Identificación de Clusterización de tiendas F7. Política de reingeniería constante F8. Marca con enfoque peruano F9. Intensa actividad promocional F10. Innovación en los productos	D1. Empresa nueva en el mercado D2. Poco personal en tienda para la atención oportuna y rápida D3. Atención limitada en zonas “peligrosas”
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Mejora de la economía peruana para el 2018 O2. Mayor representación de los millenials en el consumo O3. Disponibilidad para tomar más puntos de venta en Lima O4. Disponibilidad para tomar más puntos de venta en Provincia O5. Tiendas de conveniencia de la competencia ubicadas en estaciones de servicio de combustible O6. Empresas del sector consumo masivo con fuertes expectativas por Tambo+	O1+F1 Desarrollo de mercado O2+F10 Diferenciación O2+F4+F8+F9+F10 Creación de valor O2+F4 Implantación de tecnología O3+F1 Desarrollo de mercado O3+F1 Fortalecimiento de estructura logística O4+F1 Desarrollo de mercado O4+F1 Fortalecimiento de estructura logística O5+F2+F3+F9 Liderazgo en costos O5+F1 Desarrollo de mercado O5+F1 Posición de líder O6+F2+F3 Liderazgo en costos	O2+D1 Diferenciación O2+D2 E-Commerce / Delivery O5+D1 Diferenciación
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Desastres naturales no previstos A2. Consumo cauteloso A3. Posibilidad de ingreso de competidores extranjeros A4. Aplicaciones móviles con servicio delivery / E-Commerce	A1+F2+F9 Liderazgo en costos A2+F2+F9 Liderazgo en costos A3+F4+F8+F9+F10 Creación de valor A4+F2+F9 Liderazgo en costos	A2+D1 Diferenciación A3+D1 Diferenciación – Creación de valor A4+D2 E-Commerce / Delivery

Elaboración propia

Tabla 18: Análisis FODA Cadena Listo!

FODA Listo!	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Fuerte capital para inversión F2. Buena relación con los proveedores F3. Tiendas modernas e implementadas F4. Identificación de Clusterización de tiendas F5. Clientes cautivos F6. Apuesta por formato stand alone	D1. No cuenta con atención las 24 horas D2. No cuenta con una dinámica promocional intensa D3. Precio relativamente altos D4. No cuentan con un plan de expansión definido de los formatos stand alone
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Mejora de la economía peruana para el 2018 O2. Mayor representación de los millenials en el consumo O3. Disponibilidad para tomar más puntos de venta en el Perú	O2+F3 Diferenciación O2+F1 Innovación / Diversificación O3 + F3 Diferenciación	O1 + D3 Diferenciación O2 + D1 Fidelización
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Desastres naturales no previstos A2. Consumo cauteloso A3. Posibilidad de ingreso de competidores extranjeros A4. Aplicaciones móviles con servicio delivery / E-Commerce A5. Empresas del sector consumo masivo con fuertes expectativas por Tambo+	A3+F3 Creación de valor A4 + F1 Diferenciación A5 + F1 Diferenciación / Diversificación	A2+D2 Diferenciación A3+D2+D3 Diferenciación – Creación de valor A4+D1 E-Commerce / Delivery

Elaboración propia

Tabla 19: Análisis FODA Cadena Repshop

FODA Repshop	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1 Cadena perteneciente a la marca de mayor prestigio en la red de combustible en el Perú F2. Buena relación con los proveedores F3. Identificación de Clusterización de tiendas F4. Clientes cautivos	D1. No cuenta con atención las 24 horas D2. No cuenta con una dinámica promocional intensa D3. Precio relativamente altos D4. No cuentan con un formato stand alone de tiendas D5. Sus tiendas no son modernas
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Mejora de la economía peruana para el 2018 O2. Mayor representación de los millenials en el consumo O3. Disponibilidad para tomar más puntos de venta en el Perú	O2 + F1 + F4 Diferenciación	O1 + D3 Diferenciación O2 + D5 + D4 Innovación de tiendas O3 + O2+ D5 Diferenciación
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Desastres naturales no previstos A2. Consumo cauteloso A3. Posibilidad de ingreso de competidores extranjeros A4. Aplicaciones móviles con servicio delivery / E-Commerce A5. Empresas del sector consumo masivo con fuertes expectativas por Tambo+	A4 + F1 Diferenciación A5 + F1 Diferenciación / Diversificación	A2+D2 Diferenciación A3+D2+D3 Diferenciación – Creación de valor A3+D5 Creación de valor A4+D1 E-Commerce / Delivery

Elaboración propia

Análisis

Análisis de Recopilación de Datos

Nuevos formatos de venta para nuevos consumidores

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, se puede analizar que, en la actualidad, el gran consumidor se encuentra entre los 21 y 34 años, también llamados generación Millenials; y las empresas diseñan sus estrategias mediante las características de consumo que tiene este rango de consumidores potenciales. En ese sentido, las estrategias de las tiendas de conveniencia también se encuentran enfocadas en satisfacer las necesidades de las personas mediante el gran surtido de sus productos en sus góndolas con calidad, innovación en productos, un precio accesible, un ambiente modernos y seguro, diversas formas de pago y una comunicación enfocada.

Tambo+ tiene analizado el comportamiento y la exigencia de la generación Millenials de tal manera que se enfoca mucho en la innovación y en la comunicación digital para llegar a dicho segmento. La cadena cuenta con un fanpage en el que, de manera constante, realiza publicaciones de ofertas, nuevas aperturas, nuevos lanzamientos y demás. Cabe precisar, que el resto de las cadenas de tiendas de conveniencia analizadas, léase, Repshop, Listo! y Mimarket, no cuentan con un fanpage de sus tiendas. Por tal motivo, Tambo+ tiene una ventaja por encima de sus competidores directos, ya que al mantener

una comunicación mediante plataformas digitales, logra fidelizar más a sus clientes otorgándole información clara y oportuna.

Cabe precisar que al entrar un nuevo competidor en el mercado, por ejemplo Oxxo, le tomaría tiempo entender la cultura peruana y sus comportamientos, ya que es una empresa extranjera y el consumidor Millennials en Perú se relaciona de manera coloquial. Un claro ejemplo, Tambo+ en sus publicaciones hace referencia a frases coloquiales como “Hola Tío Tambo”, “Hey Sobrino”, entre otros.

Además, esta generación se encuentra en crecimiento constante. Si bien es cierto, en la actualidad, el 30% del consumo masivo es representado por los Millennials a nivel Latinoamérica, se espera que en aproximadamente 8 años, dicha población represente las $\frac{3}{4}$ partes del consumo a nivel global. Dicho esto, para generar crecimiento y rentabilidad a largo plazo en las tiendas de conveniencia retail, las estrategias deben ser enfocadas bajo los comportamientos de consumo de los Millennials, ya que dicha generación mira con buen agrado realizar sus compras en dichas tiendas porque consideran que es un formato seguro, cómodo y que poseen un valor adicional a comparación de otros canales de venta como los supermercados y bodegas.

Análisis de estadísticas del sector

En relación a la información obtenida, se puede afirmar que nuestra investigación es representativa en el mercado tiendas de conveniencia, ya que se recopiló información de las tiendas Tambo+, Listo!, Repshop y Mimarket, las cuales representan el 80% del sector por número de tiendas establecidas. Cabe

precisar que toda la información obtenida se ve reflejada en el capítulo 4 de desarrollo.

Dicho esto, Tambo+ posee el primer lugar del sector tiendas de conveniencias retail al obtener el 37% de participación, según número de tiendas establecidas, del total mercado y contando con 173 tiendas al cierre de octubre. En ese sentido, se puede afirmar que Tambo+ es la empresa líder de este sector con apenas 2 años y medio operando en el país y que casi el 100% de sus tiendas se encuentran localizadas en avenidas principales o zonas residenciales y no en establecimientos de combustibles, solo dos de sus tiendas se encuentran en estas estaciones. Asimismo, se logró contrastar que Tambo+ tiene sus estrategias de Liderazgo en Costos, Desarrollo de Mercado y Diferenciación definidos y que dichas estrategias le han permitido posicionarse en como líder del sector en el corto tiempo que tiene operando.

Por otro lado, se logró contrastar que el Listo!, Repshop y MiMarket tienen una participación, según total tiendas aperturadas, de 24%, 16% y 3% respectivamente; y que las tiendas de Listo! y Repshop están localizadas en los establecimientos de combustibles, siendo Listo! la cadena que cuenta con algunas pocas tiendas denominadas “stand alone”; es decir, tiendas establecidas fuera de estaciones de servicio de combustible. En el caso de Mimarket, se encuentran operando fuera de estas estaciones.

En tal sentido, en relación al crecimiento constante y aperturas de tiendas de conveniencia, se logró contrastar que Tambo+ es la empresa que tiene el mayor crecimiento del sector en los últimos 2 años, esto verificado en el capítulo anterior.

Cadena Tambo+

Se logró verificar que Tambo+, empresa con capital 100% peruano, tiene una estructura de clusterización definida bajo 3 criterios (tamaño de tienda, tipo de tienda y nivel socioeconómico) y que, en su conjunto, generan 5 tipos de cluster: las clásicas, las modernas, los paraderos, las express y las caseritas. En ese sentido, se puede afirmar que Tambo+ ha diseñado una estructura de clusterización que permite definir y variar el formato y surtido según las necesidades y características de los consumidores. Esto es apreciado por los consumidores, quienes brindan la preferencia por la cadena.

Por otro lado, se puede afirmar que, a pesar de que Tambo+ opera, hasta el momento, en la ciudad de Lima, esta ha logrado posicionarse en el mercado peruano y ser reconocida como líder, tanto en cantidad de tiendas aperturadas, en crecimiento constante y generando una mayor participación en el sector comparándose con las empresas competidoras como Listo! y Repshop, las cuales operan en Lima y provincias.

En relación a la zonificación de tiendas, Tambo+ se ha enfocado y especializado en aperturar estratégicamente más tiendas en la zona de Lima Moderna, el 43% de sus tiendas operan en distritos como Surco, La Molina, San Isidro, entre otros. Pero, el distrito con mayor número de tiendas aperturadas es Cercado de Lima, distrito perteneciente a la zona Centro, la segunda zona con mayor número de tiendas de la cadena.

En líneas generales, se considera que el éxito de Tambo+ es gracias a la sumatoria de resultados obtenidos por sus estrategias, las cuales le han permitido obtener el liderazgo del sector de tiendas de conveniencia retail en la actualidad.

Cadena Listo!

Listo! ha logrado posicionarse con segundo lugar en el sector tiendas de conveniencias retail, ya que obtiene el 24% de participación del sector, según número de tiendas establecidas; y casi todas sus tiendas operan en Primax, la red de combustible más importante del Perú. Además, la cadena cuenta con presencia en Lima y provincias.

Cabe precisar que Listo! está optando en darle un mejor foco a sus tiendas de conveniencia y competir con estrategias de diferenciación. Pues ha renovado sus tiendas y estaciones de servicio de combustible con un formato denominado “Ave”. Si bien es cierto, Listo! no tiene en sus planes aperturar tiendas de manera agresiva, tal como lo hace Tambo+, si desea renovar su imagen ofreciendo un look más vivo y moderno a sus consumidores.

Por otro lado, el 68% del total tiendas Listo! están establecidas en distritos pertenecientes a la zona moderna, lo que no pasa en esa medida con Tambo+, pues solo el 43% del total tiendas Tambo+ están en esta zona. El resto de zona tiene una baja participación de tiendas Listo!. El formato de la cadena está más dirigido a los consumidores pertenecientes a los sectores

socioeconómicos A y B, y no tanto al C y D. En cambio, la cadena Tambo+ si tiene planes de expansión en estos segmentos.

Por otra parte, si bien es cierto que, en el mes de mayo, Listo! tenía proyectado duplicar el número de sus tiendas de formato “stand alone”. Es decir, pasar de tener 9 tiendas a 18 tiendas. Hasta el momento, al cierre de noviembre se puede afirmar que Listo! no ha logrado alcanzar ese objetivo. Por ende, Tambo+ se podría beneficiar, ya que Tambo+ sigue abriendo tiendas y sus competidores directos no.

Cadena Repsol

Repshop se encuentra posicionado en el tercer lugar con una participación de 16%, según tiendas establecidas. Cabe precisar que dicha cadena de tiendas de conveniencia tiene todas sus tiendas operando dentro de establecimientos de combustibles Repsol, la segunda red de establecimientos de combustibles con presencia a nivel nacional en el Perú.

Por otro lado, dicha tienda de conveniencia no tiene como plan de expansión aperturar tiendas bajo el formato de “stand alone”. Esto es favorable para Tambo+, ya que los espacios disponibles seguirán estando como opción para que la cadena Tambo+ los siga tomando.

Por otro parte, al igual que Listo! Repshop tiene una mayor presencia en la zona de Lima Moderna con un 58% de participación según tiendas establecidas.

Cadena Mimarket

MiMarket se encuentra en el quinto lugar con tan solo el 3% de participación en el sector, según número de tiendas establecidas. A pesar de tener poca participación, se le considera un competidor para Tambo+, ya que dicha cadena solamente apertura tiendas bajo la modalidad “stand alone”.

En la actualidad, Mimarket solo cuenta con 13 tiendas de conveniencia al 31 de octubre de 2017 y su crecimiento desde el 2015 ha sido lento. En ese sentido, Tambo+ podría beneficiarse, ya que Mimarket no apertura tiendas con el mismo ritmo de Tambo+.

Por otro parte, la mayor presencia de tiendas de conveniencia que tiene Mimarket es en la zona llamada Lima Moderna como también, es el caso de Tambo+, Listo! y Repshop, siendo Miraflores el distrito que contiene el mayor número de tiendas (3 tiendas) operando actualmente.

Es claro que las cadenas Listo!, Repshop y Mimarket no tienen planes de una expansión masiva en el territorio peruano, y tampoco son cadenas que van dirigidas al segmento C y D. Las cadenas buscan participación en el segmento A y B. Además, no cuentan con precios que puedan ser aceptados por este segmento.

Resultados de las entrevistas profundas y de la revisión de opiniones escritas

De acuerdo a la entrevista profunda al Gerente Comercial de Tambo+ y a la revisión de la entrevista realizada por Semana Económica al Gerente General de

la misma cadena, se puede afirmar que Tambo+ es el líder del sector de tiendas de conveniencia retail. La cadena posee una ventaja que le brinda gran diferenciación con respecto a las otras cadenas, esta ha logrado mezclar lo mejor del canal tradicional (cercanía, rapidez) con lo mejor del canal moderno (estandarización, calidad y modernidad). En ese sentido, dicha combinación ha generado que el cliente tenga una mejor experiencia de compra manteniendo el precio del producto igual y/o similar al de una bodega. Por ejemplo, en Tambo+ se pueden encontrar, en todo momento, bebidas heladas, lo que no sucede siempre en las bodegas, pues estas pueden tener desenchufada la refrigeradora para minimizar costos o incrementan el precio de la bebida fría.

Por otra parte, fuentes confiables⁴ afirman que la ciudad de Lima cuenta con 140 mil bodegas, aproximadamente, y tiene espacio para 1500 tiendas de conveniencia más, en la actualidad se cuenta con 408 tiendas de este formato, de los cuales 173 le pertenecen a Tambo+. Dicho esto, se puede contrastar que las tiendas de conveniencias retail se encuentran en pleno desarrollo en el territorio peruano y aún existen zonas a las que se puede expandir dicho mercado. Sobre todo zonas como las del Centro, Este y Norte.

Por otro lado, se verificó que Tambo+ investiga de manera constante a sus competidores y posibles nuevos competidores. De esta manera, se constató que la cadena tiene mapeado a OXXO, la tienda de conveniencia líder en México, por varios meses atrás. Se comentó que OXXO tiene la intención de iniciar sus

⁴ Se considera como fuente confiable a los contactos que poseen información relevante para la investigación. Estos son expertos en el tema con cargos de alta gerencia en el sector de tiendas de conveniencia del Perú. Esta información fue recogida durante la entrevista con el Gerente Comercial de Tambo+ en 08 de Noviembre del 2017 en Lima.

operaciones en el territorio peruano. Fuentes confiables⁵ afirman que estuvo, a inicios del año 2017, entrevistando personas, incluso entrevistó a colaboradores de Tambo+, pero han paralizado todo por ahora. Se desconoce el motivo, pero se puede afirmar que estuvieron analizando el mercado e inclusive han congelado los contratos de las personas que habían contratado y, por el momento, OXXO paró su intención de entrar al mercado peruano. Eso quiere decir que no se debe descartar una posible entrada a futuro.

Por otra parte, a pesar de que la cadena mexicana aún no ha iniciado sus operaciones en el Perú, se tiene conocimiento que, a quincena de Noviembre, la cadena cuenta con 60 locales en Colombia, en Chile compraron la cadena Big John cambiado 7 tiendas al nombre de Oxxo y en México tienen más de 15 mil locales aproximadamente. En ese sentido, se puede afirmar Oxxo está empezando a operar en países sudamericanos y, posiblemente, el Perú no sea la excepción.

Cabe precisar que, si bien es cierto, Tambo+ no considera a las cadenas de fast food como un retador directo, eventualmente, con 600 locales atendiendo las 24 horas del día y comida para desayuno, almuerzo y cena; comida para llevar como pizza, pollo a la brasa, sanguches, van a competir de alguna manera. Por ejemplo, la tienda Tambo+ ubicada entre 2 de Mayo y Las flores en el distrito de San isidro, se encuentra ubicada al costado de un Starbucks. Según lo verificado, se puede afirmar que la presencia de esa tienda Tambo+ ha afectado las ventas de Starbucks, donde un café cuesta en promedio 12 soles y en

⁵ Se considera como fuente confiable a los contactos que poseen información relevante para la investigación. Estos son expertos en el tema con cargos de alta gerencia en el sector de tiendas de conveniencia del Perú. Esta información fue recogida durante la entrevista con el Gerente Comercial de Tambo+ en 08 de Noviembre del 2017 en Lima.

Tambo+ se encuentra entre 1 sol a 2.90 soles. Esta tienda es conocida como “el Starbucks de los pobres”.

Verificación de las Estrategias – Análisis FODA Caso Tambo+

Validación Individual - Caso Tambo+

De acuerdo a la hipótesis planteada en la presente investigación, se analizó las estrategias de desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación de manera individual para validar el problema planteado.

De esta manera, se puede afirmar que Tambo+ tiene como estrategia clave para ser exitoso y líder del sector, la estrategia de desarrollo de mercado, ya que la cadena busca establecer nuevas tiendas por toda la capital; y posteriormente, en provincia. En promedio, Tambo+ abre 1 tienda cada 3 días en zonas estratégicas donde existe alta demanda obteniendo un desarrollo de mercado significativo en la actualidad con una proyección de 600 tiendas operando en Lima para el año 2021.

Dicho esto, Tambo+ se encuentra en una búsqueda constante de desarrollo de mercado de manera clara y sostenible en relación al plan de expansión que tiene como empresa en crecimiento.

Por otra parte, se logró contrastar que Tambo+ si posee una estrategia de liderazgo en precios, ya que sus productos siempre cuentan con precios bajos, comparándolos con los precios de sus competidores directos. Para esto, la

cadena ha logrado negociar con sus proveedores contratos comerciales que les permita tener costos diferenciados para poder trasladar esa ventaja a los precios de venta de sus productos y mantener esas promociones agresivas mes a mes.

En ese sentido, se confirma que una de las estrategias que le ha permitido, también, a la cadena ser líder del sector de tiendas de conveniencias es contar con una estrategia sólida de liderazgo en costos y se puede verificar en la paridad de precios que tiene con las bodegas.

Por último, en relación a la estrategia de diferenciación, se puede afirmar que Tambo+ ha desarrollado esta estrategia de manera eficiente logrando generar dinámicas promocionales, brindando una comunicación digital y diseñando nuevos productos que impactan positivamente en la popularidad de esta cadena. Es decir, Tambo+ posee una diferenciación marcada en función a la innovación de ofertas, dinámicas promocionales y creación de productos que otorga a sus clientes.

Validación Conjunta - Caso Tambo+

De acuerdo a las matrices FODA expuestas en el capítulo anterior, se pueden rescatar las estrategias como resultado del análisis de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas del negocio.

En la matriz FODA analizada para la cadena Tambo+, se puede afirmar que la estrategia de desarrollo de mercado es una de las estrategias obtenidas por el cruce de las oportunidades y fortalezas de la cadena. El fuerte capital de inversión, la disponibilidad para tomar más puntos de venta en Lima y en

provincia y la permanencia de las otras cadenas en sus estaciones de servicio de combustible, dan pie al impulso de la estrategias de desarrollo de mercado. Asimismo, la cadena cuenta con una unidad de negocio llamado desarrollo inmobiliario, el cual le permite analizar e identificar que zonas son las más idóneas para abrir un nuevo local.

Por otro lado, se puede afirmar que la estrategia de liderazgo en costos es una de las estrategias obtenidas por el cruce de las amenazas y fortalezas de la cadena. Los precios bajos, la buena relación con los proveedores, el consumo cauteloso, la agresiva dinámica promocional y los precios bajos con los que cuentan los productos de Tambo+, lleva a la cadena a desarrollar la estrategia de liderazgo en costos.

Por otra parte, analizando las debilidades con las oportunidad y las debilidades con las amenaza, se obtiene la estrategia de diferenciación, ya que al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, ha logrado identificar las oportunidades para obtener una diferenciación frente a sus competidores directos. Asimismo, con el poco tiempo que tiene en el mercado, ha sabido potenciarse como empresa de cara a posibles entradas de nuevos competidores potenciales.

De esta manera, se pudo validar que Tambo+ cuenta con las tres estrategias planteadas en la hipótesis: desarrollo de mercado, liderazgo en precios y diferenciación; y con estas tres estrategias hará frente a la entrada de posibles nuevos competidores potenciales.

Es importante considerar que Tambo+ cuenta con 2 años y medio de ventaja ante un nuevo competidor. En estos 2 años y medio la cadena ha conocido y, lo más importante, ha desarrollado el sector en el país. Si OXXO decide entrar al mercado peruano este recién empezará a conocer lo que Tambo+ ya conoce. Ser la empresa que desarrolla e impulsa el sector y/o mercado en un país la convierte en líder indiscutible y enfrentarse a una empresa así para superarla en el liderazgo no será una tarea sencilla. Hay que considerar que Tambo+ emplea las mismas estrategias que OXXO emplea en su país para ser el líder.

Además, Tambo+ cuenta con una unidad de negocio inmobiliaria que estuvo, está y estará buscando constantemente los nuevos y mejores espacios para seguir desarrollando a la cadena.

El conocimiento del sector en el mercado peruano, ser el líder del sector, los dos años y medio de ventaja, ser la empresa que desarrolla el sector, contar con una unidad de negocio inmobiliario y contar con las tres estrategias con las que cuenta el líder en México, son los factores por los que afirmamos que Tambo+ estará un paso delante de cualquier competidor potencial que piense ingresar a Perú. Al ser mercados similares, se espera que el comportamiento de los consumidores sean iguales y, en la actualidad, Tambo+ es el líder indiscutible.

Ante todo lo analizado, se presenta un cuadro resumen comparativo en el que detalla la información recopilada y analizada de las tiendas de conveniencias que hemos tratado en el presente trabajo de investigación:

Tabla 20 : Cuadro comparativo de las tiendas de conveniencias analizadas al 31 de octubre 2017

Tienda de Conveniencia	Número de Tiendas en el Perú	Participación relativa del número de tiendas en el Perú	¿Usa plataformas digitales (redes sociales)?	% Venta (Bebidas No Alcohólicas)	Localización de tiendas	¿Cuenta con tiendas Stand Alone?	Tipo de Estrategias
Tambo+	173	37%	Si	31%	Lima	Si	Desarrollo de Mercado - Liderazgo en Costos - Diferenciación
Listo!	113	24%	Si, por Primax	25%	Nivel Nacional	No	Diferenciación
Repshop	76	16%	No	21%	Nivel Nacional	No	Diferenciación
Mimarket	13	3%	No	1%	Lima	Si	Diferenciación
Otros	93	20%			Nivel Nacional		

Elaboración propia

Por último, se puede afirmar que, para ser una empresa competitiva en el mercado de tiendas de conveniencia de debe tener como principales estrategias: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación. Cabe precisar que con esas 3 principales estrategias se puede operar en dicho mercado en el largo plazo. Asimismo, se puede afirmar que, si por ejemplo, Oxxo quisiera ingresar al territorio peruano, estaría compitiendo de igual manera con Tambo+, ya que ambos poseen esas tres estrategias mencionadas como sus principales estrategias, pero Tambo+ permanecería en el liderazgo.

Asimismo, se presentan los análisis FODA de las cadenas Listo! y Repshop. En el análisis se rescatan estrategias de diferenciación, diversificación e innovación. Cabe precisar que no se encontraron estrategias de desarrollo de mercado y liderazgo en costo. Consideramos que cuentan con algunas variables internas y externas que le permitirían poder desarrollar estas estrategias al igual que Tambo+, pero, a la fecha, no las desarrollan y no tienen miras de desarrollarlas. El enfoque de estas cadenas está basado más en la diferenciación y en no dirigirse a grandes masas, sino, a un segmento en específico.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con respecto a la hipótesis, a partir del análisis del caso Tambo+, se puede afirmar que las tiendas de conveniencia del mercado peruano que cuentan con las estrategias de Liderazgo en Costos, Desarrollo de Mercado y Diferenciación, mantendrían su posición de liderazgo en el mercado actual y en un posible mercado donde nuevos y fuertes competidores deseen entrar.

Estas estrategias están representadas en las acciones que la cadena toma para ejercer el liderazgo en el Perú, el liderazgo en costos está representado en los precios bajos de los productos; el desarrollo de mercado, en la proliferación de tiendas por todo Lima y la proyección en provincia; y la diferenciación, en la innovación de generar nuevas acciones y nuevos productos. En síntesis, estas tres estrategias han permitido que la cadena lograra el liderazgo en el sector.

Además, se logra afirmar que con dichas estrategias, Tambo+ posee la capacidad de enfrentar la entrada de nuevo competidores potenciales; es decir, de contar con las estrategias mencionadas, la cadena mantendrían el liderazgo que tiene actualmente.

Recomendaciones

Luego de haber obtenido información relevante del sector de tiendas de conveniencia retail y ser analizado bajo el caso de la empresa Tambo+ en los capítulos anteriores, a continuación, se detalla las siguientes recomendaciones:

Recomendación para Tambo+

Poder de negociación para mantener la cobertura geográfica eficiente: si bien es cierto, es el líder del mercado al tener el mayor número de tiendas, Tambo+ deberá tener identificado la posibilidad de que en algún momento, sea mediano o largo plazo, podrían subir el precio de los alquileres de las tiendas ante la posible entrada de nuevos competidores. Al ser un mercado en desarrollo y expansión, es atractivo para nuevos competidores. Al tener competidores, se podría empezar una competencia de quién obtiene las mejores zonas estratégicas para el establecimiento de sus tiendas y Tambo+ debería considerarlo para disminuir esa posible amenaza.

Recomendación para nuevos inversionistas

Al ser un mercado en pleno crecimiento, se recomienda a los nuevos inversionistas o posibles competidores potenciales que consideren las estrategias de Liderazgo en Costos, Desarrollo de Mercado y Diferenciación como estrategias principales para empezar sus operaciones en este sector. Pues, con dichas estrategias, se puede afirmar

que mantendrían un porcentaje de participación considerable del mercado bajo una proyección a largo plazo.

Recomendación para futuros investigadores

Si bien es cierto, la generación Millenials es considerada como la generación con los clientes fieles siempre y cuando la empresa le otorga un producto de calidad y a un precio justo, en el mercado peruano la realidad puede ser distinta. Es preciso llevar a cabo un análisis de la fidelidad de esta generación en el mercado peruano. ¿Qué tan fieles pueden ser a una marca si otra guerra en precio? En ese sentido, se abre la posibilidad de analizar el impacto que tiene dicho comportamiento en las tiendas de conveniencias retail para futuros trabajos de investigaciones.

Recomendación para otras cadenas de conveniencia

Se recomienda a las cadenas de conveniencia, caso no estén conformes con la posición que cuentan en el sector de tiendas de conveniencia, ajustar las estrategias que manejan actualmente y adiciona y/o reforzar las estrategias de: desarrollo de mercado, liderazgo en costos y diferenciación. El desarrollo de estas tres estrategias tendrá un impacto positivo en la participación ganada a la fecha.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 7-Eleven. (2017). *Página web oficial de la cadena 7-Eleven en México*. México: 7-Eleven. Recuperado de <https://www.7-eleven.com.mx/> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- América Económica. (2017). *Conozca los pasos del Grupo Romero en Perú y Ecuador en la industria del retail*. Lima: América Económica. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-pasos-del-grupo-romero-en-peru-y-ecuador-en-la-industria-del-retail> [Consulta: 02 de noviembre de 2017].
- APEIM. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Lima: Asociación Peruana de Empresas de investigación de mercados.
- Begazo, J., Fernandez, W. (2015). *Los Millennials peruanos: características y proyecciones de vida*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2010). *El Marco Conceptual para la Información Financiera*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/ES_GVT_RedBV2016_conceptual.pdf [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- CPI. (2017). *Market Reporte*. Lima: Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión pública.
- Diario El Comercio. (11 de noviembre de 2016). ¿Cuánto tiempo pasan a diario los limeños en el smartphone? *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/pasan-diario-limenos-smartphone-147755> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Diario El Comercio. (30 de diciembre de 2015). Arca Continental: ¿qué compras haría tras hacerse de Lindley? *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/arca-continental-compras-haria-hacerse-lindley-258297> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Diario Gestión. (10 de octubre de 2017). Perú en el Mundial: ¿Cuál es el impacto económico de la clasificación?. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-mundial-impacto-economico-clasificacion-220119> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Diario Gestión. (14 de octubre de 2013). Jóvenes de segmentos A y B tienden a preferir tiendas de grifos a bodegas. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/jovenes-segmentos-b-tienden-preferir-tiendas-grifos-bodegas-50328> [Consulta: 29 de octubre de 2017].

- Diario Gestión. (31 de marzo de 2015). Familia Lindley abrirá 40 Tambo+ en Lima este año. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/familia-lindley-abrira-40-tambo-lima-ano-83484> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- El Economista. (11 de marzo de 2014). Tiendas de conveniencia, un negocio para tomar en cuenta. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/03/11/tiendas-conveniencia-negocio-tomar-cuenta> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- El Economista. (29 de abril de 2017). 9 datos que seguro no conocías sobre Oxxo. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/9-datos-que-seguro-no-conocias-sobre-Oxxo-20170429-0029.html> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Euromonitor Internacional. (2016). *Search dashboards2016*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/homemain> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- FEMSA. (2017). *FEMSA Anuncia Resultados del Tercer Trimestre 2017*. Recuperado de http://ir.femsa.com/common/download/download.cfm?companyid=FEMSAS&fileid=961262&filekey=DEECC44E-6CD1-4AD8-A094-BF0BE7EE9B70&filename=FEMSA_3Q17_Earnings_Release_Esp_FV.PDF [Consulta: 28 de Octubre de 2017].
- GestioPolis.com Experto. (22 de septiembre de 2001). ¿Cuáles son las estrategias genéricas de Porter?. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica (8va ed.)*. México D.F: McGraw-Hill.
- ILACAD World Retail. (2017). *Tiendas de conveniencia, el formato más prometedor del retail de Perú*. Recuperado de <http://ilacadworldretail.com/nota.aspx?nota=23766&pagina=1> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- Kantar Worldpanel. (2016). *Winning the future* [Presentación para las empresas de consumo masivo]. Lima: Hotel Westin Libertador.
- Kantar Worldpanel. (2017). *Sintoniza con tu shopper*. Lima: Kantar Worldpanel.
- Mercado Negro.pe. (2017). *Todo sobre las Tiendas de Conveniencia*. Lima: Mercado Negro.pe. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/las-tiendas-conveniencia/> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- Mercado Negro.pe. (2016). *Arca continental ya es dueña del 60% de corporación Lindley*. Lima: Mercado Negro.pe. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/arca->

- continental-ya-es-duena-del-60-de-corporacion-lindley/ [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Perú Retail (2016). *Dueños de Tambo+ abren Aruma, nueva cadena de tiendas de belleza*. Lima: Perú Retail. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/duenos-tambo-abren-aruma-cadena-tiendas-belleza/> [Consulta: 02 de noviembre de 2017].
- Perú Retail (2016). *“Las tiendas de conveniencia son formatos rentables”*. Lima: Perú Retail. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/tiendas-de-conveniencia-formatos-rentables/> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- Listo!. (2017). *Promociones*. Lima: Listo!. Recuperado de <http://www.primax.com.pe/tiendas-listo/> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].
- Mercado Negro. (2017). *Guerra de marcas: Tambo+ vs. Listo vs. Viva vs. Mimarket*. Lima: Mercado Negro. <http://www.mercadonegro.pe/guerra-marcas-tambo-viva-listo-mimarket/> [Consulta: 05 de noviembre de 2017].
- Mira, J., Moreno, A., Espinosa, A. (2009). *Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos del territorio*. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi3z8-U6pbYAhWJOyYKHdAJAhEQFgguMAE&url=http%3A%2F%2Frevistas.um.es%2Fgeografia%2Farticle%2Fdownload%2F92411%2F88951&usg=AOvVaw3fqzYD7rhil03vfKq0wpcg> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en América Latina. Qué está pasando en el retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro*. Lima: Nielsen. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf> [Consulta: 21 de Septiembre de 2017].
- Paredes, C. P. (2008). *Modelo para planear el inventario de una tienda de conveniencia* (Tesis de licenciatura, Instituto Politécnico Nacional, Facultad de Administración. México D.F, México). Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/355.pdf> [Consulta: 25 de Agosto de 2017].
- Perú Retail. (2015). *Mimarket proyecta abrir 20 tiendas en el Perú este 2015*. Lima: Perú Retail. <http://www.peru-retail.com/mimarket-proyecta-abrir-20-tiendas-en-el-peru-este-2015/> [Consulta: 05 de noviembre de 2017].

- Porter, C. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia (6ta ed.)*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Porter, C. (2012). *Ventaja competitiva*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- PromonegocioS.net. (agosto del 2017). Tipos de mercado. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html> [Consulta: 04 de enero de 2018].
- Ramirez, A. (2012). *Estructuras de mercado*. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/46/lectura4Estructurasdemercado.pdf> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Repsol. (2017). *Nuestra historia*. Lima: Repsol. Recuperado de <https://www.repsol.pe/es/conocenos/nuestra-historia/index.cshtml> [Consulta: 05 de noviembre de 2017].
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (8va ed.)*. México: Pearson.
- RobertoEspinoza.es. (31 de mayo de 2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado de <http://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Rock Pop Perú (29 de julio de 2017). En todas partes Tambo. [Estado de Facebook]. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/RockPopPeruOFicial/posts/?ref=page_internal [Consulta: 13 de noviembre de 2017].
- Semana Económica. (24 de marzo de 2017). BCR redujo a 3.5% su proyección de crecimiento del PBI para el 2017. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/220677-bcr-redujo-a-3-5-su-proyeccion-de-crecimiento-para-el-2017/> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Semana Económica. (24 de marzo de 2017). Economía peruana en el 2017. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/tema/economia-peruana-en-el-2017/> [Consulta: 29 de octubre de 2017].
- Semana Económica. (28 de noviembre 2016). Tambo+: Estamos a entre 100 y 150 tiendas de alcanzar el punto de equilibrio [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=isKa4TH6MkU> [Consulta: 05 de septiembre de 2017].
- Semana Económica. (28 de noviembre de 2016). Tambo+: Estamos a entre 100 y 150 tiendas de alcanzar el punto de equilibrio [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=isKa4TH6MkU> [Consulta: 9 de septiembre de 2017].

Seminario, L. (08 de noviembre 2017). Entrevista de A. Arriola, & G. Meléndez [Comunicación personal].

Seven Eleven Japan Co Ltd. (2017). *7-11 around the world*. Japón: Seven Eleven Japan Co Ltd. Recuperado de http://www.sej.co.jp/company/en/g_stores.html [Consulta: 25 de Agosto de 2017].

Tambo+. (02 de octubre de 2017). Encuentra el Tambo+ más cercano y consigue todas las promos en un nivel dios. #TamboRadar #CadaVezMásCerca [Estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/PractitiendasTambo/photos/a.915571155165280.1073741827.891301474258915/1557797364275986/?type=3&theater> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].

Tambo+. (06 de diciembre de 2017). ¡Tambo+ y Bimbo Perú hicieron el panetón perfecto para ti! Date una vuelta por tu practitienda más cercana y asegura tu navidad con esta excelente promo ☐. [Estado de Facebook]. <https://www.facebook.com/PractitiendasTambo/videos/1618113914910997/> [Consulta: 08 de diciembre de 2017].

Tambo+. (07 de mayo de 2017). En #Tambo nos preocupamos por estar #CadaVezMásCerca, por eso te dejamos este link para que puedas ubicar al toque, tu #PractiTienda más cercana. [Estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/PractitiendasTambo/videos/1421337954588595/> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].

Tambo+. (11 de noviembre de 2017). ¡Sobrin@ nuestras practitiendas ya están en todos lados! Recárgate de energías y aprovecha las mejores promos en el Tambo+ más cercano... [Estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/PractitiendasTambo/videos/1592634200792302/> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].

Tambo+. (16 de noviembre de 2017). Sobrin@, ¡No esperes hasta diciembre para disfrutar de un panetón buenaso! ☺ Date una vuelta por tu Tambo+ favorito y adelanta la noche buena con el sabor único de nuestro espíritu navideño. [Estado de Facebook]. <https://www.facebook.com/PractitiendasTambo/videos/1598659733523082/> [Consulta: 08 de diciembre de 2017].

Tambo+. (2017). *Promociones*. Lima: Tambo+. Recuperado de <https://www.tambomas.pe/promociones> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].

Tambo+. (2017). *Ubica tu tambo+*. Lima: Tambo+. Recuperado de <https://www.tambomas.pe/mapa> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].

Tambo+. (21 de septiembre de 2017). No podíamos pasar por alto los pedidos de nuestros clientes del más allá Polished Peruvian Memes [Estado de Facebook]. Recuperado de

<https://www.facebook.com/PractitiendasTambo/photos/a.915571155165280.1073741827.891301474258915/1196236000432126/?type=3&theater> [Consulta: 13 de noviembre de 2017].

Vargas, G., & Rodriguez, C. (2016). *Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México*. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/400/01VargasSanchez.pdf> [Consulta: 29 de octubre de 2017].

Vargas, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de investigación*. México D.F: McGraw-Hill.

Web y Empresas. (20 de agosto de 2014). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/> [Consulta: 29 de octubre de 2017].