

Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19

Entrepreneurship and resilience: the case of small grocery stores in Peru during the Covid-19 pandemic

Elba Lourdes Acuña Sillo¹

Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España

Universidad Científica del Sur. Lima, Perú

elbaas@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-1106-0044

Citar como: Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Desde el Sur*, 13(1), e0012

RESUMEN

Las bodegas de barrio en el Perú representan uno de los canales de venta más importantes en los hogares peruanos y tienen una participación mayor al 70% en las ventas minoristas. Con una pirámide socioeconómica de la población en la que predominan los sectores medio, bajo y muy bajo con una capacidad de compra limitada, las bodegas tienen un arraigo muy fuerte en los barrios del Perú. Además de destacar en el abastecimiento de productos de primera necesidad, también tienen un rol social y antropológico en la vida de los vecindarios peruanos. La pandemia de covid-19 redujo las principales fuentes de ingresos de los bodegueros, que debieron adaptarse a este nuevo contexto al acoger tecnologías digitales como las redes sociales y aplicativos móviles para superar una crisis como nunca antes vista. El presente ensayo debate la relación entre el emprendimiento y la resiliencia de las bodegas de barrio del Perú. Aunque la pandemia de covid-19 ha producido mejoras sustanciales en la gestión de las bodegas, todavía existen muchas oportunidades para la digitalización de este importante canal de ventas en el Perú.

1 Consultora sénior en *marketing*, conocimiento del consumidor, investigación de mercados y ventas, con más de 20 años de experiencia en empresas latinoamericanas de servicios y consumo masivo. Cuenta con más de 10 años de experiencia docente en las universidades más importantes del Perú. Estudia el doctorado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España.

PALABRAS CLAVE

Resiliencia, pequeña empresa, estrategias de comunicación, digitalización, éxito, pandemia

ABSTRACT

Small neighborhood grocery stores in Peru represent one of the most important sales channels for Peruvian households and account for more than 70% of all retail sales. Within the context of a socioeconomic pyramid in which the middle, low and very low sectors of the population, with their limited purchasing capacity, predominate, small grocery stores are firmly rooted in Peru's neighborhood communities. In addition to performing an essential role in the supply of basic necessities, they also fulfill a social and anthropological role in the life of Peruvian neighborhoods. The Covid-19 pandemic negatively impacted the main sources of income for small grocery stores, which were forced to adapt to this new context by adopting digital technologies, such as social networks and mobile applications, in order to address an unprecedented crisis. This essay discusses the relationship between entrepreneurship and resilience among Peru's small grocery stores. While the Covid-19 pandemic has produced substantial improvements in the management of these businesses, there remain many opportunities for the digitization of this nationally important sales channel.

KEYWORDS

Resilience, small enterprises, communication strategies, digital technology, success, pandemic

Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al coronavirus como pandemia global en marzo de 2020, ante el crecimiento exponencial de los contagios y muertes. La pandemia ha trastocado la vida misma y las formas de hacer negocios. Los gobiernos impusieron el confinamiento total y luego parcial a la población para frenar la transmisión del virus; esto implicó el cierre de muchas empresas, negocios y emprendimientos, y el aumento del desempleo, lo que derivó en menores ingresos para los hogares en un contexto en el que la mayoría de la población peruana pertenece a los niveles socioeconómicos medio, bajo y muy bajo.

La mayor cantidad de hogares de Lima y del Perú realizan sus compras a través del canal tradicional, en donde las bodegas ocupan el lugar más importante, por ser la principal boca de salida de productos de consumo masivo. Las bodegas venden para el consumo del día a día en formatos pequeños que se encuentran casi siempre al precio de «moneda dura» de 50 céntimos o 1 sol. Son microempresas administradas por algún miembro del hogar con el apoyo de otros integrantes de la familia, y permiten generar autoempleo e ingresos propios. El confinamiento total y el miedo al contagio hizo que muchas personas estuvieran en casa sin salir, lo que resultó en que la mayoría de los emprendimientos (y, por ende, los bodegueros) no vendan y no tengan ingresos para sobrevivir.

Pocos días después de declarado el confinamiento total, muchos bodegueros adoptaron herramientas digitales para manejar los pedidos y las ventas entre sus clientes a través de aplicativos móviles y redes sociales. Los bodegueros desplegaron gran capacidad de inventiva y fortaleza para reponerse, y demostraron ser resilientes al enfrentar nuevos retos en situaciones de incertidumbre. De esta manera, las ventas por WhatsApp y redes sociales como Facebook fueron una alternativa de solución para prevenir los contagios. Los bodegueros empezaron a diseñar sus bases de datos en cuadernos a mano, luego a ingresar la lista de clientes en sus *smartphones*, a llamarlos por celular, a recibir pedidos y a entregarlos a domicilio (*delivery*) en carretillas o bicicletas a los hogares del vecindario. A pesar de haberse dado un avance sustantivo en la digitalización de las bodegas y de haberse puesto a prueba su capacidad de resiliencia, aún queda mucho espacio para aprovechar todas las bondades de la tecnología digital para el crecimiento y fortalecimiento de estas microempresas.

Las bodegas de barrio en el Perú

De acuerdo con el Ministerio de la Producción del Perú (Produce) existen más de 1,9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú (mipymes) al cierre de 2017. Este tipo de empresas representa el 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana (96,2% microempresas, 3,2% pequeñas empresas y 0,1% medianas empresas). El 87,6% de ellas provienen de la actividad de comercio y servicios, y el resto de la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuaria, minería y pesca). Las mipymes forjan cerca del 60% de la PEA ocupada, es decir, es una fuente muy importante de generación de empleo. Entre las microempresas un rubro muy importante es representado por las bodegas de barrio (Produce, 2020).

La mayoría de los hogares del Perú pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) C (medio), D (bajo) y E (muy bajo o pobreza extrema)

con 27,7%, 24,8% y 35,1%, respectivamente, a nivel total (urbano y rural). Si solamente se toma en consideración la parte urbana, entonces estos porcentajes son de 35,1% para el NSE C, 29,4% para el NSE D y 19,6% para el NSE E. Y si se considera únicamente Lima Metropolitana, los porcentajes son de 42,8% para el NSE C, 24,8% para el NSE D y 6% para el NSE E. Como se aprecia, los niveles medio, bajo y muy bajo representan el 87,6% de los hogares totales; el 84,1%, de los hogares a nivel urbano; y el 73,6%, de Lima (Apeim, 2020). Las estadísticas señaladas evidencian la necesidad de enfoques creativos y tecnológicos que transformen la pobreza en oportunidades de desarrollo. Para ello, es necesaria la colaboración de emprendedores, empresariado y gobierno. Por otro lado, en contraposición con lo que se piensa popularmente, los consumidores de la base de la pirámide sí están dispuestos a aceptar la tecnología avanzada (Prahalad, 2005).

El panorama anterior hace que los hogares realicen sus compras de productos de consumo masivo tanto alimenticios como no alimenticios, en el canal tradicional conformado en su mayoría por bodegas y puestos de mercado, debido a que ofrecen precios más accesibles, variedad, fiado (crédito), así como confianza con la tendera o casera. Asimismo, en las ciudades del interior del Perú, las bodegas y mercados reflejan más del 90% de las ventas, y en Lima Metropolitana, alrededor del 70%. Ello pone en evidencia la importancia del canal tradicional y de las bodegas (Perú Retail, 2018; Acuña, 2018, 2003). Asimismo, el peruano es un consumidor que prefiere el canal tradicional como las bodegas en comparación con el resto de Latinoamérica (Mercado Negro, 2018).

De acuerdo con Guzmán (2020), existen más de 414 000 bodegas en el Perú y cerca del 60% son administradas por mujeres. Estos negocios son micro y pequeñas empresas, que surgieron a raíz de la falta de trabajo y como fuente de autoempleo, por algún conocimiento previo del manejo de un negocio familiar, y en otros casos heredaron el negocio. Asimismo, más de las dos terceras partes de los bodegueros tienen solamente educación básica (primaria o secundaria), y cerca del 70% de las bodegas funcionan en los mismos hogares.

Las bodegas son la principal boca de salida de productos de consumo masivo (alimenticios y no alimenticios) en el Perú. Se trata de emprendimientos que atienden en horario corrido desde las 6 a. m. hasta aproximadamente las 11 p. m., y en muchos casos son manejados por los miembros de la misma familia. El éxito de la bodega radica en ofrecer un excelente servicio a través de un buen trato, amabilidad y paciencia, tener mercadería surtida y atender con rapidez, debido a la existencia de mucha competencia (Ipsos, 2014). Estos establecimientos son sumamente importantes en la vida de la mayoría de los hogares peruanos, ya que pertenecen a la

base de la pirámide, y compran sus alimentos y productos de limpieza personal y del hogar de manera diaria, pues de esa manera reciben sus ingresos. Las bodegas representan también un vínculo emocional en el barrio al que pertenecen, pues cumplen un rol de consejería, recomendación, otorgamiento del fiado (crédito) y yapa (adicional gratis). Además, tienen un conocimiento de todo lo que ocurre en el vecindario y siempre están prestos a ayudar a los vecinos. Este vínculo hace que exista fidelidad de los vecinos hacia su bodega de barrio (Ipsos, 2012; Acuña, 2018, 2003).

En Lima existen más de 113 000 bodegas, ubicadas en su mayoría en Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres) con un 43,1%, Lima Sur (Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo) con un 21,7%, Lima Este (Ate, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, San Luis, Santa Anita) con un 20,8%, Lima Centro (Lima, Breña, La Victoria, Lince, Rímac) con 8,3% y Lima Centro Medio (Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Miraflores, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo) con 6,1% (Choy, 2020).

La importancia de este canal de ventas ha sido reconocida a través de la Ley de Bodegueros, promulgada en 2020 por el Produce. Con esta ley se busca promover su identificación, la formalización, la representatividad, el desarrollo y su capacidad emprendedora (Andina, 2020). Asimismo, el 13 de agosto se instituyó como el Día del Bodeguero en el Perú (América Retail, 2020) y una entidad muy importante como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del Perú (Indecopi) ha reconocido la importancia del bodeguero durante la pandemia (Indecopi, 2020).

Los emprendedores y sus emprendimientos

El sector de las micro y pequeñas empresas ha recibido atención en la literatura monetaria y de gestión debido a su importancia para las economías de diferentes países. De acuerdo con información proporcionada por el Consejo Internacional de la Pequeña Empresa (ICSB), las mipymes formales e informales representan más del 90% del total de empresas a nivel mundial, y generan en promedio el 70% del empleo total y alrededor del 50% del PBI (United Nations, 2020).

La definición de emprendimiento está asociada a la creación de algo que no existía previamente. Muchas veces se piensa que el espíritu empresarial es lo mismo que la propiedad y la gestión de pequeñas empresas, y no necesariamente lo es. El espíritu emprendedor se relaciona con la inventiva y la creatividad para administrar un negocio en condiciones no necesariamente óptimas. El principal factor para diferenciar a los

emprendedores de los propietarios de pequeñas empresas es la innovación (Carland, Hoy, Boulton y Carland, 1984). El emprendedor es una persona que administra un negocio con fines de lucro y crecimiento en condiciones de riesgo, con muchos esfuerzos dirigidos a la innovación. Asimismo, es alguien más consciente de las oportunidades que otros, y de aprovechar su conocimiento, en ambientes dinámicos y muy cambiantes. Los emprendedores adaptan su comportamiento para enfrentar estos cambios para sobrevivir y encontrar nuevas oportunidades de negocio (Santoro, Bertoldi, Giachino y Candelo, 2018).

La superación de adversidades hace más fuerte a los emprendedores, quienes deciden remontar sus negocios cuando aparecen épocas turbulentas e inciertas y el peligro generalizado amenaza a toda la comunidad. De modo que las víctimas «buscan oportunidades para ayudar a otros y, al hacerlo, se ayudan a sí mismas a recuperarse de una crisis extrema» (Trenton y Shepherd, 2016).

El mundo todavía está en medio de la pandemia y no hay certeza sobre su término ni sobre las consecuencias letales a futuro (Castro, 2020). La covid-19 ha tenido un impacto tremendo en la sociedad en general y en los emprendimientos de micro y pequeñas empresas, que han debido innovar para sobrevivir, tomar decisiones en un plazo muy breve para no ver sucumbir a los negocios que forjaron con tanto esfuerzo. Muchos emprendedores han utilizado las redes sociales y los aplicativos móviles como WhatsApp para canalizar sus ventas en medio del confinamiento y estado de alerta para hacer frente al contagio del virus. Ciertamente la pandemia ha puesto en evidencia muchas carencias y falencias en los sistemas de protección y prevención médica, así como un panorama de incertidumbre, porque no se sabe hasta cuándo durará, lo que afecta a todas las empresas, especialmente a las pequeñas, ya que al presentar un menor flujo de fondos enfrentan un mayor riesgo de vida y tienen alternativas más limitadas de recibir ayuda del sistema financiero. Así, los emprendimientos están buscando nuevas formas de hacer frente a esta circunstancia que nunca antes se había visto (Ratten, 2020).

De esa manera, la tecnología no solo ofrece ventajas competitivas, sino que también brinda un medio de supervivencia al potenciar la creación de nuevos modelos de negocio adaptados a la llamada cuarta Revolución Industrial. Se trata de tecnologías innovadoras imprescindibles y de fácil acceso para las micro y pequeñas empresas. La pandemia ha obligado a los emprendedores a adoptar la digitalización en sus acciones y operaciones comerciales para sobrevivir en este entorno incierto. Se necesita desplegar la tecnología existente en toda su magnitud para seguir con los intercambios (por ejemplo, los aplicativos de comunicación como

WhatsApp, los aplicativos de pago o la llamada billetera electrónica), así como el manejo de redes sociales para promover los productos y servicios de parte de los emprendedores (Akpana, Soopramanienb y Kwaka, 2020; Rubbi, Barlaro Rovati y Petraglia, 2020). Existe una oportunidad muy grande para explotar en mayor magnitud todos los beneficios de las tecnologías de Internet. Se espera que la pandemia acelere la adopción de nuevas tecnologías de análisis de datos que ya existen y que ayuden a operar a los emprendimientos de forma más ágil y efectiva. Además, que desarrolle procesos de funcionamiento más eficientes y ponga en marcha toda la potencia de la tecnología financiera (Akpana, Paul y Adebisic, 2020).

La resiliencia

La resiliencia se puede definir como la habilidad de un sistema en sus diferentes grados (personas, hogares, comunidades, instituciones) para hacer frente a las conmociones e incertidumbre, y contrarrestar los impactos negativos a corto y largo plazo (Béné, Chowdhury, Rashid, Dhali y Jahan, 2017). Tres dimensiones de la resiliencia como la resistencia, el ingenio y el optimismo ayudan a predecir el éxito en los emprendimientos. La inventiva es un factor clave para obtener buenos resultados. Asimismo, la influencia del optimismo en el éxito de los negocios es mayor entre las mujeres que entre los hombres (Ayala y Manzano, 2014). Literatura previa considera a la resiliencia como un elemento «muy prometedor para explicar cómo las organizaciones pueden sobrevivir y prosperar en medio de adversidades o turbulencias» (Hillmann y Guenther, 2020).

En circunstancias de peligro, la autoeficacia empresarial y el afán de éxito se destaca en individuos altamente resilientes. En condiciones de vida difíciles, los emprendedores desarrollan la habilidad de sobreponerse ante la adversidad y creen en su propia capacidad emprendedora. Se ha demostrado que el éxito de los emprendedores está asociado con su nivel de optimismo y persistencia a pesar de los reveses. Asimismo, la resiliencia puede amortiguar en alguna medida los efectos negativos de los factores estresantes. El optimismo y la capacidad de adaptación son recursos psicológicos valiosos que ayudan a resistir el estrés y a adaptarse a las condiciones inciertas (Bullough, Renko y Myatt, 2013). En los emprendimientos son básicas la centralidad hacia el cliente, la innovación y la diferenciación del servicio. En tiempos de crisis las empresas más resilientes se centran aún más en sus clientes y sus necesidades (Sabatino, 2016).

Las interrupciones de diferente tipo son inevitables en la vida empresarial, en la que se deben enfrentar situaciones imprevistas y muchas veces turbulentas y riesgosas. La capacidad de una empresa para gestionar

sus recursos en estas circunstancias le permite volverse más resiliente. Las empresas que enfrentan todo tipo de situaciones son más propensas a enfrentar de manera optimista los problemas en sus negocios (Parker y Ameen, 2018). La resiliencia percibida de los emprendedores se asocia positiva y significativamente con su percepción de éxito. Asimismo, es mejor que los emprendedores funcionen a través de redes de apoyo entre sí (como proveedores, intermediarios, municipalidades, entre otros) para adquirir mejores competencias (Santoro *et al.*, 2018).

Frente a circunstancias difíciles del entorno, las micro y pequeñas empresashandesarrolladomecanismosdesupervivenciaymicrorresiliencia en tres ámbitos: producción, espacio y personas. La microrresiliencia se basa en las ventajas competitivas, la imagen y la capacidad de los negocios para ser flexibles y adaptables. Asimismo, el espacio y la localidad constituyen un terreno para adecuarse al trabajo y permiten la viabilidad financiera. La creatividad de los emprendedores y sus redes informales favorecen la microrresiliencia (Andres y Round, 2015).

Las empresas o emprendimientos se desarrollan dentro de un ecosistema constituido por diferentes actores a nivel micro y macro, que pueden ser otros emprendimientos, la competencia, los proveedores y las organizaciones de apoyo, con quienes comparten valores y actividades. La interacción entre los diferentes actores produce resiliencia y desarrolla un espíritu comunitario. Un ecosistema resiliente puede enfrentar mejor las perturbaciones de factores externos no controlables y transformar su comportamiento y estructura para responder a las circunstancias, e incluso puede volverse más fuerte que antes de las perturbaciones (Roundya, Brockmana y Bradshawb, 2017). Los emprendedores desarrollan la capacidad de resiliencia, lo cual les permite superar circunstancias difíciles e incluso reponerse de los fracasos con mayor fuerza que antes. El comportamiento y la experiencia de los padres influyen en la formación de la resiliencia entre los hijos, quienes desarrollan a su vez aprendizaje, actitud, espíritu emprendedor y éxito (Duchek, 2017).

Bodegas emprendedoras y resilientes en tiempos de pandemia

Para enfrentar la crisis del coronavirus se pueden aplicar cuatro respuestas estratégicas: reducción, perseverancia, innovación y salida. La primera consiste en reducir costos en el corto plazo para compensar la pérdida de ingresos, la segunda se basa en preservar el estatus de las actividades comerciales en tiempos de crisis a través de la gestión de deudas y el uso de recursos disponibles, la tercera consiste en renovar estratégicamente el negocio frente a la crisis a través de nuevas formas de hacer las cosas para mantener vivo el negocio, y la cuarta se refiere a

detener el negocio para liberar recursos para no caer en pérdida financiera (Wenzel, Stanske y Lieberman, 2020).

Las bodegas representan gran parte de la fuerza emprendedora del Perú y la pandemia ha reducido sustancialmente sus fuentes de ingresos, ya que mucha gente teme salir de sus hogares a comprar, el aforo de estos negocios es pequeño y los bodegueros tienen miedo a la aglomeración de público por los riesgos de contagio (RPP, 2020). Como otros rubros económicos, las bodegas también se han visto duramente afectadas a medida que se ha alargado la cuarentena (Stakeholders, 2020). A pesar de esto, la fuerza del canal tradicional es mayor que la del canal moderno y mantiene las preferencias del público consumidor y de las grandes empresas de consumo masivo (Castillo, 2020). Ante la problemática de la covid-19, la digitalización ha sido una herramienta para manejar los pedidos a través de WhatsApp y coordinar las entregas a los vecinos del barrio que compran en la bodega (Perú Retail, 2020).

Las bodegas de barrio son negocios familiares que muchas veces son heredados de padres a hijos, quienes aprenden cómo afrontar las circunstancias difíciles del negocio de los padres. La resiliencia ayuda a sostener esa cultura de empuje y esfuerzo a través de generaciones, facilita la adaptación al cambio o la adversidad, y brinda una transferencia transgeneracional de la cultura emprendedora a largo plazo. Empresas familiares como las bodegas de barrio son más sostenibles cuando han desarrollado más su resiliencia, lo cual desarrolla un impulso de adaptación a los cambios inesperados del entorno. Asimismo, los valores y la ética de una empresa familiar también trascienden generaciones (Hanson, Hesselb y Danesb, 2019).

Una de las herramientas para que los negocios emprendedores enfrenten la pandemia es el desarrollo de nuevos productos tecnológicos a través de la innovación en aplicativos móviles, que se han vuelto más fáciles de usar para acelerar los procesos de gestión, incrementar la productividad y reordenar los recursos. La progresión de la digitalización es clave para tener un nuevo orden de organizaciones emprendedoras frente a la pandemia (Marion y Fixson, 2020). Las organizaciones resurgen en etapas de incertidumbre, y ponen en evidencia nuevas estrategias creativas aprendiendo de la realidad a la que se enfrentan (Colina y Albites, 2020).

Durante la pandemia las bodegas de barrio no dejaron de atender a su público, a pesar de las restricciones impuestas por el estado de emergencia nacional. Se las ingeniaron para continuar operando, ya que su actividad es su fuente de ingreso y de generación de autoempleo para sus hogares. Los bodegueros también se adecuaron a los horarios, al

mayor control de aforo de los mercados mayoristas en donde se abastecen de productos perecibles, y a cerrar más temprano sus negocios cuando el toque de queda lo imponía. Los productos de limpieza fueron los más demandados durante el inicio de la pandemia, ya que la gente buscaba alcohol, agua oxigenada, desinfectantes, lejía, entre otros. La pandemia ha puesto en evidencia la resiliencia y el motor emprendedor de los bodegueros, quienes han sabido enfrentar esta difícil coyuntura. Sin embargo, todavía queda margen para que estos negocios tradicionales se adapten a una gama más amplia de tecnología digital en sus operaciones (Valenzuela, 2020).

La gestión adecuada de la cadena de suministros es clave para el abastecimiento oportuno de los productos de consumo masivo alimenticios y no alimenticios en las bodegas. La pandemia de covid-19 lo ha puesto en evidencia, debido a la escasez de mascarillas, productos de limpieza, entre otros, en sus inicios. Esta situación inesperada generó un desajuste global en la cadena de abastecimiento entre países e industrias que pusieron en graves problemas a la ley del mercado de oferta y demanda autorreguladas. Asimismo, la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de nuevas formas de gestión de la cadena de suministros para no sucumbir a la escasez de productos imprescindibles para el manejo de la salud y vida de las personas (Craighead, Ketchen y Darby, 2020). Es importante que los diferentes actores de las cadenas de distribución de productos de consumo masivo actúen juntos de manera ágil y estén conectados para innovar rápidamente en situaciones de alta incertidumbre. Para lograr esto, las microempresas, las bodegas, las empresas proveedoras, las instituciones reguladoras y el gobierno pueden actuar de manera conjunta y coordinada para tener una trazabilidad adecuada en todas las fases de abastecimiento, teniendo en cuenta las necesidades y oportunidades de mejora del sistema actual de distribución. Las herramientas digitales para la comercialización y el registro de los pedidos, precios e inventarios juegan un rol importante para lograr esta meta (Thilmany, Canales, Low y Boys, 2020).

Por ejemplo, plataformas como Wabi buscan reconectar a los bodegueros de barrio con sus clientes durante la cuarentena obligatoria, de modo que los clientes se queden seguros en casa haciendo sus pedidos a través del aplicativo y pagando con el medio que tengan disponible, mientras que las bodegas evitan aglomeraciones de público en sus locales. Es decir, se logra seguridad tanto para el bodeguero como para el cliente. Actualmente, Wabi se encuentra en 14 ciudades de ocho países de Latinoamérica (Coca-Cola Journey, 2020).

A fin de promover la reactivación de las bodegas de barrio, la Asociación de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú (Abresa) organizó un concurso para encontrar a la mejor bodega del barrio por «su trayectoria, atención, innovación y adaptación a la nueva coyuntura por la covid-19». Los clientes tenían que enviar evidencias como fotos, videos u otras que demostraran que sus bodegas candidatas se las habían ingeniado con la tecnología y ganas de emprender para atender de manera segura y activa a sus clientes durante la pandemia. La venta a través de WhatsApp y la entrega ordenada de pedidos fueron cruciales para afrontar esta coyuntura (Palacios, 2020).

Por otra parte, las empresas más grandes de consumo masivo del Perú, como Alicorp, Coca-Cola, Gloria, Backus, Nestlé, Pepsi, ISM, etc., lanzaron varias iniciativas para apoyar a los bodegueros, debido a que de ellos depende una gran parte de sus ventas al consumidor final (América Retail, 2020; Perú 21, 2020; Palacios, 2020; Salazar, 2020). Backus en conjunto con el Banco BBVA y el programa Reactiva Perú (impulsado por el gobierno) también lanzaron una plataforma de ayuda para los bodegueros denominada Tienda Cerca. Esto refleja la importancia de este canal para la economía del Perú, así como de la colaboración entre los diferentes niveles productivos de la sociedad, emprendedores, grandes empresas y gobierno (BBVA, 2020; El Economista América, 2020).

Concretamente, Ipsos Perú hizo un estudio multicliente para conocer más sobre los bodegueros y su nueva realidad tras la pandemia. Se encontró que el 60% declara estar mejor que antes de la pandemia, mientras que el 40% mencionó que está peor. Sin duda, la pandemia de la covid-19 promovió el *delivery* y la digitalización de las bodegas. Así, entre las bodegas que incrementaron sus ventas, el 17% de ellas hace *delivery* mediante algún medio digital, y el 41% que vende por *delivery* empezó a usar un nuevo medio digital a raíz de la pandemia (Ipsos Perú, 2020). Por otra parte, también se incrementaron las compras que hacen los consumidores a través de WhatsApp, buscando evitar contagios, ahorrar tiempo, facilidad y practicidad, entre otros (Michilot, 2020).

En definitiva, la covid-19 ha promovido que los bodegueros desarrollen estrategias de venta a través de WhatsApp y de redes sociales como Facebook e Instagram, para mantener sus ingresos. Aunque muchas bodegas perdieron su capital de trabajo y otras incrementaron sus deudas, han sabido reinventarse para continuar con su negocio y adaptarse a la nueva normalidad. Muchas bodegas atienden con pedidos a sus clientes a través de WhatsApp y entregas sin costo adicional para los vecinos que viven cerca del barrio para mantener la confianza, las buenas relaciones y, sobre todo, para prevenir el contagio de la pandemia (Care Perú, 2020).

Evidentemente, esto ha provocado que los ingresos de las bodegas se resientan debido a que están vinculados a los ingresos de los hogares, que han sufrido recortes debido a despidos y proyectos cancelados, entre otros. Esta situación ha conllevado a que la competencia entre bodegas se vuelva más fuerte; ahora pueden existir más bodegas, ya que los negocios como restaurantes y cafeterías están migrando a ese giro para sobrevivir a las ventas casi nulas de sus negocios previos (Salas, 2020).

Conclusiones

Las bodegas en el Perú son el principal suministrador de bienes de consumo básico de los hogares dentro del canal tradicional y poseen una estrecha relación con los vecinos de barrio, desde antaño. Esta confianza se traduce en el conocimiento de las diferentes actividades del vecindario, en otorgar crédito semanal a través del mecanismo del fiado, brindar productos adicionales a través de la «yapa», y ser muy colaboradores y consejeros de los vecinos.

La pandemia de la covid-19 generó muchos retos para las bodegas que, con ingenio y creatividad, pudieron afrontar la escasez de productos, aforos reducidos y horarios limitados de atención. Los bodegueros como emprendedores natos incursionaron en la digitalización a través de la venta por medio de las redes sociales y aplicativos móviles como WhatsApp, y entregaron los pedidos gratis a sus vecinos para evitar la aglomeración de público en sus negocios.

Por tanto, los bodegueros demostraron su capacidad de resiliencia al adaptarse a un cambio económico brusco, de consecuencias incuantificables, como el originado por la covid-19. Por su parte, las grandes empresas productoras y comercializadoras que trabajan con ellos reconocieron la importancia de las bodegas para sus ingresos. Varias decidieron apostar para ayudarlas con créditos, facilidades de pago y capacitación para la gestión de sus pequeños negocios.

Sin embargo, todavía existe mucho terreno por desarrollar en la adopción de las tecnologías digitales en cuanto a gestión y cadena de abastecimiento para este rubro tan importante de ventas en el Perú, por lo cual representa una gran oportunidad para futuras investigaciones.

Contribución del autor

Elba Lourdes Acuña Sillo ha participado en la elaboración, la compilación de datos, la redacción y el consentimiento de la versión final del presente artículo.

Fuente de financiamiento

Autofinanciado.

Potenciales conflictos de interés

Ninguno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, E. (2003). Investigación en bodegas. *Semana Económica*, 852. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/ediciones/852/notas/>

Acuña, E. (2018). ¡Larga vida a las bodegas! *ANDA News*, 176, pp. 36-37. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6065/Acuña_bodegas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Akpana, I., Paul, E. y Adebisic, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>

Akpana, I., Soopramanienb, D. y Kwaka, D.-H. (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>

América Retail (2020). Conoce quiénes son los mejores bodegueros de Lima. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/conoce-quiénes-son-los-mejores-bodegueros-de-lima/>

Andina (2020). Ley de bodegueros beneficiará a más de 500,000 bodegas del país. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-ley-bodegueros-beneficiara-a-mas-500000-bodegas-del-pais-797310.aspx>

Andres, L. y Round, J. (2015). The creative economy in a context of transition: A review of the mechanisms of micro-resilience. *Cities*, 45, pp. 1-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2015.02.003>

Ayala, J.-C. y Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, pp. 126-135. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>

- BBVA (2020). BBVA y Backus otorgarán créditos de Reactiva Perú a más de 100.000 bodegueros del país. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-y-backus-se-unen-para-facilitar-creditos-de-reactiva-peru-y-capacitar-a-mas-de-100000-bodegueros-del-pais/>
- Béné, C., Chowdhury, F., Rashid, M., Dhali, S. y Jahan, F. (2017). Squaring the circle: Reconciling the need for rigor with the reality on the ground in resilience impact assessment. *World Development*, 97, pp. 212–231. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.04.011>
- Bullough, A., Renko, M. y Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), pp. 473–499, DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12006>
- Care Perú (2020). Ventas en pandemia: las bodegas empoderan sus modelos de negocio con tecnología. Recuperado de <https://care.org.pe/notas/ventas-en-pandemia-las-bodegas-empoderan-sus-modelos-de-negocio-con-tecnologia/>
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. y Carland, J.-A.-C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 354–359.
- Castillo, T. (2020). Este es el poder de compra del canal tradicional. Recuperado de <https://emprender.pe/este-es-el-poder-de-compra-del-canal-tradicional/>
- Castro, R. (2020). COVID-19. Narrativas y consideraciones sociales, culturales y políticas. Los otros virales. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 5–10. DOI: 10.21142/DES-1201-2020-0001
- Choy, A. (2020). Informe respecto a las «Problemáticas del sector bodeguero peruano y mejoras pendientes». Presentación en la Comisión de Producción, Micro y Pequeña Empresa y Cooperativas del Congreso de la República.
- Coca-Cola Journey (2020). Innovación WABI: una alternativa gratuita. Recuperado de <https://www.cocacoladep Peru.com.pe/historias/innovacion-wabi--una-alternativa-gratuita-para-que-las-bodegas-reconecten-c.>
- Colina, F. y Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 167–176. DOI: 10.21142/DES-1201-2020-0011
- Craighead, C., Ketchen, D. y Darby, J. (2020). Pandemics and supply chain management research: Toward a theoretical toolbox. *Decision Sciences*, 51(4), pp. 838–866. DOI: <https://doi.org/10.1111/dec.12468>
- Duchek, S. (2017). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, pp. 429–455. DOI: 10.1007/s11365-017-0467-2

El Economista América (2020). BBVA y Backus se unen para ayudar a más de 100,000 bodegueros del país. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10715906/08/20/BBVA-y-Backus-se-unen-para-ayudar-a-mas-de-100000-bodegueros-del-pais.html>

Guzmán, C. (2020). Existen 414 mil bodegas en Perú, más del 60% son administradas por mujeres. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/existen-414-mil-bodegas-en-peru-mas-del-60-son-administradas-por-mujeres>.

Hansona, S., Hesselb, H. y Danesb, S. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>

Hillmann, J. y Guenther, E. (2020). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), pp. 7-44. DOI: 10.1111/ijmr.12239

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2020). El Indecopi saluda a las y los bodegueros peruanos en su día, por contribuir con el abastecimiento de las familias durante la emergencia sanitaria y aportar a la economía de los vecindarios del país. Recuperado de <https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/7600/NP%20200812%20D%C3%ADa%20del%20Bodeguero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ipsos Perú (2020). Multicliente: Las bodegas y su nueva realidad. Lima Metropolitana.

Ipsos Perú (2014). Perfil de la bodega y el bodeguero. Perú Urbano.

Ipsos Perú (2012). Perfil de la bodega y el bodeguero. Lima Metropolitana, Arequipa, Trujillo.

Marion, T. y Fixson, S. (2020). The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development. *Journal of Product and Innovation Management*, 38(10), pp. 1-24. DOI: 10.1111/jpim.12547

Mercado Negro (2018). Pese a la caída, los canales tradicionales mantienen su liderazgo en el hogar. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/informes/pese-a-la-caida-los-canales-tradicionales-mantienen-su-liderazgo-en-el-hogar/>

Michilot, A. (2020). Peruanos ahora compran más por WhatsApp que por otras redes sociales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/peruanos-compran-ahora-mas-por-whatsapp-que-por-otras-redes-sociales-noticia/>

Ministerio de la Producción (Produce, 2020). Estadística MIPYME. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#:~:text=M%C3%A1s%20de%201%2C9%20millones,0%2C1%25%20mediana%E2%80%93>

Palacios, M. (2020). Verónica Bonifaz: «El bodeguero debe continuar con la misma calidez de la bodega de barrio». *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/veronica-bonifaz-el-bodeguero-debe-continuar-con-la-misma-calidez-de-la-bodega-de-barrio-coronavirus-bodegas-bodeguero-emprendimiento-noticia/?ref=p21r>

Parker, H. y Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, pp. 535-541. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.022>

Perú Retail (2020). Cómo se han reinventado las bodegas en tiempos de COVID-19. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-como-se-han-reinventado-las-bodegas-en-tiempos-de-covid-19/>

Perú Retail (2018). Perú: canal tradicional vs canal moderno. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>

Perú 21 (2020). Bodegueros podrán acceder a programa gratuito para impulsar ventas durante pandemia del COVID-19. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/coronavirus-peru-bodegueros-podran-acceder-a-programa-gratuito-para-impulsar-ventas-durante-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>

Prahalad, C. K. (2015). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>

Roundya, P., Brockmana, B. y Bradshawb, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, pp. 99-104. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.002>

RPP (2020). Coronavirus en Perú: Venta en bodegas cayeron en más del 50%. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-venta-en-bodegas-cayeron-en-mas-del-50-noticia-1265938>

Rubbi, L., Barlaro Rovati, B. y Petraglia, A. (2020). Perdidos o salvados? El futuro del trabajo frente a la cuarta Revolución Industrial. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 307-276. DOI: 10.21142/DES-1201-2020-0018

Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69, pp. 1924-1927. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081>

Salas, L. (2020). Bodegas: Mayor competencia complica su recuperación y sus ventas están al 70% de niveles pre COVID-19. 05.08.2020. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bodegas-mejoran-sus-ventas-pos-cuarentena-pero-mayor-competencia-pone-trabas-a-su-recuperacion-consumo-masivo-abarrotes-competencia-asociacion-de-bodegueros-del-peru-peru-pandemia-covid-19-ncze-noticia/>

Salazar, A. (2020). Una realidad alterna: los bodegueros en el Perú. Recuperado de <https://agenciapressnoticias.com/2020/06/16/una-realidad-alterna-los-bodegueros-en-el-peru/>

Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C. y Candelo, E. (2018). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement. *Journal of Business Research*, 119, pp. 142-150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.052>

Stakeholders (2020). Una realidad alterna: los bodegueros en el Perú. Recuperado de <https://stakeholders.com.pe/covid-19/una-realidad-alterna-los-bodegueros-peru/>

Thilmany, D., Canales, E., Low, S. y Boys, K. (2020). Local food supply chain dynamics and resilience during COVID-19. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1). DOI: 10.1002/aapp.13121

Trenton, W. y Shepherd, D. (2016). Victim entrepreneurs doing well by doing good: Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock. *Journal of Business Venturing*, 31, pp. 365–387. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.04.002>

United Nations (2020). Supporting small businesses through the COVID-19 crisis. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day, 27 June. Recuperado de <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>

Valenzuela, J. (2020). Con dosis de experiencia, intuición y resiliencia, bodegueros peruanos resisten a la pandemia y autogeneran sus ingresos. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/358042>

Wenzel, M., Stanske, S. y Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7-V18. DOI: 10.1002/smj.3161

Recepción: 29/10/2020

Aceptación: 25/1/2021