



Plan de negocio para la venta de productos de las bodegas mediante una aplicación móvil en Lima Metropolitana

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

Gabriel Ricardo Vega Calle

Asesor

Lydia Arbaiza Fermini, Ph .D

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05

Lima, 11 de diciembre de 2020

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA VENTA DE PRODUCTOS DE LAS
BODEGAS MEDIANTE UNA APLICACIÓN MÓVIL EN LIMA
METROPOLITANA**

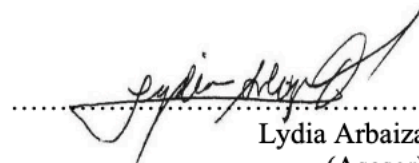
Ha sido aprobada.



.....
Ana Reategui
(Jurado)



.....
Otto Regalado
(Jurado)



.....
Lydia Arbaiza
(Asesor)

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIAS

A mi familia, mis amigos, profesores y compañeros clase.

ÍNDICE

CAPÍTULO I . INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Motivación y justificación.....	2
1.4. Contribución	3
1.4.1. Proyecto empresarial Top Delivery	4
1.4.2. Plan de negocio: Servicio delivery por conveniencia “2Go”.....	4
1.4.3. Plan de negocio de marketplace fruta fresca para los mayoristas de Lima	4
1.4.4. Plan de negocios de una plataforma colaborativa AYNI 2.0.....	5
1.5. Alcance	6
1.6. Limitaciones	6
1.7. Estructura de la tesis y metodología.....	6
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....	9
2.1. TIC y aplicación móvil.....	9
2.2. Bodega.....	10
2.3. Experiencias internacionales	11
2.4 Experiencia Local.....	12
2.5. Situación de TIC en el Perú.....	13
2.6. Organización exponencial	15
2.7. Marketing digital	17
2.8. Transformación digital	19
2.9. Medios de pago digitales	21
2.11. Mínimo producto viable (MVP).....	22
2.10. Situación de las bodegas en el Perú.....	24
2.7 Conclusiones.....	25
CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	27
3.1. Análisis Modelo de Negocio Canvas.....	27
3.1.1. Segmento de clientes	28
3.1.2. Propuesta de valor	28
3.1.3. Canales.....	28
3.1.4. Relaciones con los clientes	29

3.1.5. Fuente de ingresos	29
3.1.6. Recursos clave	30
3.1.7. Actividades clave.....	31
3.1.8. Asociaciones clave	31
3.1.9. Estructura de costos	32
3.2. Conclusiones.....	32
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO.....	33
4.1. Estudio Cualitativo: Entrevista a expertos.....	33
4.1.1. Ficha técnica	33
4.1.2. Análisis de los resultados	34
4.1.2.2. Lista de entrevistados	34
4.1.2.4. Resultados de las entrevistas a clientes potenciales	34
4.1.2.5. Opinión de la app enfocada en bodegueros	38
4.1.2.6. Exigencias en servicios adicionales de la app	39
4.2. Estudio cuantitativo a potenciales usuarios	39
4.2.1. Ficha técnica	39
4.2.1.1. Objetivos del estudio de mercado.....	39
4.2.1.2. Características metodológicas	40
4.2.1.3. Diseño de la muestra.....	40
4.2.1.4. Recolección de información	41
4.2.2. Análisis	42
4.2.2.1. Decisión de compra en bodegas	42
4.2.2.2. Cálculo del segmento de mercado	43
4.2.2.3. Perfil de potenciales consumidores del servicio.....	44
4.2.2.3.1. Género	44
4.2.2.3.2. Distrito	45
4.2.2.3.3. Edad	46
4.2.2.3.4. Categoría de ocupación	46
4.2.2.3.5. Frecuencia de compra en bodegas	47
4.2.2.3.6. Método de compra en bodegas	48
4.2.2.3.7. Gasto promedio mensual en bodegas	48

4.2.2.3.8. Gasto en supermercados	49
4.2.2.3.9. Intereses de la aplicación	49
4.2.2.3.10. Razones de no uso de aplicación.	50
4.2.2.3.11. Importancia de la facilidad de uso	50
4.2.2.3.12. Importancia de buena reputación de aplicación.	51
4.1.3.3.13. Medio de pago preferido.....	51
4.3. Estudio cuantitativo a bodegueros.....	52
4.3.1. Ficha técnica	52
4.3.1.1. Objetivos del estudio de mercado.....	52
4.3.1.2. Características metodológicas	52
4.3.1.3. Diseño de la muestra.....	53
4.3.1.4. Recolección de información	54
4.3.2. Análisis	54
4.3.2.1. Género	54
4.3.2.2. Distrito	54
4.3.2.3. Edad.....	55
4.3.2.4. Impacto de la pandemia.....	56
4.3.2.5. Fidelidad de clientes	56
4.3.2.6. Rango de compras mensuales de los clientes	57
4.3.2.7. Técnicas de promoción de las bodegas.....	57
4.3.2.8. Métodos de control del negocio.....	58
4.3.2.9. Uso de WhatsApp en pedidos.....	58
4.4. Conclusiones.....	62
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	64
5.1. Situación inicial	64
5.2. Estrategia digital diferenciadora.....	66
5.3. Definición de la misión y visión del negocio	66
5.4. Objetivos del Negocio	67
5.4.1 Objetivo estratégico general	67
5.4.2 Objetivos estratégicos específicos.....	67
5.5. Análisis externo estratégico.....	68

5.5.1. Benchmarking.....	68
5.5.1.1. Determinación del proceso a examinar	68
5.5.1.2. Medidas de desempeño.....	68
5.5.1.3. Selección de empresas comparables.....	69
5.5.2. Análisis SEPTEG	70
5.5.2.1. Factores sociales	70
5.5.2.2. Factores económicos.....	71
5.5.2.3. Factores políticos.....	72
5.5.2.4. Factores tecnológicos	73
5.5.2.5. Factores ecológicos.....	73
5.5.2.5. Factores geográficos	74
5.5.3. Las 5 Fuerzas de Porter	75
5.5.3.1. Productos sustitutos	75
5.5.3.2. Entrada de nuevos competidores	76
5.5.3.3. Rivalidad de los competidores actuales.....	76
5.5.3.4. Poder de negociación de proveedores	76
5.5.3.5. Poder de negociación de clientes.....	77
5.5.4. Análisis de stakeholders externos.....	78
5.5.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	79
5.7 Conclusiones.....	81
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	82
6.1. Análisis de la situación externa	82
6.1.1. Definición del cliente	82
6.1.2. Estructura del Mercado	82
6.1.3. Mercado Objetivo	83
6.2. Análisis de la situación interna.....	85
6.2.1. Segmento de clientes.....	85
6.2.2. Propuesta de valor.....	85
6.2.3. Canales.....	86
6.2.4. Relaciones con los clientes	86
6.2.5. Fuente de ingresos.....	86

6.2.6.	Recursos clave	86
6.2.7.	Actividades clave	87
6.2.8.	Asociaciones clave.....	87
6.2.9.	Estructura de costos	87
6.3.	Objetivos del plan de marketing.....	87
6.3.1.	Objetivos cuantitativos.....	87
6.3.2.	Objetivos Cualitativos.....	88
6.4.	Estimación de Crecimiento y Posicionamiento	89
6.5.	Control del plan de marketing	90
6.6.	Estrategias de marketing.....	90
6.6.1.	Estrategia del producto	91
6.6.2.	Estrategia del precio.....	92
6.6.3.	Estrategia de plaza (Lugar)	93
6.6.4.	Estrategia de promoción	94
6.6.5.	Estrategia de personas.....	95
6.6.6.	Procesos	95
6.6.7.	Presentación	96
6.7.	Piloto Friends & Family	97
6.8.	Presupuesto de marketing.....	97
6.9.	Conclusiones de marketing.....	98
CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH		100
7.1.	Objetivos del plan organizacional.....	100
7.2.	Modelo organizacional.....	101
7.2.1.	Equipos de trabajo.....	101
7.2.2.	Organigrama inicial	104
7.2.3.	Principales puestos y funciones	105
7.2.3.1.	Gerencia general	105
7.2.3.2.	Líder Administrativo.....	106
7.2.3.3	Líder Técnico	106
7.2.3.4.	Líder comercial	107
7.2.3.5	Ejecutivo comercial o vendedores	107
7.2.3.6	Analista de sistemas senior	108
7.2.3.7	Analista de control de calidad.....	108

7.2.3.8 Dueño de producto	108
7.2.3. Principales procesos.....	109
7.6. Esquemas de remuneración.....	114
7.6.1. Sueldos estimados y crecimiento organizacional estimado	114
7.7. Formalización de la empresa	115
7.7.1. Régimen tributario	115
7.7.2. Régimen laboral	116
7.7.3. Esquema de la sociedad	116
7.8. Registro del negocio	116
7.9. Conclusiones	117
8.1. Estrategia de innovación y tecnología	118
8.2. Objetivos de innovación y desarrollo	118
8.3. Plataforma tecnológica.....	118
8.3.1. Arquitectura basada en la nube	118
8.3.2. Seguridad de información.....	120
8.5. Principales procesos operativos y de soporte.....	126
8.6. Equipo de innovación	127
8.8. Conclusiones	128
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES	129
9.1. Estrategia de operaciones.....	129
9.2. Objetivos operativos	129
9.3. Principales procesos operativos	129
9.3.1. Búsqueda y registro de Clientes.....	129
9.3.2. Afiliación de bodegas	130
9.3.4. Descarga de aplicación de usuarios finales.....	131
9.4. Ubicación y centro de control	133
9.5. Activos	133
9.5.1 Gastos pre operativos y recurrentes adicionales	134
9.6. Conclusiones	134
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO	136
10.1. Supuestos y consideraciones generales.....	136
10.2. Inversión	136
10.3. Gastos	137
10.4. Ingresos Estimados	138
10.5. Capital de trabajo	138

10.6.	Financiamiento	138
10.7.	Estados de resultados	138
10.8.	Tasa de descuento.....	139
10.9.	Flujos de caja.....	139
10.10.	Flujos de caja.....	139
10.11.	Análisis de sensibilidad	140
10.11.1.	Análisis de sensibilidad de la comisión de Venta.....	140
10.11.2.	Ticket de compra mensual vs aplicaciones descargadas	140
10.12.	Matriz de riesgos.....	142
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		143
11.1.	Conclusiones	143
11.2.	Recomendaciones.....	146
ANEXO I. ENCUESTA A POTENCIALES USUARIOS		147
ANEXO II. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A BODEGUEROS		150
ANEXO III. ENCUESTA A BODEGUEROS.....		151
ANEXO IV. PERFIL DE COMPETENCIAS DE LIDER TECNICO		153
ANEXO V. COTIZACIONES POR SERVICIOS DE TERCEROS.....		156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		157

Índice de Tablas

Tabla 2.1. Tenencia de TIC en los hogares	14
Tabla 2.2. Hogares con tenencia de telefonía móvil	14
Tabla 2.3. Hogares con tenencia de computador e internet	14
Tabla 3.1. Modelo de negocio canvas	27
Tabla 4.1. Lista de entrevistados	34
Tabla 4.2. Resumen de resultados de entrevistas a profundidad a bodegueros (parte 1)	35
Tabla 4.3. Resumen de resultados de entrevistas a profundidad a bodegueros (parte 2)	36
Tabla 4.4. Habitantes de 25 a 65 años de zona 7 de Lima Metropolitana y de los NSE A, B y C	39
Tabla 4.5. Estimación del segmento de mercado	44
Tabla 5.1. Número de bodegas según zonas de Lima en el 2019	64
Tabla 5.2. Comparativo de aplicaciones móviles de fidelización de clientes.	69
Tabla 5.3. Uso de internet en la Zona 7 de Lima Metropolitana	75
Tabla 5.4. Matriz EFE	80
Tabla 6.1. Estimación de crecimiento	89
Tabla 6.2. Estimación de ingresos y comisión por compra	94
Tabla 6.3. Presupuesto del plan de marketing (en soles)	98
Tabla 7.1. Cálculo de factor de beneficios de acuerdo a ley	116
Tabla 7.2. Estimación de gasto por planilla a cinco años	116
Tabla 8.1. Presupuesto estimado tecnología y operaciones	129
Tabla 10.1 Inversión y gastos pre operativos	138
Tabla 10.2. Gastos estimados a 5 años	138
Tabla 10.3. Ingresos estimados	139
Tabla 10.4. Estado de resultados	140
Tabla 10.5. Flujos de caja	140
Tabla 10.6. Evaluación financiera	141
Tabla 10.7. Análisis de sensibilidad de la comisión de venta	141
Tabla 10.8. Análisis de sensibilidad descargas vs promedio usuarios	142
Tabla 10.9. Matriz de riesgos, probabilidad, impacto y medidas de contingencia	142

Índice de Figuras

Figura 2.1. Explicación del servicio de Cornershop.	11
Figura 2.2. Búsqueda de bodegas cercanas por Wabi	12
Figura 2.3. Categorías de pedidos de Wabi.	12
Figura 2.4. Página web de Wabi.	13
Figura 2.5. Atributos del Propósito de Transformación Masiva	16
Figura 2.6. Transformación Digital en el mundo	20
Figura 2.7. Distribución de Bodegas en Lima Metropolitana.	24
Figura 4.2. Decisión de compra de productos en el hogar.	42
Figura 4.3. Consumo de productos en bodegas	43
Figura 4.4. Interés en la app de compras propuesta.	44
Figura 4.5. Género.	45
Figura 4.6. Distrito	45
Figura 4.7. Edad de Usuarios	46
Figura 4.8. Categoría de ocupación.	47
Figura 4.9. Frecuencia de consumo en bodegas.	47
Figura 4.10. Manera de comprar en bodegas	48
Figura 4.11. Gasto mensual en bodegas.	48
Figura 4.12. Gasto mensual en supermercados.	49
Figura 4.13. Interés en nueva app de compras.	49
Figura 4.14. Motivos de no uso de la propuesta.	50
Figura 4.15. Importancia de facilidad de uso de la app.	50
Figura 4.16. Importancia de comentarios de clientes.	51
Figura 4.17. Medios de pago.	51
Figura 4.18. Encuestas de Bodegas por Distrito.	55
Figura 4.19. Edad de Bodegueros	55
Figura 4.20. Variación de ventas por la pandemia.	56
Figura 4.21. Fidelidad de compra.	56
Figura 4.22. Rango de compras mensuales de los clientes.	57
Figura 4.23. Técnicas de promoción de las bodegas.	57
Figura 4.24. Métodos de control del negocio.	58
Figura 4.25. Uso de WhatsApp en pedidos.	58
Figura 4.26. Valoración del “ordenamiento y control de inventarios”.	59
Figura 4.27. Valoración de la “publicidad de sus productos en stock”.	59
Figura 4.28. Valoración del “buen trato al cliente”.	60
Figura 4.29. Valoración de las “medidas contra la pandemia.	60
Figura 4.30. Valoración del “conocimiento de clientes”.	61
Figura 4.31. Aceptación de la propuesta de app.	61
Figura 4.32. Forma de pago.	62
Figura 4.33. Disposición a pagar	62
Figura 5.1. Principales características de bodegas que más venden en época de pandemia.	65
Figura 5.2. Otras características de bodegas que más venden en época de pandemia.	65
Figura 5.3. Estrategia de Implementación de Emprendimiento de Transformación Digital.	66
Figura 5.4. Análisis de las Fuerzas de Porter	77
Figura 6.1. Estimación de Crecimiento	89
Figura 7.1. Equipos de Trabajo	102
Figura 7.2. Organigrama.	105
Figura 8.1. Arquitectura basada en la nube	119

Figura 8.2. Sistemas de Soporte basados en la nube	121
Figura 8.3. Modelo de desarrollo Ágil basado en Scrum	122
Figura 8.4. Interfaz de Usuario	123
Figura 8.5. Cronograma de Desarrollo	125
Figura 9.1. Proceso de búsqueda de bodegas	130
Figura 9.2. Afiliación de bodegas	131
Figura 9.3. Descarga de la aplicación	132

GABRIEL VEGA

Con 20 años de experiencia en Proyectos de TI, versátil, con enfoque en Proyectos y Gestión de Software / TI. Tuve la oportunidad de viajar y trabajar en Alemania, Venezuela, Colombia y Bolivia, con clientes y proveedores. Me considero un líder, metódico y un buen amigo, proactivo y dispuesto a aprender y enseñar. Abierto a nuevos retos en beneficio de la Compañía. Como jugar fútbol, música, programación informática, tecnología, videojuegos deportivos y vivir cada minuto como si fuera el último.

EDUCACION

- ✓ ESAN, MBA Estudiante (2019)
- ✓ ESAN, International MBA Estudiante (2016)
- ✓ ITIL Foundations Certificate (2013)
- ✓ ESAN: Diploma in Project Management (2009)
- ✓ CERTIFICATE OF PROFICIENCY IN ENGLISH, Michigan (MTELP), (2002)
- ✓ Universidad Nacional del Altiplano: Bachelor degree in Systems Engineer (2001)
- ✓ Colegio San Juan Bautista (1996)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

HIPER SA (www.hiper.com.pe)

Empresa peruana con 35 años de experiencia, ofrece Soluciones integrales orientadas al servicio basadas en tecnología e innovación. Con más de 250 personas en su sede en Lima, operaciones a nivel nacional y presencia en 17 países de la región, entre ellos Colombia, Bolivia, Costa Rica entre otros, sus productos orientados a servicios básicamente para Bancos, empresas telefónicas, retail, gobierno, etc. son considerados líderes en su segmento.

Key Account Manager: Setiembre 2019 hasta ahora

Responsable de los productos de cuentas clave para la empresa, su mercado y condiciones competitivas, además de ese apoyo para trazar una visión de producto diferenciada y entrega de valor único en función de las demandas del cliente. Es decir, responsable de definir el por qué, cuándo y qué de los productos de la empresa que construye y apoya el equipo operativo; todo ello liderando equipos multifuncionales desde la concepción de un producto hasta su lanzamiento y soporte y gestión empresarial.

Gerente de Desarrollo de Software: Septiembre 2016 hasta 2019

Responsable del desarrollo y mantenimiento de los Productos de Software más valiosos de la Compañía instalados en 17 países en diferentes tipos de industrias tales como Bancos, Procesadores de Pagos, Instituciones de Salud, etc. También para liderar más de 50 Ingenieros de Software divididos en codificadores (POS, Front y Back End), analistas de software de calidad, arquitectos de software, analistas de software y líderes de equipo. Además de eso, responsable de la Implementación de la Metodología de Software basada en valores Scrum, Agile, PMP y KPI. Finalmente, responsable de presupuestos, propuestas, desarrollo de mi equipo y soporte para cualquier requerimiento de TI de nuestros clientes y de la propia empresa.

Gerente de Operaciones: enero de 2013 a diciembre de 2015

Responsable de administrar y controlar la operación de la Compañía a nivel nacional y en más de 17 países, incluidos los presupuestos, implementación, soporte y servicio al cliente. También liderar a más de 100 colaboradores en Lima, controlar socios locales e internacionales y asegurar nuestros propios sistemas y comunicaciones. Finalmente, responsable de presupuestos, cotizaciones, propuestas y planes integrados para nuestro equipo.

Jefe de producción: 2011-2013

Responsable del diseño, fabricación y entrega de los equipos de Hardware de Hiper. También responsable de controlar y gestionar la unidad de reparación de Verifone POS. Lideró hasta 50 empleados, realizando presupuestos, cotizaciones y propuestas.

Gerente de proyectos de software: 2006 - 2010

Responsable de dirigir equipos de desarrollo de software. Trabajé en sistemas para el BCP, BBVA, Scotiabank, Telefónica, Claro, RENIEC entre otros. Propuestas de software, especificación y verificación de códigos de software.

Analista informático: 2004-2006

Responsable de analizar y definir las especificaciones de las soluciones de Hiper. Generar propuestas y establecer métodos de trabajo para los programadores del sistema.

Programador informático: 2001-2004

informático encargado de desarrollar sistemas utilizando lenguajes como Java, Visual Basic, C #, C ++ y Sistemas de Bases de Datos como SQL Server y Oracle. También soporte analista de sistemas.

Práctica en Programación de Computadoras: 2000

Programador informático encargado de desarrollar sistemas utilizando lenguajes como Java, Visual Basic, C #, C ++ y Sistemas de Bases de Datos como SQL Server y Oracle.

INFORMACION ADICIONAL

Lenguajes: Español (nativo), Inglés (fluido)

Hobbies: Fútbol, Correr y tocar la guitarra. Viajes a: Alemania, Italia, Paraguay, Costa Rica, Estados Unidos, Bahamas, Venezuela, Colombia, Bolivia y todo mi país.

RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú y en el mundo, antes de la pandemia Covid-19, la transformación digital de los negocios estaba tomando fuerza y en sectores como el bancario, específicamente las iniciativas digitales estaban tomando forma. Sin embargo, la mayoría de negocios y rubros, seguían trabajando y operando en esquemas tradicionales y muy poco uso de tecnologías disruptivas.

Con la llegada del Covid-19 muchos negocios de todo tipo han tenido que adaptarse a nuevos esquemas de trabajo, muchos de estos, cambiando radicalmente la manera como operan y en donde la transformación digital, el uso del celular y de tecnologías para muchos antes desconocidas, son parte del día a día.

Por ejemplo, los colegios y universidades, usan tecnología de manera intensiva tecnologías de video conferencia, las empresas hacen teletrabajo y usan herramientas colaborativas; los bancos han quintuplicado las transacciones virtuales a través de sus aplicaciones móviles, los restaurantes han tenido que transformarse e implementar tecnología para hacer delivery, los grandes centros comerciales han convertido sus tiendas en almacenes y han fortalecido sus tiendas virtuales en grandes servicios de delivery.

Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad de poder invertir en tecnología, especialmente las micro empresas, en el Perú el 95% de empresas son MYPE, muchas de estas informales o en proceso de formalización y el uso de tecnología es muy limitado y el poco acceso a la misma no es explotado adecuadamente.

En específico las bodegas de barrio, muchas de estas, llevan control de sus inventarios a mano, en la memoria de los dueños y no tienen un control de su negocio estructurado y mucho menos preparado para enfrentar una transformación digital que permita dirigirse a la llamada “nueva normalidad”.

Esta “nueva normalidad” ha disparado el uso de plataformas digitales, y estas existen de todo tipo, las aplicaciones de delivery, las aplicaciones de compra de los grandes centros comerciales, las aplicaciones de chat, de colaboración, de los bancos, de pago sin contacto,

aplicaciones de tipo educativo, aplicaciones de compra, entre muchas otras. La nueva normalidad ha forzado además a que muchos negocios se reinventen y aparezcan en el mercado todo tipo de ofertas digitales.

Por otro lado, existen en los 14 distritos de Lima Tradicional 16,000 bodegas que atienden a personas de los Niveles Socioeconómicos B y C. Estas bodegas, no tienen el capital, conocimiento y tiempo para implementar y desarrollar una aplicación digital. Una sola no saldría a cuenta, pues el costo de implementación es demasiado alto para una bodega. El uso del chat a través del WhatsApp ha empezado a utilizarse como medio para comunicarse con sus clientes.

Asimismo, las bodegas, a diferencia de otros rubros, no han dejado vender, es más, están apareciendo muchas más bodegas, debido a que algunos tipos de negocio como las discotecas y pubs se han tenido que convertir en bodegas de barrio.

Enmarcado sobre este contexto, esta propuesta busca cerrar la brecha digital que hay entre la bodega y sus clientes; un estudio realizado por la empresa Dataimágenes (2018), encontró que en promedio una bodega en la ciudad de Lima tiene 78 clientes permanentes y/o frecuentes. Si bien es cierto las bodegas no han dejado de operar, la experiencia de compra es distinta. El cliente de la bodega busca estar el menor tiempo posible en la calle por temor a contagio y además va directamente a buscar lo que compra.

La idea central es implementar una plataforma en la que el cliente, tal como lo hace con las aplicaciones de los centros comerciales, tenga una experiencia digital de compra en la bodega de su barrio; es decir que el cliente seleccione la bodega, los productos, pague digitalmente y luego la bodega se los entrega en la puerta de su casa.

Se busca además que la bodega inicie un proceso de transformación digital enfrentando de esta manera la nueva normalidad y aquellas puedan aprovechar la herramienta para poder además de tener un nuevo canal de venta digital, utilizar la información de sus stocks y poder ofrecer publicidad a través de la aplicación.

El presente trabajo describe un estudio de mercado realizado en Lima Metropolitana en donde se ha encuestado a más de 300 personas, más de 200 bodegueros y se ha entrevistado a 16 dueños de bodegas de Lima Tradicional. El estudio confirma que la necesidad de los usuarios existe, además que los bodegueros no pueden pagar por un desarrollo propio y que un canal adicional de venta digital, le es atractivo a la mayoría.

Considerando lo encontrado en el estudio de mercado, se desarrolla una estrategia en la que la construcción de la plataforma y el tiempo en la que este en el mercado es vital; además la confiabilidad de la herramienta y su capacidad de masificación son claves para el modelo de negocio. La estrategia considera la implementación de un equipo de desarrollo ágil en donde el primer año se implementa y prueba la plataforma, para luego a partir del segundo año hasta el quinto año, un equipo de vendedores se encargue de masificar y afiliar a la mayor cantidad de bodegas posibles, hasta llegar a un mínimo de 4,200 bodegas afiliadas.

Asimismo, al quinto año, se considera vender la compañía, incluido sus activos importantes los cuales son la plataforma y la información. Considerando esto último el análisis financiero indica una TIRE superior al 20% para un horizonte de 5 años.

Finalmente, la propuesta negocio constituye un proyecto atractivo, rentable y que, haciendo uso de la tecnología y una adecuada gestión comercial transforma la experiencia de compra en las bodegas; logrando de esta manera fortalecer y digitalizar la relación de las bodegas con sus clientes.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presentan los antecedentes sobre el plan de negocio. Asimismo, se detallan los objetivos del negocio para examinar su viabilidad.

1.1. Antecedentes

La tesis busca desarrollar una propuesta de plan de negocios para la implementación de una compañía que desarrolle y administre una aplicación móvil que permita a las bodegas la venta de sus productos y artículos en la ciudad de Lima Metropolitana. El plan de negocios está fundamentado en estrategias, enfocándose en la utilización de las tecnologías de transformación digital, el uso del celular y la necesidad de las personas de protección y confianza de cara a una vida con pandemia por el Covid-19. En ese sentido, las ventas por aplicativos móviles resultan ser una gran opción que reduce la exposición de las personas al virus y a la vez facilita la compra de artículos de las bodegas, brindando además algunos beneficios intangibles como el ahorro de tiempo y sensación de modernidad.

Actualmente las bodegas formales se encuentran organizadas a partir de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) la cuales busca velar por los derechos de todos sus miembros. A partir de esta institución impulsaron la creación de la Ley N° 30877 cuyo reglamento fue aprobado recientemente a petición de la ABP durante la pandemia Covid-19.

Gran parte de la existencia de bodegas resultan del emprendimiento ante la ausencia de oportunidades de trabajo, es decir autogeneración de empleo. PQS (2019), indica que existen más de 414 mil bodegas en el Perú que operan como MYPE y negocios familiares. En Lima 113 mil, la mayoría de estos establecimientos se encuentran en el cono norte (43%), cono sur (22%), cono este (21%) y Lima Centro (14%).

Perú Retail (2018), señala que el crecimiento anual de los establecimientos continúa creciendo por encima del 4%, pese al mayor ingreso de supermercados y tiendas de conveniencia, generando transacciones de alrededor de USD 2 mil millones anuales.

La situación actual de la pandemia Covid-19, podría permitir un resurgimiento de las bodegas debido a que las familias evitarían en el corto y mediano plazo la asistencia a lugares con mucha afluencia de personas como los mercados y supermercados (ABP, 2020). Gestión (2020), señala por ejemplo que en Miraflores más de 150 pubs se convertirían a bodegas mientras que en Pueblo Libre un gran número de restaurantes también cambiarían a ese rubro.

1.2. Objetivos

El objetivo general del plan es evaluar la viabilidad financiera y económica del plan de negocios para la implementación de una aplicación móvil que permita la venta de productos de las bodegas en la ciudad de Lima.

Los objetivos específicos son:

- Analizar la situación actual del mercado de bodegas en Lima Metropolitana y la venta por delivery.
- Diseñar el plan estratégico que permita crear valor de la empresa y los usuarios.
- Determinar la estrategia de marketing alienado a la estrategia de general
- Desarrollar los planes de recursos humanos y operativo que permita la puesta en marcha del negocio, enfocado en una organización moderna / exponencial.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

1.3. Motivación y justificación

La tesis es relevante porque desarrolla una propuesta viable de facilitar las transacciones entre las personas y las bodegas en la situación actual de pandemia Covid-19, para colocarla en el mercado limeño.

Actualmente, los consumidores están interesados por adquirir sus alimentos y demás artículos de uso diario sin tener que salir de sus hogares, lo que genera una mayor búsqueda en cuanto a precio, tiempo de entrega y conveniencia. Adicionalmente, hoy en día, la falta de tiempo y la demora en la atención de los supermercados, hacen que las personas se orienten por otras opciones para adquirir lo que necesitan que incluya el despacho a domicilio (Perú Retail, 2020).

Perú Retail (2020) a través del informe “¿Qué esperan los consumidores de las marcas ante la nueva normalidad?” reveló que el 22% de los conectados a internet han comenzado a comprar más mediante los canales online y el 78% lo hace para no salir a la calle. En este sentido, PRODUCE (2020) ha establecido una alianza con Niubiz, la cual facilitará a los bodegueros los medios de pagos digitales con el fin de incrementar sus ventas entre 20% y 30%, todo esto enmarcado en el Programa Nacional Tu Empresa.

El trabajo además profundizará en el estudio del mercado bodeguero limeño y sus características para implementar el plan de negocios. De acuerdo al Perú Retail (2019) en Perú existen 414 mil bodegas y en Lima 113 mil, las cuales mueven alrededor de \$ 2 mil millones anualmente. De acuerdo a PQS (2020) más de 400 mil bodegueros están dispuestos a utilizar el comercio electrónico para facilitar sus ventas. Cabe resaltar la importancia del sector, dado que el 2018 se promulga la Ley N° 30877 – Ley General de Bodegueros, la cual busca reconocer el valor social de las bodegas.

1.4. Contribución

La investigación plantea un negocio en base al beneficio que se genera de la venta de artículos de bodega en Lima Metropolitana. Dada la actual pandemia del Covid-19 se propone ofrecer a los clientes la seguridad de comprar desde su hogar a través de una aplicación móvil. Esta se convierte en una opción de compra rápida y confiable, que además de respetar los protocolos de seguridad, cuenta con la información del pedido.

El presente trabajo confirma la vinculación existente entre la venta de productos de las bodegas y la rentabilidad de la empresa, a través de un plan de negocio que obtiene resultados económicamente favorables.

Entre los trabajos similares se tienen los siguientes:

1.4.1. Proyecto empresarial Top Delivery

Lucero et al. (2018) plantearon el proyecto de negocio de Top Delivery, el cual se creó para que las personas puedan comprar en los supermercados a pesar de contar con el tiempo necesario para ir físicamente a los locales. Top Delivery es una app que le indicará a los usuarios las mejores ofertas de los productos de los supermercados, el cual tendrá como principal objetivo enviar los productos a los usuarios en un periodo de tiempo determinado con atención personalizada mediante una plataforma de ventas en línea, con un tiempo máximo de 2 horas, con lo cual la aplicación podrá ser recomendada y se podrán atraer más usuarios. La aplicación se centra en Lima, con una proyección a provincias en el futuro.

1.4.2. Plan de negocio: Servicio delivery por conveniencia “2Go”

Correa y Figueroa (2019) pretenden que los usuarios puedan realizar sus pedidos de cualquier producto o servicio mediante una app móvil “2Go”, de manera que el usuario puede hacer el monitoreo y reclamar directamente a la empresa. 2Go contará con dos tipos de clientes: los comercios de conveniencia o bodegas y el cliente final.

Por tanto, se conseguirá una confluencia de economía de plataformas colaborativas y comunidad de negocios, donde la aplicación será un intermediario entre ambas. La conexión entre ambos será mutua y se retroalimentarán. De esta forma se cumple con la entrega del producto, según condiciones pre establecidas, en tiempos indicados por la app, de la manera pactada y que el cliente pueda pagar por el servicio de acuerdo a su conveniencia.

1.4.3. Plan de negocio de marketplace fruta fresca para los mayoristas de Lima

Egoavil et al. (2018) identifican que al año 2018 se observa un gran paso hacia la transformación digital en todos los stakeholders de la sociedad, lo que incluye un mayor uso de Internet y dispositivos móviles e incorporando nuevos comportamientos y hábitos. A la vez en la ciudad de Lima cada vez se convive con un mayor nivel de congestión vehicular lo que genera mayores costos al momento de los traslados. Por el lado del ciudadano la demanda de frutas se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, la mayor oferta se encuentra en mercados mayoristas que se caracterizan por su desorden, inseguridad y falta de infraestructura.

En este contexto, Egoavil et al. (2018) reconocen como oportunidad de negocio la creación de una plataforma online de comercialización de frutas que le ahorre principalmente tiempo a la gente.

A partir de ello, proponen una estrategia que se enfoque en desarrollo de mercado y penetración en un nuevo canal a partir del liderazgo en costos. Se propone el desarrollo de una página web y una aplicación móvil con características amigables y seguras para los usuarios, y de trazabilidad para los administradores. Los prototipos fueron validados y mejorados a partir de sugerencias de potenciales usuarios.

A nivel operativo y marketing se utilizó un enfoque de 8P's que determinó un presupuesto precio al lanzamiento de S/ 60,000. Los resultados de viabilidad económica y financiera tienen un VAN por encima de los S/ 63,000 y con una TIR de 31% por encima a la tasa de descuento propuesta de 25%, lo que señala la generación de valor del proyecto. Los análisis de riesgos del plan incluyen variables como la “tasa de conversión” y el “ticket de compra”.

1.4.4. Plan de negocios de una plataforma colaborativa AYNI 2.0

Barreda et al. (2019) plantean que la falta de tiempo en los quehaceres diarios y la necesidad de productos básicos, permite proponer y diseñar la plataforma AYNI 2.0 que integre la demanda de hogares limeños y bodegueros.

Para ello, se realiza un análisis del macro y microentorno con el fin de identificar factores que influyan en la viabilidad de la propuesta. Con el fin de confirmar el primer análisis se utilizan herramientas de estudio de mercado como: focus groups, entrevistas y más de 400 encuestas. El estudio de mercado señala que existe gran interés por la propuesta debido al fácil uso de smartphones y la recepción vía delivery; y dada la ausencia de este modelo en el mercado actual existe una oportunidad potencial. Para el desarrollo del plan se emplea un modelo de negocios mediante Lean Canvas que permite un rápido entendimiento para los actores.

Tomando en cuenta contexto, estudio de mercado y modelo de negocio se propone un plan de marketing, y un plan de operaciones que integre procesos, soporte tecnológico y recursos humanos. La evaluación económica y financiera señala su viabilidad a partir de indicadores como el VAN y TIR para un periodo de 5 años.

1.5. Alcance

La tesis busca desarrollar una propuesta de plan de negocios para la implementación de una aplicación móvil que permita la venta de productos y artículos de bodegas en la ciudad de Lima Metropolitana.

El plan de negocios está fundamentado en estrategias sostenibles, de una aplicación móvil que facilite la oferta de los artículos de las bodegas, con la protección y confianza que necesitan los clientes en una etapa de pandemia por el Covid-19, que se torna como nueva normalidad. En ese sentido, las ventas por aplicativos móviles resultan ser una gran opción que reduce la exposición de las personas al virus y a la vez facilita la compra de artículos de las bodegas.

En el Perú, el gobierno ha promulgado el Decreto Supremo N° 094-2020, el cual promueve la reactivación de algunas actividades económicas en el país, tales como el comercio electrónico y la venta de alimentos y de primera necesidad. Además, mediante la Resolución Directoral N°007-2020-PRODUCE/DGDE se aprueban disposiciones complementarias para la reanudación de las actividades económicas en el país, incluyendo facilidades para el comercio electrónico de bienes para el hogar y afines. De esta manera trata de generar facilidades para el acceso de productos del hogar en toda la población, con el fin de que facilite este intercambio.

1.6. Limitaciones

La presente tesis presenta limitación de tiempos, debido a que este es muy corto tomando que el autor la desarrolla a la par de sus actividades profesionales. Por otro lado, existe una limitación en la aplicación de las encuestas y entrevistas en el estudio de mercado, la cual por la coyuntura deberá aplicarse de manera virtual y no presencial lo que podría incidir en la falta de respuesta de las personas. En ambos casos creemos que el apoyo de la Dra. Arbaiza reducirá los efectos de las limitaciones.

1.7. Estructura de la tesis y metodología

Para la elaboración del presente plan de negocios se seguirá la estructura y las pautas de la PhD Lydia Arbaiza, señaladas en su obra ¿Cómo elaborar un plan de negocios? (Arbaiza, 2015).

Fase I: Introducción del plan de negocio

En el primer capítulo se presentará la justificación y contribución del trabajo, así como el objetivo general de viabilidad del plan de negocios; y de los objetivos específicos necesarios para alcanzarlo. Asimismo, se señalará el alcance y las limitaciones a tomarse en cuenta durante el desarrollo del documento.

En el segundo capítulo se desarrollará un breve marco conceptual y contextual del escenario donde se propone el plan de negocios. Se definirán conceptos como el de tecnologías de información (TI), aplicación móvil (app) y bodega; y se revisará la situación histórica de estos sectores, es decir Pre-Covid-19 y durante la pandemia.

Luego se desarrollará un modelo Canvas que permitirá entender la idea de negocio y el valor que genera al usuario y al bodeguero

Fase II: Estudio de mercado

Se realizará un estudio de mercado cuantitativo a partir de encuestas a los usuarios finales de la app, es decir a las personas que desde su hogar realicen sus pedidos. Por otro lado, se realizará un estudio cuantitativo y/o cualitativo, dependiendo de los recursos, adicional hacia los bodegueros con el fin de identificar sus necesidades. En la mayoría de los casos y dada la coyuntura, las encuestas se realizarán por medios virtuales. En caso se requieran entrevistas se utilizarán medios virtuales como: Zoom y Google Meets. Sin embargo, también se visitarán bodegas para las entrevistas y las encuestas. De ese modo, a partir de los resultados no sólo se podrá calcular la demanda potencial y objetivo del negocio; sino que se podrán identificar factores claves a tomar en cuenta en la elaboración de la estrategia y los planes de capítulos posteriores.

Fase III: Planes 1

En esta fase se desarrollará el planeamiento estratégico, el plan de marketing y el plan organizacional; para ello, a partir de información secundaria se realizará un análisis SEPTEG y de las fuerzas de Porter. Además, se realizará un benchmarking de los negocios similares al propuesto. Los resultados de esta etapa, así como los resultados del estudio de mercado permitirán elaborar la estrategia de la empresa.

Una vez definida la estrategia, se desarrollará el plan de marketing a partir de un análisis de las 7P.

Seguidamente se desarrollará el plan organizacional que delineará la estructura de la empresa y el recurso humano necesario para su buen funcionamiento, lo que toma en cuenta la proyección de las planillas. Se propondrá el perfil de los colaboradores y el salario que percibirán, así como las competencias con los que se medirá su desempeño.

Fase IV: Planes 2

En una segunda etapa de planes se desarrollará el plan de tecnología y operaciones, así como la evaluación económico financiera.

Se desarrollará el plan operativo y de TI en el que se identificarán los recursos tangibles e intangibles para el mejor desempeño, lo cual se visualizará a partir de diagramas de proceso, el diseño de arquitectura de TI y el análisis de presupuestos

A partir de los presupuestos elaborados anteriormente, de la demanda pronosticada y de algunos supuestos de crecimiento y evolución se realizará la evaluación económica del proyecto con indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales se estresarán a partir de las variables más significativas con análisis de sensibilidad y de escenarios. Finalmente, se elaborará una matriz de riesgo cualitativa para las principales amenazas identificadas.

Fase V: Conclusiones

Se presentarán las conclusiones y recomendaciones del trabajo, los cuales estarán alineados a los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

En el presente capítulo se identificarán algunos conceptos necesarios para el desarrollo de la tesis. Asimismo, se presenta el contexto actual del negocio que se pretende desarrollar en el plan de negocios.

2.1. TIC y aplicación móvil

Las TIC se consideran un aspecto clave en la globalización porque proporcionan un conjunto de herramientas y medios que proporcionan la infraestructura para la comunicación, lo que incluye dispositivos como teléfonos y computadoras con todas sus aplicaciones, como: internet, correo electrónico, teléfonos móviles, mensajería instantánea y redes sociales. En un sentido genérico, las TIC permiten a los usuarios comunicarse de manera más rápida y eficiente en todo el mundo, acceder a una gran cantidad de información en tiempo real, obtener acceso a los servicios de forma remota y construir relaciones con las personas (Kolumbán y Tamás, 2019).

Las TIC también sustentan los sistemas económicos contemporáneos. La evidencia se encontraba en las actividades a diario en aeropuertos, restaurantes y en el transporte público, donde las conversaciones telefónicas móviles y el uso de ordenadores personales es normal. En relación con el espacio, las personas están cada vez más vinculadas a una ubicación específica, cambiando la forma en que pensamos sobre la sociedad y nuestras comunidades (Majchrzak et al., 2016).

Las apps móviles son aplicaciones de software que se ejecutan en un teléfono inteligente, tableta u otros dispositivos móviles. Estas aplicaciones están codificadas con un lenguaje de programación específico y están vinculadas a una plataforma móvil (Racherla et al., 2012).

Chou et al. (2016) indica que, impulsados por la proliferación de la capacidad inalámbrica, las características de los negocios retail e-commerce son valorados principalmente por: el seguimiento del inventario, y la verificación de pagos hasta el cumplimiento de pedidos. También señala que, la transición o extensión del comercio minorista electrónico al comercio minorista por aplicación móvil es una innovación de servicio que atrae a nuevos clientes y crea un nuevo canal de mercado al mejorar el modo de prestación de servicios.

2.2. Bodega

El concepto de bodegas puede ser comparado al de tiendas de conveniencias en otros países; sin embargo, definitivamente no son lo mismo. Para Xin et al. (2019), una tienda de conveniencia, o “tienda de la esquina” es una pequeña empresa minorista que almacena una variedad de artículos cotidianos, como: comestibles, bocadillos, confitería, refrescos, productos de tabaco, medicamentos de venta libre, artículos de tocador, periódicos y revistas. Puede estar ubicado junto a una carretera, en un área urbana, cerca de una estación de transporte público, o en un grifo. Se diferencian de las tiendas generales en que no se encuentran en una zona rural y se utilizan como un complemento conveniente para las tiendas más grandes. Generalmente cobran precios más altos que las tiendas convencionales o los supermercados.

Para Barrientos-Felipa (2019) una tienda por conveniencia como son Tambo u Oxxo, se definen como pequeñas tiendas localizadas en zonas residenciales abiertas, que funcionan durante toda la semana. Presentan una elevada rotación de sus productos, e incluso ofertan comida preparada para llevar. Generalmente pertenecen a cadenas corporativa, y se diferencia de las bodegas porque los compradores realizan autoservicio, eligiendo lo que quieren llevar y pagando por todos los productos al final.

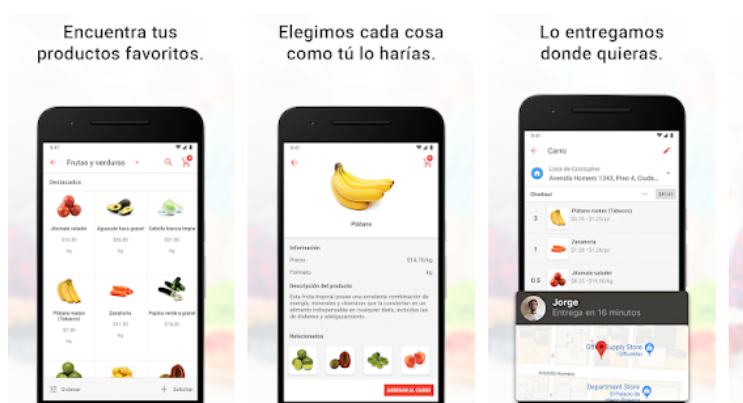
Por su parte, la Ley N° 30877, indica que “la bodega en el Perú se refiere al negocio que se dedica a la venta al por menor de productos de primera necesidad, predominantemente alimentos y bebidas, destinados preferentemente a satisfacer los requerimientos diarios de los hogares”. En ese sentido si se le compara con las tiendas de conveniencia son formatos más pequeños en el que existe alguien que despacha los productos, y no pertenecen a cadenas corporativas.

En el Perú, las bodegas de barrio tienen como referente a una cadena de supermercados que actualmente le pertenece a Cencosud (de capitales chilenos), pero que anteriormente era de capitales peruanos. Se trata de Wong, llamada antes E.Wong, por su fundador Erasmo Wong quien en 1942 fundó una pequeña bodega, negocio que en el tiempo se mantuvo y se fue expandiendo hasta llegar la cadena de supermercados líder del mercado peruano (CDI, 2015).

2.3. Experiencias internacionales

Existen experiencias a nivel internacional similares a la propuesta presentada en la presente investigación. Se tiene por ejemplo a Cornershop que te permite realizar compras del supermercado y tiendas especializadas con el compromiso de hacer la entrega en menos de una hora o en el horario que el usuario elija. Lo que la diferencia de las demás aplicaciones es que un “shopper experto” es el que realiza las compras y te puede hacer sugerencias, además te permite crear listas de compra y compartirlas con otras personas. Actualmente dicha aplicación se encuentra disponible en México, Chile, Canadá, Colombia, Estados Unidos, Brasil y en Perú.

Figura 2.1. Explicación del servicio de Cornershop



Fuente: Google Play Store, 2020.

Para el caso de aplicaciones similares a la propuesta presentada en el presente trabajo se cuenta con Wabi, la cual permite pedir lo que el usuario necesite a la bodega de barrio y llevarla a tu casa en unos minutos, ubicando las bodegas cercanas a tu ubicación (ver Figura 2.2). Entre las categorías de productos que la app permite adquirir está: snacks, bebidas, artículos de limpieza, entre otros (ver Figura 2.3). La entrega será hecha por un repartidor de la bodega que podrá ser monitoreado, sin costo de envío. Adicionalmente, la aplicación ofrece descuentos y promociones exclusivas. Una desventaja del servicio es que solo acepta pagos en efectivo.

Figura 2.2. Búsqueda de bodegas cercanas por Wabi



Fuente: Wabi, 2020.

Figura 2.3. Categorías de pedidos de Wabi



Fuente: Wabi, 2020.

2.4 Experiencia Local

A nivel local se han encontrado prototipos a nivel académico como los que se presentaron en los antecedentes del capítulo anterior. Estos fueron planteados en un momento en el que no existía una pandemia por lo que no contaban con esta oportunidad.

Por otro lado, existen deliverys de supermercados que tercerizan sus servicios, y de cadenas de tienda que utilizan aplicativos como Rappi o Glovo. Sin embargo, para ambos casos, en especial para el primero se han presentado fuertes quejas. De hecho, a mayo del presente año, Bravo (2020) más del 85% de los compradores por Internet mostraban molestias por sus

experiencias; siendo el 60% de los descontentos clientes de supermercados seguidos por las tiendas por departamento.

Ya como plataforma similar a la que se propone, que venga funcionando en el mercado local sólo existe el caso de Wabi (ver Figura 2.4). Esta empresa es un emprendimiento, impulsada por una incubadora de negocios digitales, que viene funcionando en algunos distritos de Lima, como: Surquillo, Lince, y Breña; a partir de una app móvil llamada Wabi Casa. Tiene una experiencia previa en Argentina y luego pasó al Perú. De acuerdo al perfil de Facebook e información pública viene funcionando desde febrero del presente año, siendo su resultado neutral a la baja, debido a que al parecer existen más quejas que entregas exitosas.

Figura 2.4. Página web de Wabi



Fuente: Wabi, 2020.

Wabi ofrece una plataforma para que negocios de puerta abierta y cerradas puedan ofrecer sus productos y realizar ventas que sean entregadas por ellos mismos a domicilio. Cuentan con plataforma para iOS y Android, y un correo en el que se pueden presentar quejas y comentarios sobre los servicios.

2.5. Situación de TIC en el Perú

En cuanto al uso de TIC (telefonía fija, telefonía móvil, computadora, cable e internet) en el Perú, INEI (2019) señala una ligera mejora en el uso de las mismas. Es así que al cuarto

trimestre del año pasado había 94 de cada 100 familias con acceso a ellas, habiéndose incrementado en uno desde el cuarto trimestre del año 2018 (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Tenencia de TIC en los hogares de Perú (%)

Condición de tenencia de TIC	Oct-Nov-Dic 2018	Oct-Nov-Dic 2019 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	93,0	93,9	0,9
Ninguna	7,0	6,1	-0,9

Fuente: INEI (2019)

También se observa un crecimiento en el uso de telefonía móvil de 91% a 93% de los hogares, tanto en Lima como en provincial (urbano y rural) (ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Hogares con tenencia de telefonía móvil

Área de residencia	Oct-Nov-Dic 2018	Oct-Nov-Dic 2019 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	91,3	92,6	1,3
Lima Metropolitana	95,6	96,4	0,8
Resto urbano 1/	93,6	95,4	1,8
Área rural	81,0	81,9	0,9

1/ No incluye Lima Metropolitana.
P/ Preliminar.

Fuente: INEI (2019)

Por otro lado, en el mismo periodo se observa un crecimiento del acceso a internet en los hogares tanto de Lima como de provincias de 33% a 39%. Cabe señalar, una ligera tenencia de computadores en el hogar, impulsada por Lima (ver Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Hogares con tenencia de computador e internet

Área de residencia	Oct-Nov-Dic 2018		Oct-Nov-Nov 2019 P/		Variación absoluta (Puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	34,5	32,7	34,2	38,8	-0,3	6,1 ***
Lima Metropolitana	51,6	55,5	48,7	59,6	-2,9	4,1 ***
Resto urbano 1/	38,0	32,2	39,7	40,9	1,7	8,7 ***
Área rural	6,2	2,4	6,7	5,7	0,5	3,3 ***

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

1/ No incluye Lima Metropolitana.

Fuente: INEI (2019)

2.6. Organización exponencial

De acuerdo con IEBS (2020) una organización exponencial tiene una productividad de al menos 10 veces respecto de una empresa similar, debido al uso de nuevas técnicas organizativas que aprovechan las tecnologías como eje acelerador principal.

Es una organización que crece más rápido sin embargo sus costos son menores que los de su competencia esto debido a que tiene un propósito transformador masivo y de escala. Las organizaciones exponenciales tienen un Propósito de Transformación Masiva el mismo que traduce en ser lo que se hace y en saber por qué existe una organización.

El Propósito de Transformación Masiva es un objetivo de alto nivel elevado y aspiracional: es pensar en grande. Algunos ejemplos de organizaciones exponenciales son TED o Uber. Empresas como Google, Facebook o Airbnb han sido capaces de transformar industrias enteras y cambiar por completo las reglas del juego del mercado.

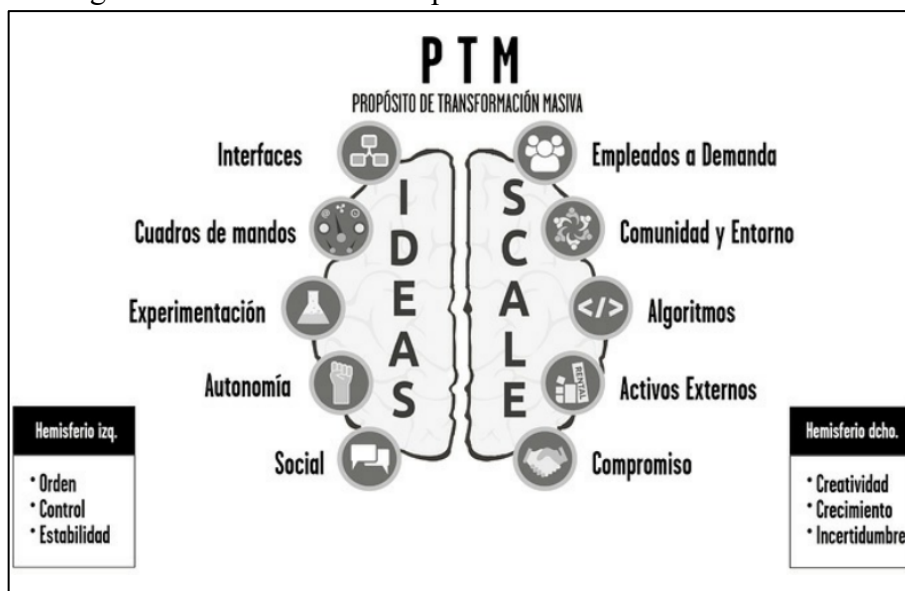
El propósito de transformación masiva es importante no solo porque establece un objetivo ambicioso sino porque también permite el crecimiento exponencial coherente, une aspiraciones colectivas, atrae talento top, apoya a una cultura colaborativa y no política y además capacita la agilidad y el aprendizaje.

De acuerdo con (ISMAIL, 2014), el proceso de transformación masiva incluye diez atributos de la organización que reflejan los mecanismos internos y externos que servirán para conseguir un crecimiento exponencial (Ver Figura 2.5).

(ISMAIL, 2014) utiliza el acrónimo SCALE para reflejar los atributos externos: Empleados a demanda (S: Staff on Demand), Comunidad y Entorno (C:Community and Crowd), Algoritmos (A:Algorithms), Activos Externos (L: Leveraged Assets) y Compromiso (E: Engagement). Considera además que estos atributos están relacionados al hemisferio derecho. (Creatividad, crecimiento e incertidumbre)

De la misma manera (ISMAIL, 2014), utiliza el termino IDEAS para reflejar los atributos internos: Interfaces (I:Interfaces), Cuadros de Mando (D: Dashboards), Experimentación (E: Experimentation), Autonomía (A: Autonomy) y Tecnologías Sociales (S: Social Technology); estos atributos están relacionados al hemisferio izquierdo (Orden, Control y Estabilidad).

Figura 2.5. Atributos del Propósito de Transformación Masiva



Fuente: ISMAIL, Organizaciones Exponenciales

El resultado más importante de un proceso de transformación masiva es que 'hace que la compañía piense en grande y genera una cultura dirigida hacia ese propósito. De acuerdo con las investigaciones de Ismail (ISMAIL, 2014), no todas las organizaciones exponenciales tienen los diez atributos, pero cuanto más reúna, es más escalable. Un mínimo de cuatro atributos implementados convierte en una organización en exponencial y hace que acelere y supere a su competencia.

En el Perú, existen compañías como Rappi, Glovo, Yape que tienen los atributos de transformación masiva. Asimismo, en el mundo empresas como AirBNB y/o Uber, han logrado transformar sus industrias por completo.

2.7. Marketing digital

Según RDSTATION (2016), el Marketing digital son un grupo de estrategias dirigidas hacia la promoción de un producto o servicio a través de una marca en internet. A diferencia del marketing tradicional incluye el uso de métodos de análisis de los resultados en tiempo real.

De acuerdo con IESB (2021), Marketing digital es un tipo de marketing que utiliza los nuevos medios y canales publicitarios tecnológicos y digitales como internet, el celular y/o nuevas tecnologías como el IoT. La tecnología permite crear productos y servicios personalizados y medir todo lo que ocurre para mejorar la experiencia.

Estas estrategias se ejecutan con productos personalizados, mensajes diferenciados, datos masivos y métrica. Ejemplos de marketing digital son ejemplo, Netflix o Amazon que saben siempre qué tienen que recomendarnos. Según el portal MarketingDigital.com (2020). El marketing digital permite:

- Resultados medibles: Permite hacer un seguimiento más preciso del retorno de inversión (ROI) que el marketing tradicional.
- Alcance global: Llega a personas de cualquier parte del mundo.
- Inmediatez: Resultados de una campaña en tiempo real.
- Fidelización: gracias a las redes sociales se puede generar lazos más fuertes con los clientes.
- Precisión en el target: Dirigir anuncios a un público determinado, logrando así campañas mucho más eficientes

El Marketing digital incluye diversas herramientas tales como Marketing de contenido, email marketing, redes sociales, optimización de conversión – CRO, marketing de búsqueda – SEM, entre otras.

El marketing de contenido es todo contenido realizado para educar, informar o entretener a un futuro cliente. La idea consiste en informar a las personas como el producto o servicio

soluciona los problemas del futuro cliente; algunas herramientas son blogs, videos, páginas web entre otros.

El email marketing generalmente es usado para enviar promociones, adquirir negocios, solicitar ventas o donaciones, y su propósito es construir lealtad, confianza y divulgación de la marca. El email marketing puede ser volcado para listas vendidas (aunque esa práctica no es la más indicada) o para listas construidas, tanto de clientes cuánto de potenciales clientes (Leads).

Respecto a las redes sociales, estas, se han transformado en un espacio muy interesante para quien busca nuevos canales. Entre las ventajas que estimulan a las empresas a estar presentes en las redes sociales. La principal, es el altísimo número de usuarios presentes en las mismas. Por ejemplo, solamente en Facebook existen aproximadamente 1,6 billones de usuarios, y la posibilidad de encontrar clientes potenciales es muy alta.

El Conversión Rate Optimization (CRO) es todo el esfuerzo para aumentar las tasas de conversión para determinado objetivo. O sea, disminuir la fricción y aumentar la proporción de personas que realizan la acción necesaria para ir del contexto A al contexto B. Por ejemplo, en el caso de un negocio físico de productos, la existencia de una relación entre el número de personas que entran en el negocio y el número de personas que compra algo. Esta relación puede ser encarada como una tasa de conversión, de los visitantes que realizan una compra.

Finalmente, con el marketing de búsqueda, se busca colocar la marca en las herramientas de búsqueda como Google y de esta manera cuando un usuario utiliza la herramienta de búsqueda la marca aparezca en los primeros lugares. También existen los links patrocinados que aparecen de acuerdo a las preferencias del navegador

El marketing tradicional tiene algunas limitaciones en cuanto a la segmentación del universo objetivo. También algunas dificultades para la medición de impacto y retorno de inversión. Por el contrario, el marketing digital, concentra su estrategia en la segmentación geográfica inclusive micro-segmentar al público por eventos, como, por ejemplo: elecciones, cambio de empleo, cumpleaños, casamientos, nacimientos, mudanzas, entre otros.

2.8. Transformación digital

La transformación digital se refiere a nuevas oportunidades y estrategias de negocios que aparecen al uso de las nuevas tecnologías. El cambio no sólo es tecnológico sino también aptitudinal tanto en las personas, así como en las organizaciones que afectan al mercado global tradicional. No está enfocada a la tecnología, sino en utilizarla para lograr los objetivos concretos. La transformación digital esta siempre ligada con los objetivos y estrategias empresariales.

De acuerdo con ROGERS (2016), la transformación digital tiene cinco dominios clientes, competencia, datos, innovación y la generación de valor.

La transformación digital integra tecnología en todas las áreas de una empresa, cambia la forma en que opera y genera valor. También involucra un cambio cultural desafía constantemente el statu quo, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso.

Como tal, la transformación digital exige la reinvención de todas las áreas dentro de una organización, de su cadena de suministro y flujo de trabajo, las habilidades de sus empleados y hasta de los directivos, interacciones con clientes y el valor generado.

No existe una sola aplicación o tecnología que permita la transformación digital, sino que existen múltiples procesos en los que diversas tecnologías son usadas para afrontar la transformación. Algunas de las tecnologías clave son:

La computación en nube (Cloud Computing), otorga a la organización un acceso más rápido al software que necesita, nuevas funcionalidades y actualizaciones, además de almacenamiento de datos, y le permite ser lo suficientemente ágil como para transformarse.

Las tecnologías de información permiten a la organización desarrollar software a medida de sus necesidades

Las plataformas móviles permiten que el trabajo se realice donde sea y cuando sea. Machine learning y las tecnologías de inteligencia artificial permite a las empresas conocimientos para tomar decisiones más precisas sobre ventas, marketing, desarrollo de productos y otras áreas estratégicas.

Otras tecnologías son blockchain, realidad aumentada y realidad virtual, redes sociales e internet de las cosas (IoT).

"La única constante en la vida es el cambio" – Heráclito. En la época actual, la escena empresarial está en constante evolución para mantenerse al día con los cambios dinámicos del entorno. Podemos ver que las tecnologías digitales están cambiando la fachada de los negocios a un ritmo exponencial. Las organizaciones deben mantenerse al día con estos cambios para sobrevivir y crecer. La estrategia y plan de tecnología de una organización es vital para su estrategia comercial ahora más que nunca.

La tecnología digital ha llegado a un punto de omnipresencia y ya no es opcional que una empresa sea digital o no. En el 2018, el mundo ha tenido más de 4 mil millones de usuarios de Internet solo en 2018. Y para el 2020 existió un crecimiento de casi el 800% en el uso de datos móviles. El Covid-19 ha impulsado estos números exponencialmente (Ver Figura 2.6).

Figura 2.6. Digital en el mundo



Fuente: HootSuite.com

En este escenario, una transformación digital es primordial en la visión de la empresa para su futuro y crecimiento.

2.9. Medios de pago digitales

Un pago digital ocurre cuando se adquieren bienes o servicios mediante el uso de diversos medios electrónicos, es decir, no se utiliza efectivo ni cheques. Generando así una economía sin efectivo en la que todas las transacciones se llevan a cabo utilizando diferentes tipos de métodos de pago y esto no implica el uso físico de dinero para la compra de diversos bienes y servicios. Básicamente, existen tres tipos de pagos electrónicos:

Pagos con tarjeta: El tipo de pago electrónico más familiar en todo el mundo, aunque ya no son las preferidas principalmente por los millennials, según un estudio de 2016. Las tarjetas siguen siendo atractivas en parte debido a las recompensas que ofrecen, que han ido en aumento durante los últimos años. Las principales tarjetas de crédito y débito en todos los rincones del mundo incluyen Visa, MasterCard, American Express, Discover y Diners Club.

Pagos por transferencia bancaria: la transferencia de dinero de una cuenta bancaria a otra se puede realizar de varias formas. Similar al depósito directo, el dinero se retira electrónicamente de la cuenta bancaria del comprador, se transfiere a una red y luego se deposita en la cuenta bancaria de un comerciante.

Pagos con billetera electrónica (eWallet): son aplicaciones que almacenan la información de la tarjeta de crédito o débito en un dispositivo móvil; Puede usar la eWallet sosteniendo su teléfono cerca de una terminal de pago especial en la tienda o usando la aplicación eWallet para compras dentro de la aplicación o en la web. En el Perú las eWallet más usadas son: YAPE del BCP y PLIN, esta última de una interesante unión de las billeteras electrónicas de BBVA, INTERBANK y SCOTIABANK.

Pago con link, es una forma de solicitar el pago a los clientes que pagan por sus bienes o servicios fuera de la compra tradicional en una tienda en línea. Es esencialmente un botón

"Pagar ahora" o "Pagar factura" que se envía a los clientes por correo electrónico o WhatsApp. Una vez que esos clientes hacen clic en el botón de pago, se le dirige a una página de pago que muestra el monto adeudado. Pueden completar de forma segura la información de facturación y envío, y el proceso está completo.

Pago con QR: A diferencia de los códigos de barras lineales que solo se pueden leer en papel con un escáner de códigos de barras láser, los códigos QR se pueden escanear tanto en papel como en pantallas y se pueden leer con cualquier teléfono. Los pagos QR se pueden procesar de cualquiera de las siguientes formas:

- 1) Smartphone escaneando el código QR de la empresa.
- 2) Empresa escaneando un código QR en la pantalla del teléfono del cliente.
- 3) Pagos de aplicación a aplicación a través de una pasarela de pago.

Pasarela de pago: Una pasarela de pago es un servicio comercial proporcionado por un proveedor de servicios de aplicaciones de comercio electrónico que autoriza el procesamiento de pagos directos o con tarjeta de crédito para negocios electrónicos, minoristas en línea, tiendas físicas o tradicionales. La pasarela de pago puede ser proporcionada por un banco a sus clientes, pero también pueden ser proporcionada por un proveedor de servicios financieros especializado como un servicio separado, como un proveedor de servicios de pago.

Una pasarela de pago facilita una transacción de pago mediante la transferencia de información entre un portal de pago (como un sitio web, un teléfono móvil o un servicio de respuesta de voz interactiva) y el procesador frontal o el banco. En el Perú las principales pasarelas son Izipay, Niubiz y Culqi.

2.11. Mínimo producto viable (MVP)

Un producto mínimo viable, o MVP por sus siglas en inglés, es un producto con suficientes características para atraer a los primeros clientes y validar una idea de producto al principio del ciclo de desarrollo del producto. En industrias como el desarrollo de software, el

MVP puede ayudar al equipo del producto a recibir comentarios de los usuarios lo más rápido posible para iterar y mejorar el producto.

Debido a que la metodología ágil se basa tanto en la validación como en la iteración de productos basados en la entrada del usuario, el MVP juega un papel central en el desarrollo ágil.

Eric Ries, quien introdujo el concepto de producto mínimo viable como parte de su metodología Lean Startup, describe el propósito de un MVP de esta manera: Es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre clientes con el menor esfuerzo.

Una empresa puede optar por desarrollar y lanzar un producto mínimo viable porque su equipo de productos desea:

- Lanzar un producto al mercado lo más rápido posible
- Pruebe una idea con usuarios reales antes de comprometer un gran presupuesto para el desarrollo completo del producto.

Además de permitir que se valide una idea para un producto sin tener que construir el producto completo, un MVP también puede ayudar a minimizar el tiempo y los recursos que de otra manera podría comprometerse a construir un producto que no tendrá éxito.

Algunos ejemplos del uso de MVP son: Airbnb, sin dinero para construir un negocio, los fundadores de Airbnb utilizaron su propio apartamento para validar su idea de crear un mercado que ofreciera viviendas de alquiler entre particulares a corto plazo en línea. Crearon un sitio web minimalista, publicaron fotos y otros detalles sobre su propiedad y encontraron varios huéspedes que pagaban casi de inmediato; y Foursquare, una red social basada en la ubicación Foursquare comenzó como un MVP de una función, que solo ofrecía registros y recompensas de gamificación. No fue sino hasta que validaron la idea con una base de usuarios ansiosa y en crecimiento que el equipo de desarrollo de Foursquare comenzó a agregar recomendaciones, guías de la ciudad y otras características.

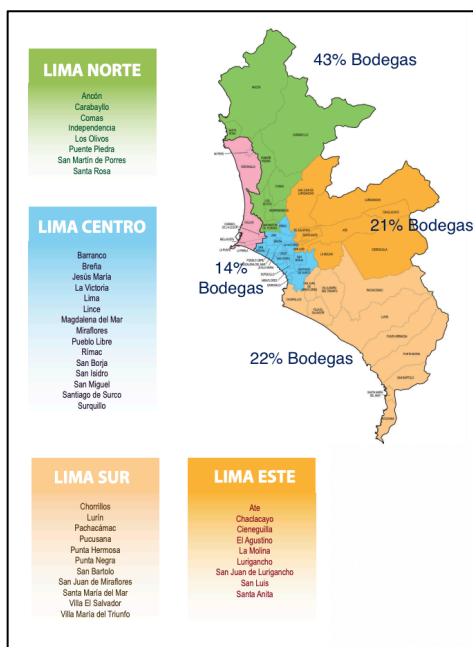
2.10. Situación de las bodegas en el Perú

INEI (2018), señala que casi el 50% de las licencias concedidas en la rama de comercio en el año 2017 corresponde al rubro de bodegas (más de 16,000), seguida muy de lejos por venta de prendas de vestir y ferreterías. De estas casi 5,500 fueron entregadas en la provincia de Lima, seguida por Junín con poco más de 850. A nivel distrital, San Martín otorgó más de 600 licencias, seguida por San Juan de Lurigancho y Comas con 600 y 400, respectivamente.

Las bodegas formales se encuentran organizadas a partir de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) la cual busca velar por los derechos de todos sus miembros (Ver Figura 2.7). A partir de esta institución se impulsó la creación de la Ley N° 30877 cuyo reglamento fue aprobado recientemente a petición de la ABP durante la pandemia Covid-19.

Gran parte de la existencia de bodegas resultan del emprendimiento ante la ausencia de oportunidades de trabajo, es decir autogeneración de empleo. PQS (2019), indica que existen más de 414 mil bodegas en el Perú que operan como MYPE y negocios familiares. A nivel de Lima donde la mayoría de estos establecimientos se encuentran en el cono norte (43.1%), cono sur (21.7%), cono este (20.8%) y Lima Centro (14.4%).

Figura 2.7. Distribución de bodegas en Lima Metropolitana



Fuente: PQS, 2019

Perú Retail (2018), señala que el crecimiento anual de los establecimientos continúa creciendo por encima del 4%, pese al mayor ingreso de supermercados y tiendas de conveniencia, generando transacciones de alrededor de USD 2 mil millones anuales.

La situación actual de la pandemia Covid-19, podría permitir un resurgimiento de las bodegas debido a que las familias evitarían en el corto y mediano plazo la asistencia a lugares con mucha afluencia de personas como los mercados y supermercados, ABP (2020). Gestión (2020), señala por ejemplo que en Miraflores más de 150 pubs se convertirían a bodegas mientras que en Pueblo Libre un gran número de restaurantes también cambiarían a ese rubro.

2.7 Conclusiones

En el presente capítulo se presentaron definiciones como la de bodega, la cual es peculiar a la de otras partes del mundo, por lo que debe quedar claro que nos son tiendas por conveniencia.

También se realiza una revisión de las experiencias internacionales cercanas, entre las que se encontró a Cornershop y Wabi. Por otro lado, a partir de las experiencias locales se observa que la propuesta más cercana a la presente es Wabi con su app Wabi Casa, pero que no ha tenido éxito en el mercado peruano.

La situación de TIC del país 94 de cada 100 familias poseen telefonía fija, telefonía móvil, computadora, cable e internet al cerrar el 2018, lo cual evidencia el potencial de este mercado

Adicionalmente, se ha revisado la organización exponencial y sus principales atributos los cuales algunos de estos deberán ser implementados en una empresa como la propuesta en este trabajo, asimismo se ha revisado los conceptos de marketing digital y transformación digital, los mismos que se deben tener en cuenta al momento de definir el plan de marketing y organizacional.

Por otro lado, se han estudiado los principales tipos de pago digital y de esta manera poder definir como se integrará la aplicación cuando el usuario quiera realizar el pago. En este se usará la pasarela de pago, definida en este capítulo.

Finalmente, la situación de las bodegas ha cambiado rotundamente con la pandemia Covid-19, lo que ha tenido diferentes tipos de impacto como: mayor competencia por

reconversión de negocios a bodegas, menores compras directas por parte de usuario, y una búsqueda de oportunidades en la “nueva normalidad”.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

3.1. Análisis Modelo de Negocio Canvas

Se desarrolla a continuación el Modelo de Negocio Canvas, Osterwalder (2009). De esta manera organizando la idea inicial de negocio y respondiendo a las preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿A quién? Y ¿Por qué? (ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Modelo canvas

<p>8. Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodegueros. • Asociación de Bodegueros del Perú. • Procesadores de Pago • Proveedores de Infraestructura y tecnología. 	<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de producto • Afiliación de Bodegas • Promoción de Aplicación • Soporte al cliente • Seguridad de información. 	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Una aplicación móvil que permite a las personas poder comprar productos de las bodegas y que tomando en cuenta las necesidades generadas por la coyuntura Covid-19, la aplicación se convierte en el principal nexo entre las bodegas y sus clientes, de esta forma generando valor a ambas partes.</p> <p>La bodega incrementa sus ventas y las personas ahorran tiempo y se protegen de virus Covid-19.</p>	<p>4. Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM (Gestión Clientes) • Fuerza de Ventas • Personal de Soporte • Mesa de Ayuda • Aplicación Móvil 	<p>1. Segmentos de clientes</p> <p>Bodegas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población: 16,000 Bodegas (2019) • Segmento: NSB, NSC • Lima Centro (14% total de bodegas de Lima Metropolitana) • 15 distritos de Lima <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de 20 a 65 años de Lima Metropolitana en los 15 distritos de Lima Centro. • Población: más de 1/2 millón de potenciales usuarios. • Segmento: NSB,NSC
<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de Desarrollo • Costos de Venta • Costos Operativos • Costos Administrativos • Impuestos 	<p>5. Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por cada venta. • Publicidad (No desde el inicio) • Servicios Adicionales como gestión de inventarios. (Opcional) 			

Elaboración: Autor de esta tesis

3.1.1. Segmento de clientes

Identificamos dos tipos de clientes: las bodegas quienes se afiliarán al servicio para tener una canal adicional de venta y los usuarios finales quienes podrán descargar la aplicación y poder realizar compras en las bodegas afiliadas más cercanas a su ubicación.

Existen en Lima Metropolitana alrededor de 110,000 bodegas; sin embargo, se pretende iniciar el servicio en los distritos céntricos de Lima Metropolitana (Lima Centro), por ejemplo: Miraflores, Surco, San Isidro, Barranco, Magdalena, Lince, Surquillo; que representan unas 16,000 bodegas aproximadamente

Respecto a edad promedio de los usuarios se estima en hombres y mujeres de 20 a 65 años de la zona 7 de Lima Metropolitana.

3.1.2. Propuesta de valor

La generación de valor tanto para la bodega y los usuarios se consigue a través de una aplicación móvil que permite a los usuarios comprar productos de las bodegas y que aprovechando las restricciones para salir a la calle generadas por la coyuntura Covid-19.

La aplicación se convierte para la bodega en un canal adicional de venta y para el usuario se convierta en una manera rápida, segura de poder comprar en la bodega más cercana a su ubicación.

Así mismo, la bodega no solo vende, sino que también fideliza a sus compradores convirtiéndose la aplicación en el principal nexo entre las bodegas y sus clientes, de esta forma generando valor a ambas partes.

Adicionalmente, los usuarios consiguen beneficios adicionales como ahorro de tiempo, seguridad y ofertas. Por otro lado, las bodegas pueden tener beneficios adicionales como control de stocks, ofrecer delivery y análisis de información y estadísticas de consumo por clientes.

3.1.3. Canales

Para afiliar a las bodegas el principal canal será el canal físico, es decir la fuerza de ventas en la que personal especializado realizará la venta a las bodegas y de aceptar, estas se afiliarán al sistema.

Para que los usuarios descarguen la aplicación se utilizará las tiendas de Android y Apple, en donde se publicará la aplicación. A través de la misma, se ofrecerán ofertas temporales y se podrán enviar mensajes específicos a las bodegas y a los usuarios.

Otro canal será la Web en donde tanto bodegas como usuarios podrán descargar la aplicación. Las aplicaciones tanto para la bodega como para el usuario estarán disponibles en Android y Apple.

3.1.4. Relaciones con los clientes

La gestión y la relación con el cliente se manejará con un sistema de gestión de clientes (CRM). En el mismo se tendrá registro de las bodegas y de los usuarios registrados. A través del CRM se gestionará también la atención al cliente, registrando cada incidente hasta que sea resuelto.

Así mismo, se contará con personal de ventas, quienes serán quienes tendrán mayor comunicación con las bodegas, buscando oportunidades y afiliando bodegas. También, brindando soporte si se requiriera y brindando constante retro alimentación a los equipos de marketing, producto, desarrollo e innovación. El personal de venta dependerá del área Comercial y de Marketing

También se contará con personal especializado de soporte que pueda atender las incidencias o reclamos de los clientes que el personal de venta no pueda atender. El personal de soporte dependerá del área de Tecnología y Operaciones.

De manera similar, se contará con personal de mesa de ayuda, quienes se encargarán de recibir las llamas o mensajes de las bodegas y usuarios y de esta manera poder ay

Finalmente, la aplicación móvil contará con un chat de soporte, por medio del cual los usuarios podrán consultar dudas y reportar incidentes.

3.1.5. Fuente de ingresos

Se estima que los ingresos se capturen por el uso de la plataforma en donde los usuarios pagarán una comisión por cada compra que realicen. Los primeros meses y mientras se estabiliza la plataforma la comisión será 0%, es decir, gratis. Luego de un período de estabilización la comisión se incrementará hasta llegar a un 5% de comisión.

Para las bodegas, el uso de la aplicación será gratuito para sus módulos básicos como el registro de productos y venta. Sin embargo, se ofrecerá servicios adicionales a través de la

aplicación como análisis de stocks y clientes (BI), gestión avanzada de stocks, gestión de delivery, packing entre otros los mismos que generan ingresos adicionales a la plataforma.

Así mismo, se ofrecerá a las bodegas publicidad en la aplicación que también será ofertada de manera opcional.

3.1.6. Recursos clave

Los principales recursos del negocio se concentrarán en el desarrollo del producto, la afiliación de bodegas, uso de la aplicación y el soporte.

Los recursos para el desarrollo de la aplicación serán propios y tercerizados. Los equipos de desarrollo serán conformados por personal propio para los procesos de análisis y diseño y la codificación será contratada a un tercero. La gestión de los códigos fuentes será propia y se considerará como uno de los principales activos del negocio. El producto será desarrollado en equipo entre el equipo de tecnología y de producto. El objetivo de este equipo será desarrollar la aplicación en el menor de los plazos.

Otro recurso vital, será la fuerza comercial y de ventas quienes se encargarán de afiliar a las bodegas además de establecer campañas comerciales físicas y digitales para promover el uso y descarga de la aplicación. La fuerza de ventas será mínima durante el período de estabilización y se irá incrementando cada trimestre. Así mismo, las comisiones tendrán un esquema mixto y variable basado en la venta y la cantidad de bodegas afiliadas.

Adicionalmente, los recursos de mesa de ayuda, soporte y atención al cliente se activarán tan pronto como las bodegas se vayan afiliando. Este equipo de trabajo también se incrementará en la misma velocidad que se vayan registrando las bodegas y las descargas de los usuarios.

Asimismo, todas las áreas deberán contar con la infraestructura tecnológica a nivel de hardware y software. Para esto, se buscará toda la infraestructura tecnológica en esquema de servicio. El uso de las aplicaciones en la nube será intensivo, es decir, todos los servidores de desarrollo, pruebas, control de calidad y de producción, así como los esquemas de seguridad se contratarán en un esquema de nube.

Finalmente, se destinarán recursos a actividades de innovación con el objetivo de mantener de manera constante el desarrollo y mejora continua del negocio. Mejorando no solo la aplicación sino también generando nuevas oportunidades que generen valor a las bodegas, usuarios y al negocio.

3.1.7. Actividades clave

La primera actividad será la de construir y desarrollar la aplicación la misma que será diseñada en equipo con el equipo de producto, comercial y desarrollo. El objetivo principal de esta actividad será desarrollar la aplicación por etapas trimestrales y que además cuente con un estándar de calidad mínimo. El crecimiento de la compañía no solo dependerá de contar con un producto de calidad, sino que también pueda ser instalado en las bodegas con la mayor simpleza y rapidez posible.

La segunda actividad clave es la afiliación de las bodegas, la misma que será ejecutada por los vendedores, quienes se encargarán de captar los posibles clientes y de aceptar registrarlos en la plataforma, capacitarlos y dejarlos operativos. Así mismo, serán el principal contacto de la bodega con el negocio.

La tercera actividad será la promoción de la aplicación, la misma que se requiere que la aplicación sea descargada por los usuarios, para esto se van a desarrollar campañas publicitarias digitales y físicas; por ejemplo, se dejará publicidad impresa en cada bodega.

La cuarta actividad clave será el soporte y la atención al cliente la cual será ejecutará con personal especializado.

Finalmente, todas las actividades contarán con estándares, procesos y buenas prácticas en gestión de seguridad de información. Por ejemplo, las claves y datos sensibles serán encriptados, se contará con procesos operativos como el backup de información.

3.1.8. Asociaciones clave

El principal socio del negocio serán específicamente sus clientes, es decir los bodegueros, se desarrollarán en este sentido estrategias específicas para captarlos, afiliarlos y retenerlos.

Asimismo, se buscará una fuerte relación con los proveedores de tecnología e infraestructura, entre los que se encuentran: proveedor de desarrollo de software, proveedor de software de CRM, software administrativo o ERP, consultores en seguridad de información, proveedor de infraestructura tecnológica (Amazon), proveedores de equipos de cómputo.

De igual manera, se buscará la relación con una empresa procesadora de pago con tarjeta, que permita integrar rápidamente la aplicación al pago de los productos con tarjeta de crédito.

Por otro lado, se buscará la relación directa con la Asociación de Bodegueros del Perú, la misma que permitirá impulsar las afiliaciones de las bodegas.

3.1.9. Estructura de costos

Los costos estarán estructurados en cuatro tipos: Desarrollo e innovación, costos de operación, costos de venta y costos administrativos.

Los costos de desarrollo e innovación serán los gastos incurridos en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y plataforma tecnológica. Estos gastos están divididos en la planilla, pago a proveedores y servicios de cloud.

De igual manera los costos de venta, corresponden a los gastos de marketing, fuerza de ventas y administración de producto. Estos gastos están divididos en la planilla, pago a proveedores y servicios de cloud.

Asimismo, los gastos operativos corresponden al costo de la planilla de soporte y pago a proveedores y servicios que se requieran para la operación.

Finalmente, los gastos administrativos corresponden a la planilla de los recursos administrativos, pago a proveedores y pago de impuestos.

3.2. Conclusiones

El Modelo de Negocio Canvas ha permitido identificar claramente la idea de negocio, se ha identificado el segmento del mercado, los principales stakeholder, los procesos y actividades clave, así como los principales costos e ingresos.

Con esta base, se desarrollará en los capítulos siguientes la estrategia general, el plan de marketing, la estructura organizacional, el plan de innovación y tecnología, el plan operativo y el análisis financiero.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo estudiará la situación actual del mercado para una aplicación móvil que busque conectar bodegas con los clientes cercanos al negocio. En el estudio se utilizará un método cuantitativo a partir de encuestas a: i) usuarios potenciales y ii) dueños de las bodegas. También se utilizarán entrevistas a profundidad a bodegueros.

Con los resultados del estudio de mercado, se estimará la demanda del mercado potencial y del mercado objetivo a atender.

4.1. Estudio Cualitativo: Entrevista a expertos

4.1.1. Ficha técnica

Objetivo

Recabar información cualitativa aplicando entrevistas a profundidad a personas que administran bodegas, con el fin de identificar el grado de aceptación de la propuesta y uso de una aplicación para generar ventas adicionales a las que tienen actualmente.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer situación actual de bodegueros.
- ✓ Identificar su nivel de manejo y gestión de su negocio; y el uso de tecnologías de información.
- ✓ Tener una primera impresión del modelo de negocio.

Tipo de estudio: Cualitativo.

Técnica: Entrevistas a expertos o método Delphi.

Metodología

Para el estudio se llevaron a cabo 16 entrevistas a profundidad a personas que manejan bodega en dos etapas:

- Recojo de información.
- Análisis de información.

Población a investigar: Está conformada por personas que manejan negocios bodegueros en distritos de Lima Metropolitana. Lima Centro.

Muestra

Se llevaron a cabo dieciséis (16) entrevistas a profundidad a dueños de bodegas en los distritos de Barranco, Chorrillos y Surco.

Fecha de ejecución:

Se llevaron a cabo durante la última semana del mes de agosto de 2020.

4.1.2. Análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas a profundidad. Las entrevistas completas se encuentran en el Anexo II.

4.1.2.2. Lista de entrevistados

Las personas consultadas sobre la propuesta del negocio han sido elegidos por manejar negocios bodegueros (ver Tabla 4.3).

Tabla 4.1. Lista de entrevistados

Nombre	Distrito
Silvia Frisancho	Barranco
Dixon Sánchez	Surco
Pelayo Salinas	Barranco
Marta Calmet	Surco
Hugo Peales	Surco
Ana Huallpa	Barranco
José Canchón	Surco
Ricardo Gonzales	Barranco
Gladys Romero	Barranco
Mauro Vargas	Barranco
Jorge Montalvo	Surco
Julio Chahua	Surco
Liliana Vásquez	Surco
Ángel Policampo	Chorrillos
James Llontop	Chorrillos
Janet Sánchez	Barranco

Elaboración: Autor de esta tesis

4.1.2.4. Resultados de las entrevistas a clientes potenciales

Los resultados obtenidos luego de hacer las entrevistas con los expertos son los siguientes (ver Tabla 4.2 y 4.3).

**Tabla 4.2. Resumen de resultados de entrevistas a profundidad a bodegueros
(parte 1)**

Nombre	Silvia Frisancho	Dixon Sánchez	Pelayo Salinas	Marta Calmet	Hugo Peales	Ana Huallpa	José Canchón	Ricardo Gonzales
Distrito	Barranco	Surco	Barranco	Surco	Surco	Barranco	Surco	Barranco
1. ¿Cómo ha afectado, la pandemia sus ventas? ¿Podría indicarnos el monto o porcentaje aproximado en que ha cambiado?	Han bajado 15%	Han bajado 50%	Han bajado 50%	Éramos restaurant. Ahora bodega	Han bajado 50%	Han bajado como 65%	Han bajado 40%	Han bajado 40%
2. ¿Considera que antes del inicio de la pandemia o actualmente sus ventas se encontraban o encuentran en su mejor momento? ¿Por qué?	Sí. Había fidelidad.	Sí. Gastaban más.	Sí. Gastaban más.	Sí. Ganaba más en el otro negocio	Sí. Vendía el doble	Sí. Antes vendía más	Sí. Antes vendía más	Sí. Antes vendía más
3. ¿Tiene clientes que “siempre” le compren, es decir, que le compren con una frecuencia al menos semanal? ¿Cuántos más o menos?	Sí. 40 a 50	Sí. Alrededor de 15	Sí. Alrededor de 40	Sí. 15	Sí. 20	2 a 3	Sí. 20	Sí. 20
4. De los clientes que nos acaba de mencionar, ¿cuál es el valor de su compra mensual. ¿Aproximado?	S/1,000	S/450	S/100	S/150	No sé	S/100	S/150	No sé
5. ¿Cuántas ventas diarias aproximadas se realiza en tu tienda? ¿Aproximadamente?	230	25	15	120	No sé	23	35	No sé
6. ¿Cómo se comunica con sus clientes el stock de tus productos y promociones?	Perifoneo, pizarra, redes sociales	WhatsApp	Presencial	Directo y con pizarra	No hace nada	Pizarra	WhatsApp y pizarra	Pizarra
7. ¿Qué tipo de herramientas a análisis empleas para analizar el comportamiento de sus clientes?	Calipso 2.0	Ninguna	Ninguna	Excel y cuaderno	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
8. ¿Qué herramientas usas para administrar y/o controlar el	Calipso 2.0	Ninguna	Ninguna	Excel	Cuaderno	Cuaderno	Cuaderno	De memoria

Nombre	Silvia Frisancho	Dixon Sánchez	Pelayo Salinas	Marta Calmet	Hugo Peales	Ana Huallpa	José Canchón	Ricardo Gonzales
stock de tus productos?								
9. ¿Qué tanto usas tu teléfono smartphone? ¿Para qué lo usas con mayor frecuencia?	Siempre para publicidad	Mucho. Para publicidad	No uso	Sí. Para Yape	No mucho. Para llamadas	No mucho. Para llamadas	Regular. Chatear con clientes	Poco. Yape y recarga de celulares
10. Tomando en cuenta la situación actual ¿Te gustaría usar una app en el teléfono que le permita comunicarse con sus clientes y tomar sus pedidos?	Sí	Sí	No	Sí	Sí, puede ser	No	Sí	Sí
11. ¿Cuál sería la opción de pago que preferiría?	Opción a	Opción c (cualquiera)	Ninguna	Opción c (cualquiera)	Ninguna	Ninguna	Opción a	Ninguna
12. Solo en caso responda la “d” en la pregunta anterior, ¿Por qué?	-	-	Cuesta y no uso smartphone	-	Bodega pequeña	Difícil de usar	-	Compraría, pero no pagaría mensual
13. ¿Adquiriría la propuesta mostrada anteriormente?	Sí	Ahorita no. Más adelante sí	No	Sí	No	No	Ahorita no. Más adelante sí	Compraría. No pago mensual
14. ¿Qué tan importante cree usted que será este servicio para el crecimiento de su negocio?	Muy importante	Bastante importante	-	Bastante importante	Poco	Poco	Bastante importante	Bastante importante
15. ¿Cómo mediría su impacto?	Ventas	Clientes y ventas	-	Ventas	-	Ventas	Ventas	Clientes y ventas
16. ¿Alguna recomendación adicional?	Que sea conocida por redes sociales	Ninguna	Esperar a que termine la pandemia	Que sea más conocida	Ninguna	Ninguna	Mejorar precio	Que sea cómoda y buen servidor

Elaboración: Autor de esta tesis

Tabla 4.3. Resumen de resultados de entrevistas a profundidad a bodegueros (parte 2)

Nombre	Gladys Romero	Mauro Vargas	Jorge Montalvo	Julio Chahua	Liliana Vásquez	Ángel Policampo	James Llontop	Janet Sánchez
Distrito	Barranco	Barranco	Surco	Surco	Surco	Chorrillos	Chorrillos	Barranco
1. ¿Cómo ha afectado, la pandemia sus ventas? ¿Podría indicarnos el monto o porcentaje aproximado en	80% menos	70% menos	80% menos	Han bajado 50%	Han bajado 20%	Han aumentado un 50%	Estable.	Han aumentado un 50%

Nombre	Gladys Romero	Mauro Vargas	Jorge Montalvo	Julio Chahua	Liliana Vásquez	Ángel Policampo	James Llontop	Janet Sánchez
que ha cambiado?								
2. ¿Considera que antes del inicio de la pandemia o actualmente sus ventas se encontraban o encuentran en su mejor momento? ¿Por qué?	Sí. Gastaban más.	Sí. Gastaban más.	Sí. Ahora hay más competencia	Sí. Ahora hay más competencia	Sí. Antes vendía más	Vendemos más porque no cerramos.	Vendo lo mismo.	Suberon las ventas.
3. ¿Tiene clientes que "siempre" le compren, es decir, que le compren con una frecuencia al menos semanal? ¿Cuántos más o menos?	Sí, 20 a 25 aproximadamente.	10	Sí. Alrededor de 20.	Sí. 10	Sí. 10.	50	Sí. 100.	Sí. 20
4. De los clientes que nos acaba de mencionar, ¿cuál es el valor de su compra mensual. ¿Aproximado?	Entre S/ 100 y S/ 200.	S/30	S/100	S/150	S/300	S/240	De S/ 200 a S/ 300.	S/300
5. ¿Cuántas ventas diarias aproximadas se realiza en tu tienda? ¿Aproximadamente?	De 40 a 50.	50	30	De 15 a 20.	20	100	De 100 a 120.	100
6. ¿Cómo se comunica con sus clientes el stock de tus productos y promociones?	Verbalmente, letreros.	Ninguna	Ninguna	Presencialmente.	Presencialmente y por WhatsApp.	Presencialmente y por WhatsApp.	Llamadas.	Presencialmente.
7. ¿Qué tipo de herramientas a análisis empleas para analizar el comportamiento de sus clientes?	Ninguna	Ninguna	Empíricamente.	Ninguna	Ninguna	Cuaderno	Ninguna	Ninguna
8. ¿Qué herramientas usas para administrar y/o controlar el stock de tus productos?	Cuaderno	Cuaderno y carteles	Visualmente	Visualmente	Excel	Cuaderno	Excel	Visualmente

Nombre	Gladys Romero	Mauro Vargas	Jorge Montalvo	Julio Chahua	Liliana Vásquez	Ángel Policampo	James Llontop	Janet Sánchez
9. ¿Qué tanto usas tu teléfono smartphone? ¿Para qué lo usas con mayor frecuencia?	Poco.	No uso	Poco.	Mucho, para recepcionar pedidos y comunicarme con el proveedor.	Poco. Para pedidos.	Para pedidos por WhatsApp y llamadas.	Uso personal.	Mucho, para coordinar.
10. Tomando en cuenta la situación actual ¿Te gustaría usar una app en el teléfono que le permita comunicarse con sus clientes y tomar sus pedidos?	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No.	Sí
11. ¿Cuál sería la opción de pago que preferiría?	Opción a	Opción a	Ninguna	Opción a	Ninguna	Opción b	Opción b	Opción a
12. Solo en caso responda la “d” en la pregunta anterior, ¿Por qué?	-	-	Porque tengo clientes fijos.	-	No le interesa la tecnología.	-	-	-
13. ¿Adquiriría la propuesta mostrada anteriormente?	Sí	Lo pensaría	No	Sí	No	Lo pensaría	Depende. Más adelante sí	Sí.
14. ¿Qué tan importante cree usted que será este servicio para el crecimiento de su negocio?	Regular	Poco.	Poco.	Regular.	Poco.	Regular.	Bastante importante	Bastante importante
15. ¿Cómo mediría su impacto?	Ventas	Ventas	-	Ventas	-	Ventas, un 20% más.	Ventas	Ventas
16. ¿Alguna recomendación adicional?	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Que permita controlar stock de productos

Elaboración: Autor de esta tesis

4.1.2.5. Opinión de la app enfocada en bodegueros

De la opinión de los bodegueros se pudo identificar los siguientes aspectos:

- Sus ventas se han reducido como efecto de la pandemia. Su situación era mejor antes de esta situación, algunos incluso han cambiado de giro de negocio.
- Pocos realizan promoción de sus productos, si lo hacen utilizan carteles; en el mejor de los casos redes sociales.

- No cuentan con una herramienta que les permita controlar sus inventarios. En el mejor de los casos utilizan Excel, pero la mayoría emplea apuntes en un cuaderno. Algunos ni siquiera cuentan con Smartphones ni están acostumbrados a la tecnología.
- A algunos no les interesó el prototipo, a otros sí; sin embargo, la situación de reducción de ganancias afectaría su decisión de compra.
- El único método que tienen para vender digitalmente es el WhatsApp

4.1.2.6. Exigencias en servicios adicionales de la app

Los bodegueros son exigentes con respecto a las funcionalidades adicionales de este tipo de aplicaciones móviles. Se observa que exigen los siguientes servicios adicionales:

- Control de stock de productos.
- Que le brinden valor al negocio.
- Que sea más conocida a través de redes sociales.
- Que sea cómoda.

4.2. Estudio cuantitativo a potenciales usuarios

El estudio de mercado aplicado identificará a la población objetivo, la cual pertenece a los habitantes de la zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, San Borja, Surco, Miraflores y San Isidro) de 25 a 65 años. La Tabla 4.4 señala al número de habitante de la zona 7 de Lima Metropolitana y de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Tabla 4.4. Habitantes de 25 a 65 años de zona 7 de Lima Metropolitana y de los niveles socioeconómicos A, B y C

Habitantes de Lima Metropolitana	Habitantes de la zona 7	Habitantes de 25 a 65 años	Habitantes de los NSE A, B y C
8,894,412	763,954	421,274	310,058

Fuente: INEI, 2016. APEIM, 2020.

4.2.1. Ficha técnica

Se presenta la metodología del estudio cuantitativo, “Uso de aplicación móvil para clientes de bodegas”, la cual se realizó a partir de encuestas virtuales debido a la coyuntura de la pandemia (ver Anexo I).

4.2.1.1. Objetivos del estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo principal generar datos descriptivos estadísticos que permitan estimar el mercado potencial de personas de los NSE “A”, “B” y

“C” que habiten en los distritos de la zona 7 de Lima entre 25 a 65 años; y que realicen o sean quienes decidan las compras de bienes de consumo en locales tipo bodegas y/o supermercados.

Objetivos específicos:

- Determinar perfiles y características de usuarios potenciales
- Conocer los hábitos de consumo de los usuarios de la aplicación.
- Evaluar la aceptación de la idea de negocio.

4.2.1.2. Características metodológicas

Tipo de estudio: Se trata de un estudio de mercado cuantitativo.

Metodología: La situación de pandemia obliga a realizar encuestas virtuales a los potenciales usuarios.

Técnica del estudio cuantitativo

Se aplica la encuesta virtual con preguntas de descarte, debido a que no se cuenta con un control presencial de los encuestados. De este modo se trata de obtener la información de mayor calidad posible.

Fecha de encuestas

Las encuestas se realizaron durante la segunda quincena del mes de agosto del año 2020.

Cobertura geográfica

La empresa que realizó el estudio de mercado cuenta con una base de datos de personas que habitan en los distritos de la zona estudiada.

4.2.1.3. Diseño de la muestra

Población objetivo

Personas de los NSE “A”, “B” y “C” que habiten en los distritos de la zona 7 de Lima entre 25 a 65 años.

Ámbito geográfico

Los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, La Molina y Surco.

Unidad de investigación

La unidad es una persona. Las encuestas serán virtuales.

Informantes

Varones y mujeres de 25 a 65 años.

Tipología de la muestra

El muestreo elegido es aleatorio estratificado, mediante el cual se obtienen muestras por estratos (distritos). La selección de las personas encuestadas es aleatoria al ser tomada de una gran base de datos.

Tamaño de muestra

Se calculó el tamaño de la muestra de 384 encuestas. Para ello se eligió un nivel de confianza de 95%. El margen de error escogido es de 5%. Se considera un factor de probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 en cada caso, lo cual se debió a que no se cuenta con información de un estudio similar. El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la fórmula para poblaciones infinitas (mayor a cien mil individuos):

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

p: Factor de probabilidad éxito fracaso

Z: Nivel confianza.

e: Margen de error

Datos:

p = 50%

Z = 1.96

e = 5.0%

4.2.1.4. Recolección de información

Informantes:

Varones y mujeres de 25 a 65 años.

Estrategia para el levantamiento de la información

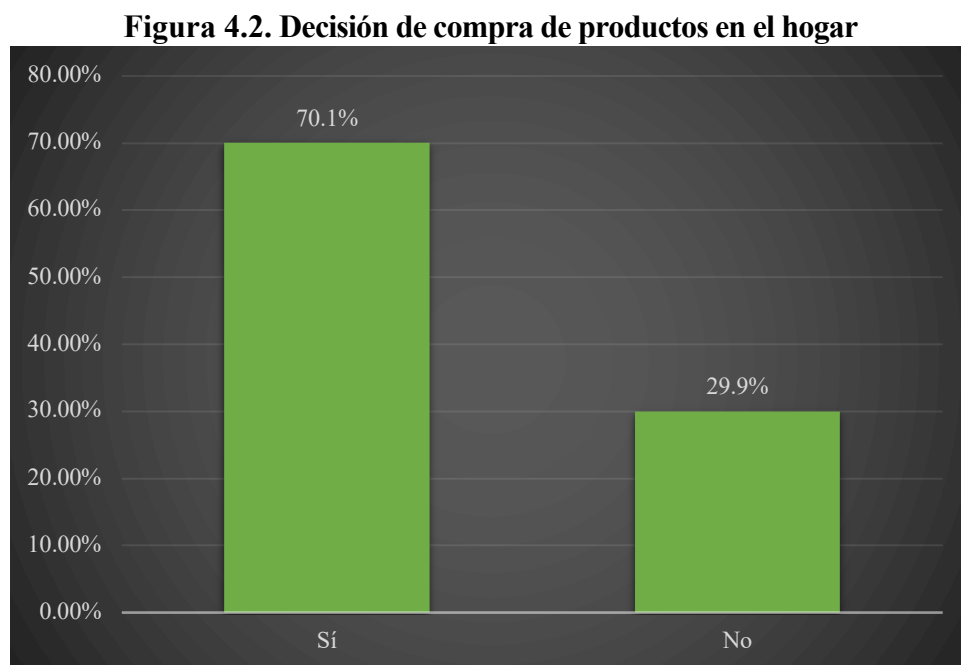
El estudio de mercado se efectuó con una base de datos de personas que cumplen con el perfil preliminar de vivienda y edad. A ellos se les envió por correo la encuesta. Se colocaron preguntas filtros que permitan descartar a personas que no utilizarían la app o no cumplirían con parte del perfil inicial.

4.2.2. Análisis

Una vez levantada la información se pasa a presentar los principales resultados de la encuesta aplicada al público objetivo.

4.2.2.1. Decisión de compra en bodegas

Del total de encuestados el 70.05% son los que tomaban la decisión de compra en su hogar, lo cual representó 269 encuestados. El resto, 29.95% encuestados no lo hacían, por lo que se le dejará de lado en lo que resta del cuestionario (ver Figura 4.2)

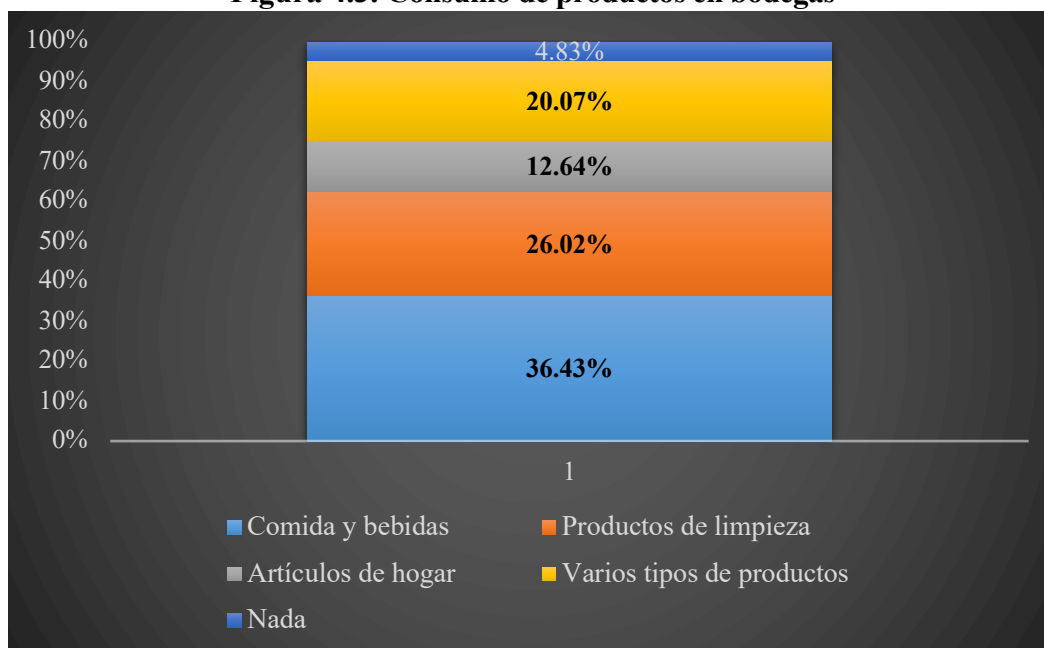


Elaboración: Autor de esta tesis

Del total de encuestados se identificó que el 95.17% de los encuestados suele consumir productos en bodegas; y el 4.83% no lo suele hacer (ver Figura 4.3). De las 269

personas que continuaban para el análisis solo se consideran a las personas que suelen consumir productos en bodegas, es decir 256 encuestados.

Figura 4.3. Consumo de productos en bodegas

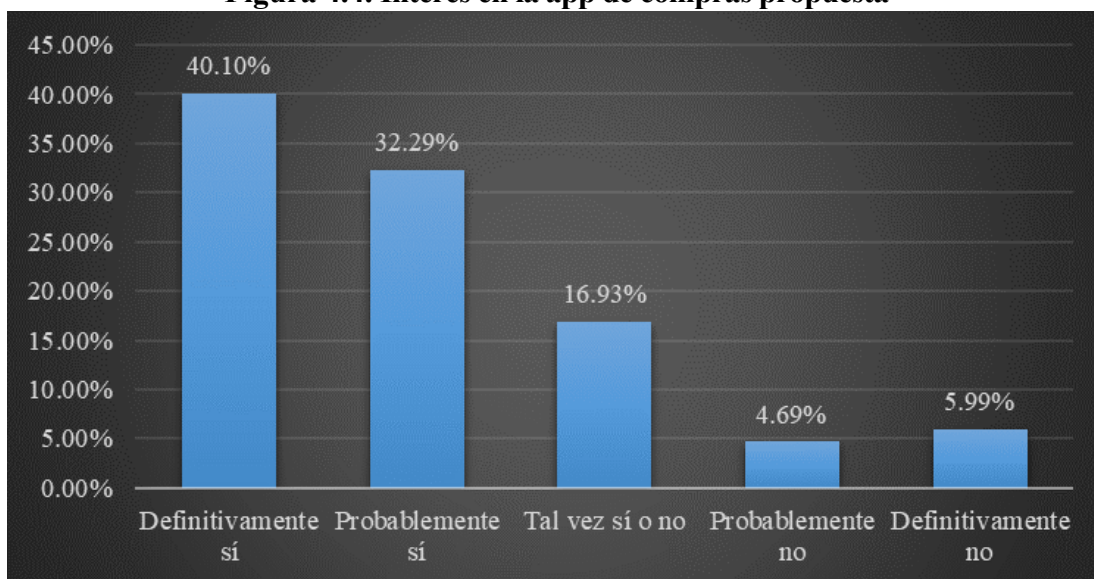


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.2. Cálculo del segmento de mercado

Para el cálculo del segmento de mercado, que son las personas que suelen consumir productos en bodegas, se usó la información de APEIM y del INEI, siendo el cálculo inicial de 310,058 individuos. De ese número, el 95.17% suelen comprar productos en una bodega, dando un total de 295,082. Luego, el 72.39% se encuentra “interesado” o muy “interesado” en usar la nueva app propuesta para compras de su consumo diario, el 16.93% presenta un moderado interés; y 10.68% poco o nulo interés (ver Figura 4.4).

Figura 4.4. Interés en la app de compras propuesta



Elaboración: Autor de esta tesis

Para la estimación del segmento, se parte de lo señalado en la Tabla 4.4. De ese total, el 72.39% de encuestados estarían dispuestos a utilizar la aplicación móvil propuesta, lo que supone 213,610 individuos (ver Tabla 4.5).

Tabla 4.5. Estimación del segmento de mercado

Habitantes de Lima Metropolitana	Habitantes de la zona 7	Habitantes de 25 a 65 años	Habitantes de los NSE A, B y C	Personas que consumen productos en bodegas	Personas que usarían la app
8,894,412	763,954	421,274	310,058	295,082	213,610

Elaboración: Autor de esta tesis

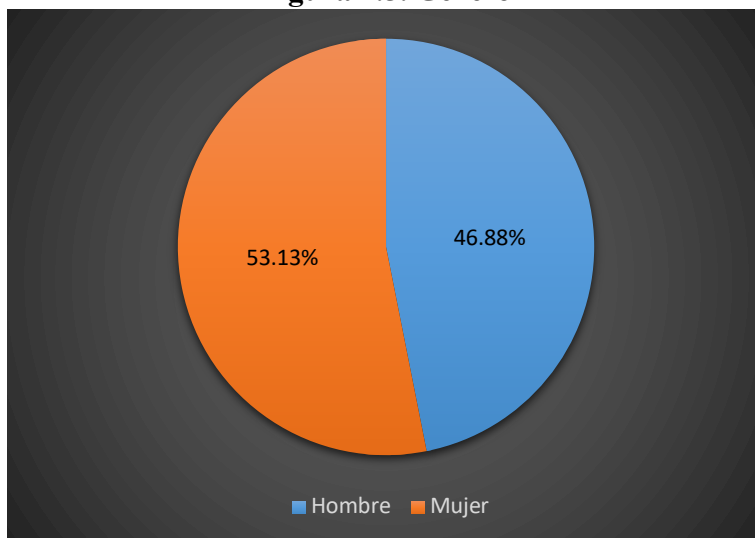
4.2.2.3. Perfil de potenciales consumidores del servicio

El perfil brinda las características de los posibles usuarios del servicio mediante la aplicación móvil, tales como: género, edad, ocupación e ingreso mensual.

4.2.2.3.1. Género

Del total de encuestados el 46.88% eran hombres y el 53.13% fueron mujeres (ver Figura 4.4).

Figura 4.5. Género

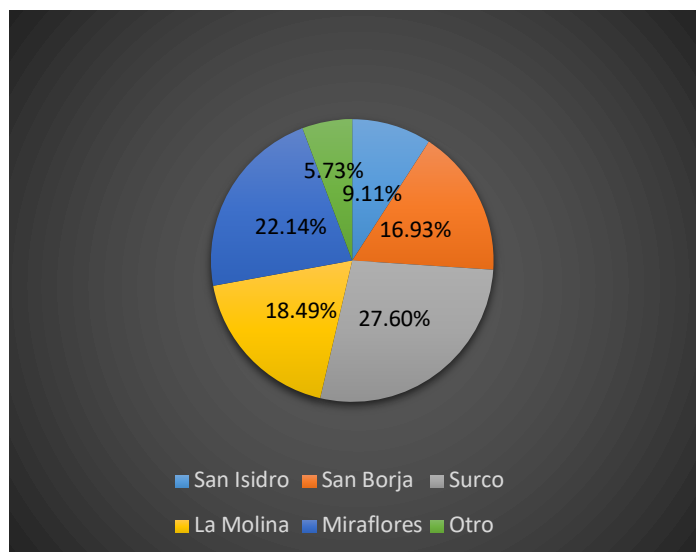


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.2. Distrito

Del total de encuestados el 27.60% viven en el distrito de Surco, el 22.14% en el distrito de Miraflores, el 18.49% en el distrito de La Molina, el 16.93 en el distrito de San Borja y el 9.11% en San Isidro. Finalmente, el 5.73% vivía en otro distrito (ver Figura 4.6)

Figura 4.6. Distrito

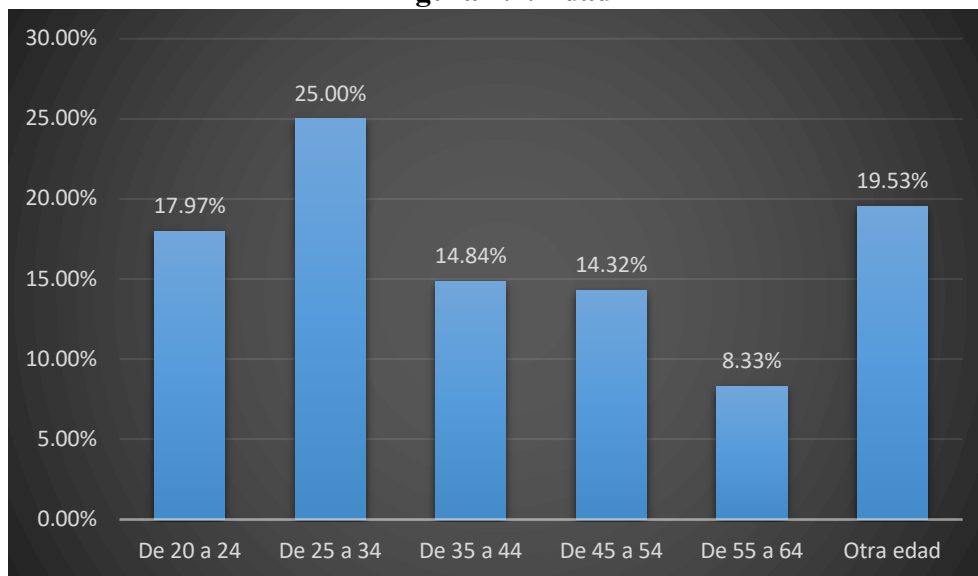


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.3. Edad

Del total de encuestados el 25.00% tenían edades entre el rango de 25 a 34 años, el 19.53% tenía otra edad (menor a 20 años o mayor a 64 años), el 17.97% tenía entre 20 y 24 años, el 13.84% entre 35 y 44 años, el 14.32% entre 45 y 54 años y el 8.33% de 55 a 64 años (ver Figura 4.7).

Figura 4.7. Edad

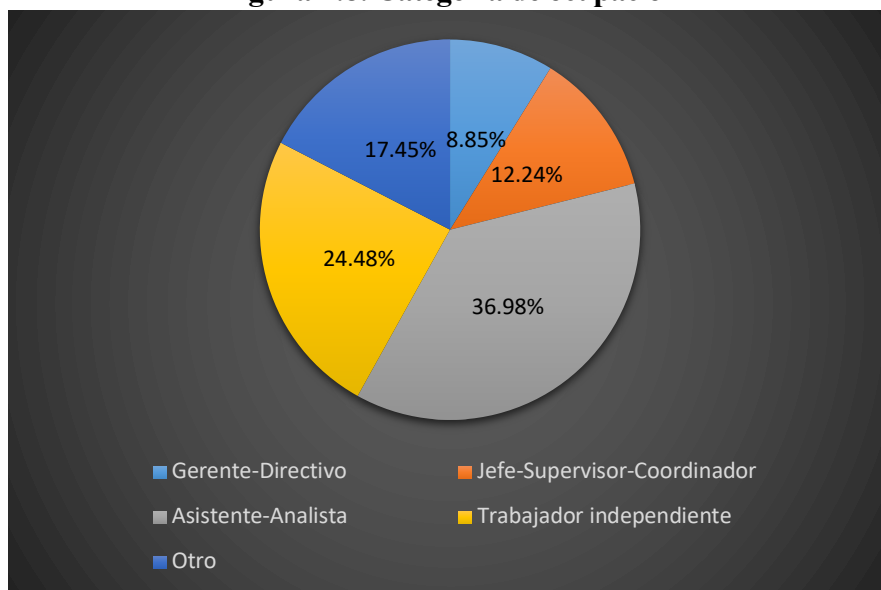


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.4. Categoría de ocupación

Del total de encuestados el 36.98% tenía un cargo laboral de asistente o analista, el 24.48% eran trabajadores independientes, 17.45% tenía otro tipo de ocupación, el 12.24% eran jefes, supervisores o coordinadores, y el 8.85% gerente o directivo (ver Figura 4.8).

Figura 4.8. Categoría de ocupación

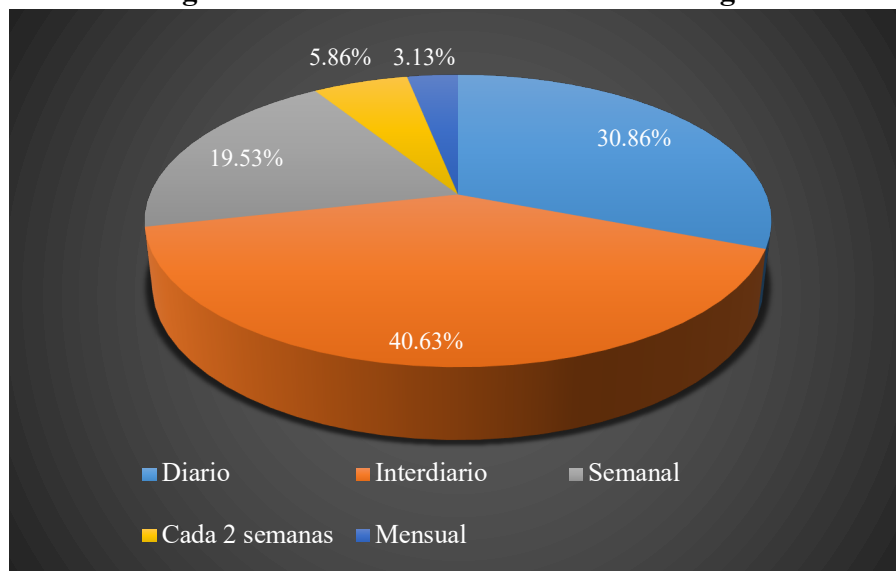


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.5. Frecuencia de compra en bodegas

El 40.63% compra en bodegas de forma Inter diaria, el 30.86% de manera diaria, el 19.53% semanalmente, el 5.86% cada 2 semanas y el 3.13% una vez al mes (ver Figura 4.9).

Figura 4.9. Frecuencia de consumo en bodegas

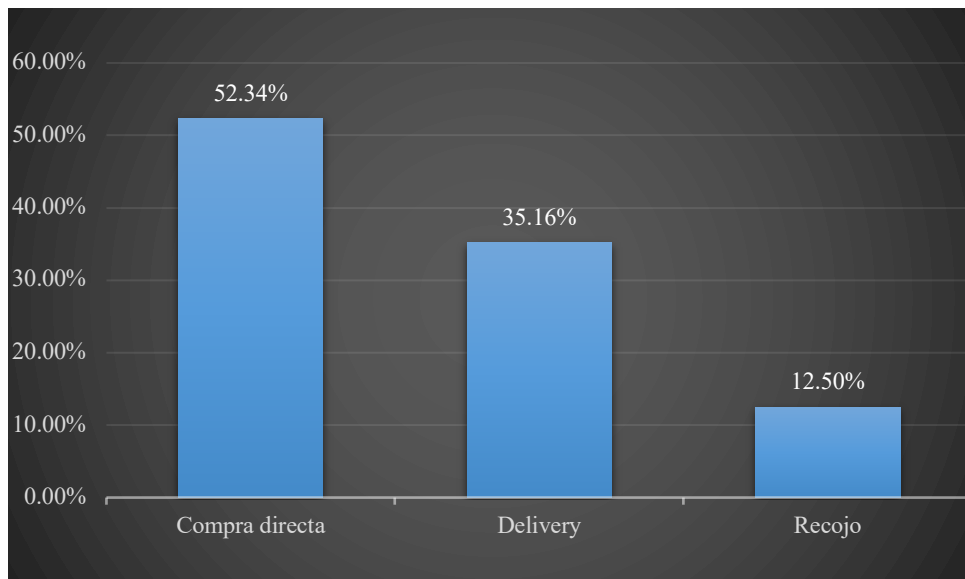


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.6. Método de compra en bodegas

El 52.34% hace la compra directa en el local, el 35.16% lo hace a través de delivery y el 12.50% hace sus pedidos y va a recoger al local (ver Figura 4.10).

Figura 4.10. Manera de comprar en bodegas

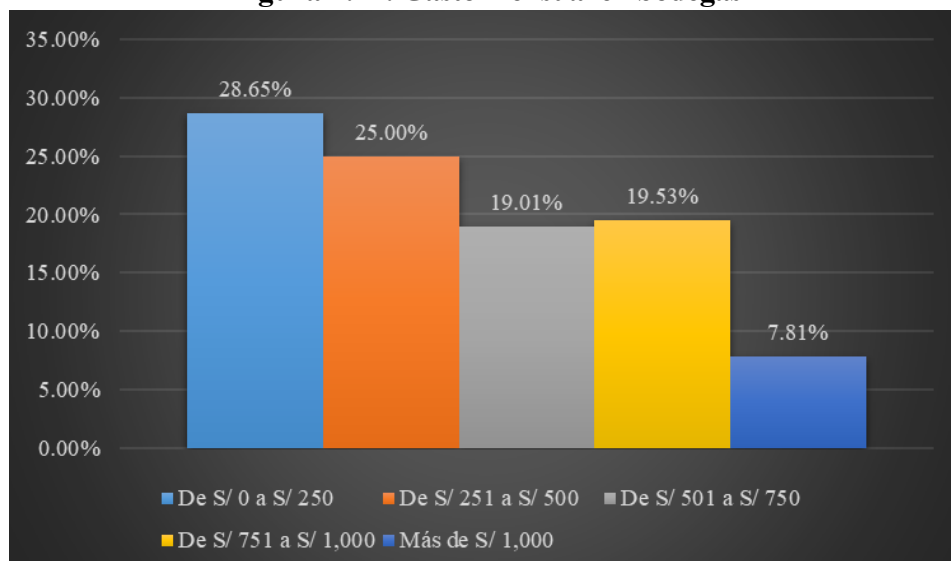


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.7. Gasto promedio mensual en bodegas

Del total de encuestados el 53.65% gasta entre S/ 0 y S/ 500 en bodegas mensualmente. Un 19.01% gasta entre S/ 501 y S/ 750; y sólo 7.81% por encima de los S/ 1,000 (ver Figura 4.11).

Figura 4.11. Gasto mensual en bodegas

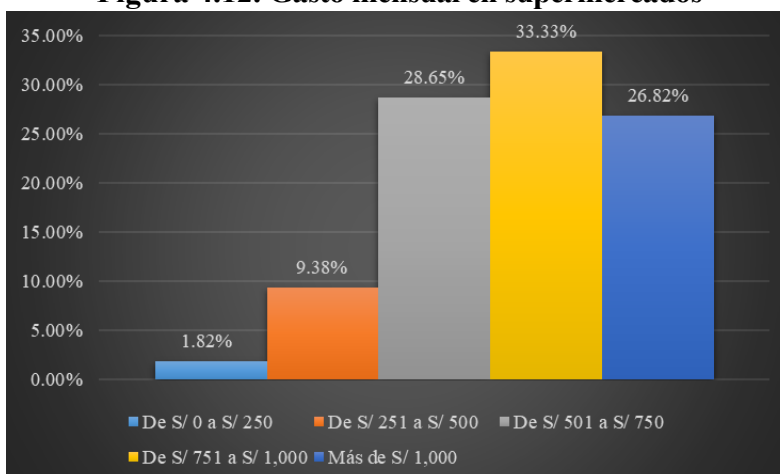


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.8. Gasto en supermercados

Del total de encuestados el 60.16% gasta por encima de los S/ 750 en supermercados mensualmente. Un 28.65% gasta entre S/ 501 y S/ 750; y sólo 11.201% gasta por debajo de los S/ 500 en estos locales (ver Figura 4.12).

Figura 4.12. Gasto mensual en supermercados

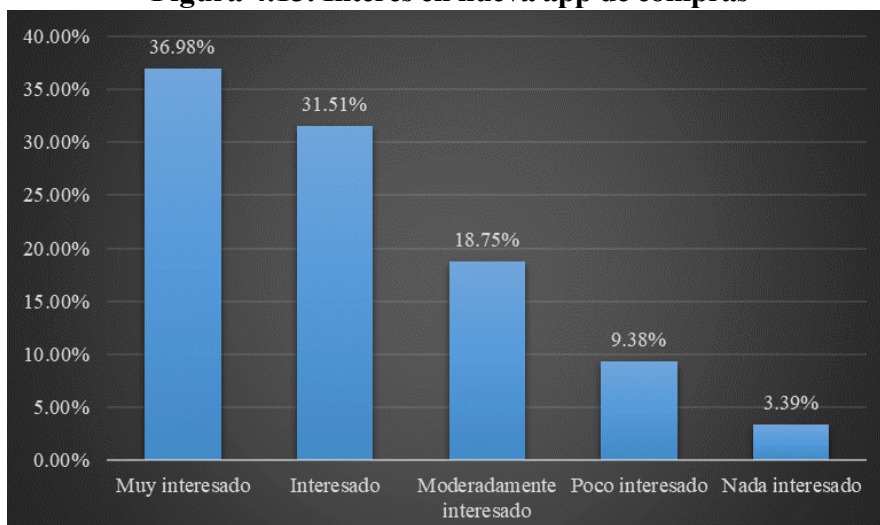


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.9. Intereses de la aplicación

Del total de encuestados el 68.49% se encuentra “interesado” o muy “interesado” en usar una nueva para compras de su consumo diario. 18.85% presentan un moderado interés; y 12.76% poco o nulo interés (ver Figura 4.13).

Figura 4.13. Interés en nueva app de compras

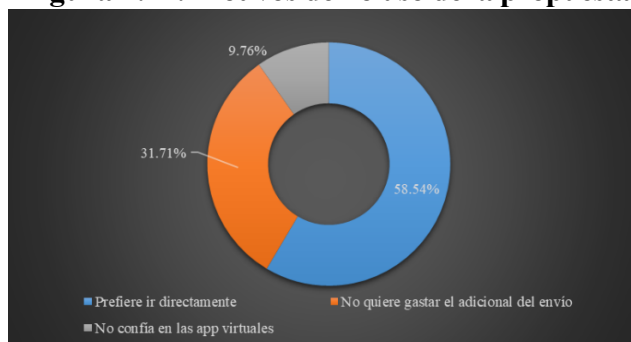


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.10. Razones de no uso de aplicación.

Del total de encuestados el 10.68% muestra poco o nulo interés (ver Figura 4.14). De estos, el 58.54% prefiere realizar compras directas en un establecimiento; el 31.71% no quiere gastar en conceptos por envíos adicionales; y el 9.76% no confía en las apps virtuales.

Figura 4.14. Motivos de no uso de la propuesta

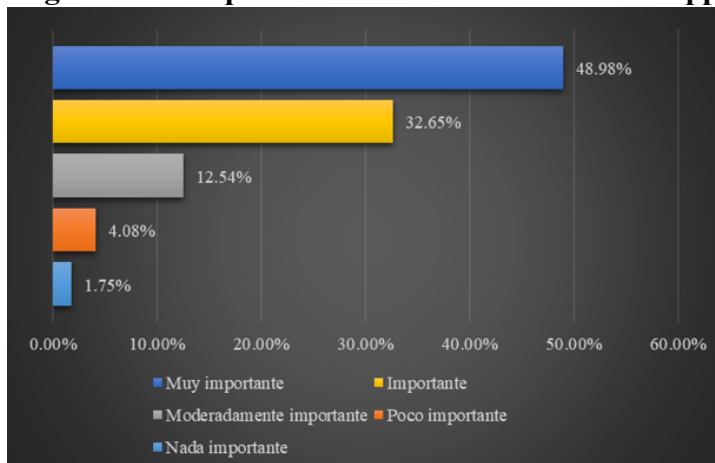


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.11. Importancia de la facilidad de uso

Del total de encuestados que se mostraron interesados en la propuesta, el 81.63% señaló que es “importante” o “muy importante” la facilidad de uso de la app. El 12.54% señaló que esta característica es “moderadamente importante”. Sólo para el 5.83% es “poco o nada importante” (ver Figura 4.15); teniéndose en promedio un resultado de 4.23 del 1 al 5.

Figura 4.15. Importancia de facilidad de uso de la app

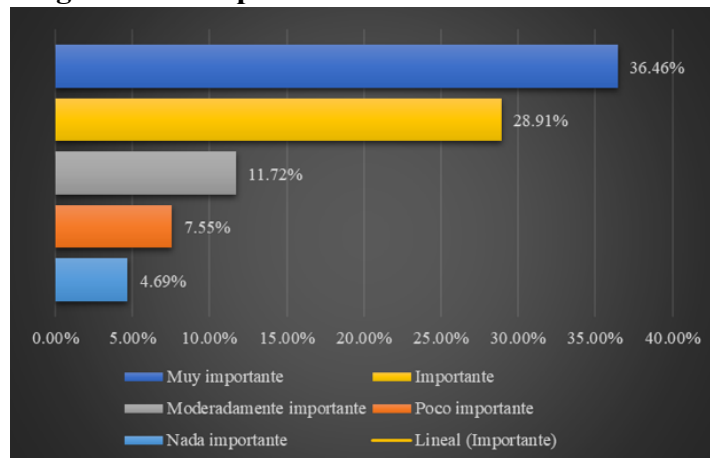


Elaboración: Autor de esta tesis

4.2.2.3.12. Importancia de buena reputación de aplicación.

Del total de encuestados que se mostraron interesados en la propuesta, el 65.36% señaló que es “importante” o “muy importante” los comentarios de otros clientes. El 11.72% señaló que esta característica es “moderadamente importante”. Sólo para el 12.24% es “poco o nada importante” (ver Figura 4.16); teniéndose en promedio un resultado de 3.53 del 1 al 5.

Figura 4.16. Importancia de comentarios de clientes

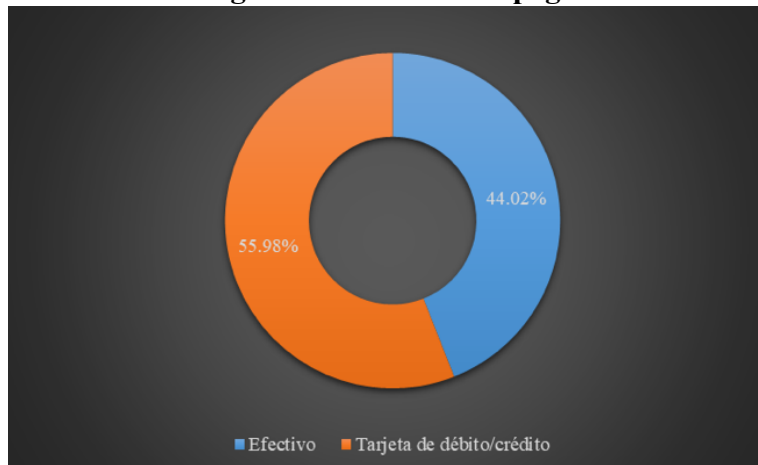


Elaboración: Autor de esta tesis

4.1.3.3.13. Medio de pago preferido

Del total de encuestados que se mostraron interesados en la propuesta, el 55.98% señaló que realizaría el pago con tarjeta de débito o crédito, mientras que el 44.02% indicó que realizaría el pago en efectivo (ver Figura 4.17).

Figura 4.17. Medios de pago



Elaboración: Autor de esta tesis

4.3. Estudio cuantitativo a bodegueros

El estudio de mercado aplicado identificará a la población objetivo, la cual pertenece a los bodegueros que cuentan con una tienda en Lima Metropolitana ubicados en algunos de los distritos de Lima Centro.

4.3.1. Ficha técnica

El estudio cuantitativo se realizó a partir de encuestas realizadas a bodegueros en diferentes distritos de Lima Centro. (Ver Anexo III)

4.3.1.1. Objetivos del estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo principal generar datos descriptivos estadísticos que permitan estimar el mercado potencial de bodegueros en Lima Metropolitana; y que sean quienes decidan el manejo de su negocio.

Objetivos específicos:

- Determinar perfiles y características de los bodegueros que usarían la aplicación.
- Conocer los servicios complementarios que requieren los usuarios de la aplicación.
- Evaluar la aceptación de la idea de negocio.

4.3.1.2. Características metodológicas

Tipo de estudio: Es un estudio de mercado cuantitativo.

Metodología

Encuestas a los potenciales bodegueros, dueños o administradores de las bodegas. Las encuestas fueron de tipo presencial y algunas de tipo virtual por la situación de la pandemia.

Técnica del estudio cuantitativo

Se aplica la encuesta con preguntas específicas relacionadas la solución propuesta. De este modo se trata de obtener la información de mayor calidad posible.

Fecha de encuestas

Las encuestas se realizaron durante la primera quincena del mes de Octubre del año 2020.

Ámbito geográfico

Los distritos de Miraflores, Barranco, Chorrillos, Magdalena, San Isidro, Jesús María, Lince, entre otros.

4.3.1.3. Diseño de la muestra

Población objetivo

Bodegueros de los distritos del ámbito geográfico.

Unidad de investigación

La unidad es una persona. Las encuestas serán presenciales.

Informantes

Varones y mujeres que poseen y/o administran una bodega.

Tipología de la muestra

El muestreo elegido es por conveniencia.

Tamaño de muestra

El tamaño de muestra fue de 235 encuestas respondidas por completo. Los encuestados respondieron de manera presencial. Para ello se eligió un nivel de confianza de 95%. El margen de error escogido es de 6.35%. Se considera un factor de probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 en cada caso, lo cual se debió a que no se cuenta con información de un estudio similar. El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la fórmula para poblaciones finitas, considerando un total de 16,272 bodegas (14.4% de bodegas de total de bodegas de Lima Metropolitana)

$$n = \frac{N\pi(1-\pi)Z^2}{(N-1)e^2 + \pi(1-\pi)Z^2}$$

Donde:

π : Factor de probabilidad éxito fracaso

Z : Nivel confianza.

e : Margen de error

N : Tamaño de población

Datos:

$p = 50\%$

$Z = 1.96$

$e = 6.35\%$

4.3.1.4. Recolección de información

Informantes:

Bodegueros varones y mujeres de Lima Metropolitana.

Estrategia para el levantamiento de la información

Se realizaron preguntas que permitan identificar a las bodegas que usarían la aplicación, identificar capacidad de pago, necesidades, disposición a pago, soluciones similares y problemática frente a la pandemia.

4.3.2. Análisis

Una vez levantada la información se pasa a presentar los principales resultados de la encuesta aplicada a los bodegueros.

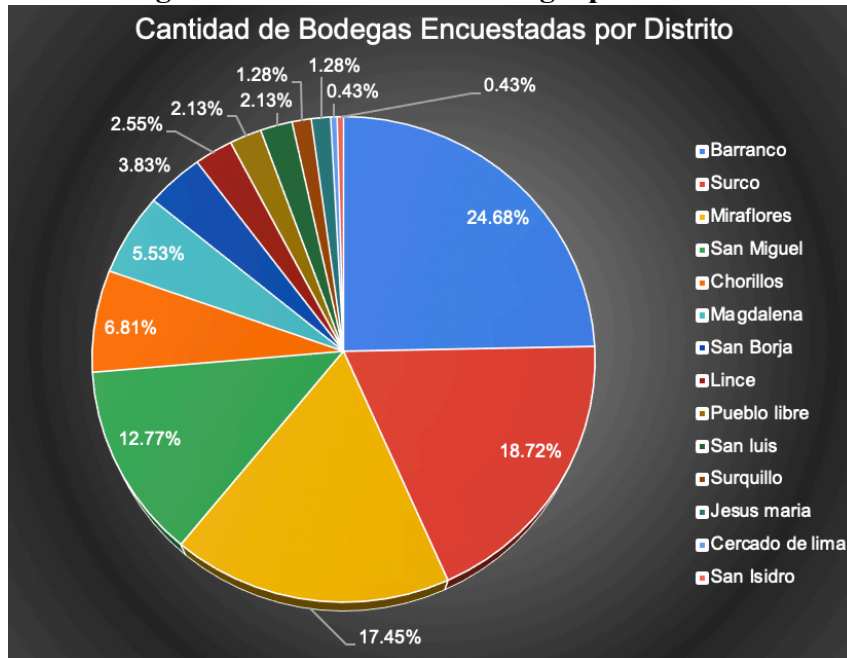
4.3.2.1. Género

Del total de encuestados el 55.32% eran hombres y el 44.68% fueron mujeres

4.3.2.2. Distrito

Del total de encuestados el 24.68% posee su negocio en el distrito de Barranco, el 18.72% en el distrito de Surco, el 17.45% en el distrito de Miraflores, el 12.77% en San Miguel, el 6.81% en el distrito de Chorrillos, el 5.53% en Magdalena y el resto representan el 14.04% (ver Figura 4.18).

Figura 4.18. Encuestas de Bodegas por Distrito

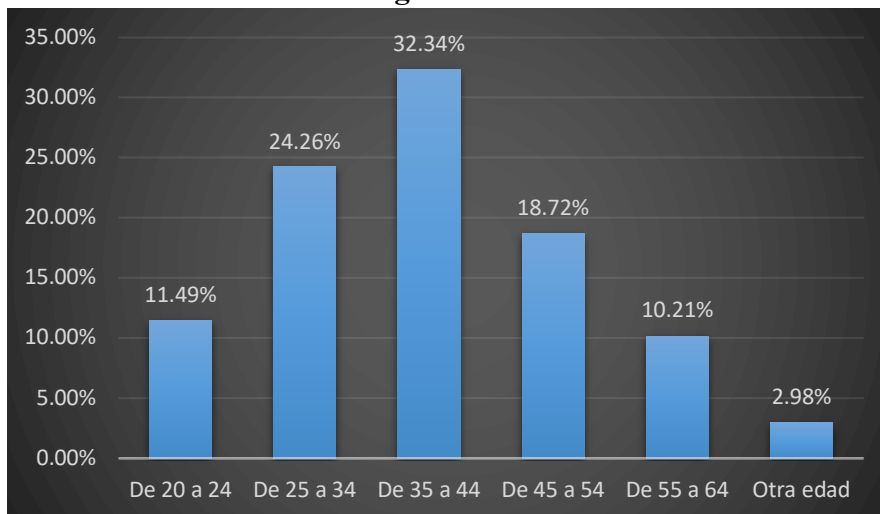


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.3. Edad

Del total de encuestados el 32.34% tenían edades entre el rango de 35 a 44 años, el 24.26% tenía entre 25 a 34 años, el 18.72% tenía entre 45 y 54 años, el 11.49% entre 20 y 24 años, el 10.21% entre 55 y 64 años y el 2.98% otra edad (ver Figura 4.19).

Figura 4.19. Edad

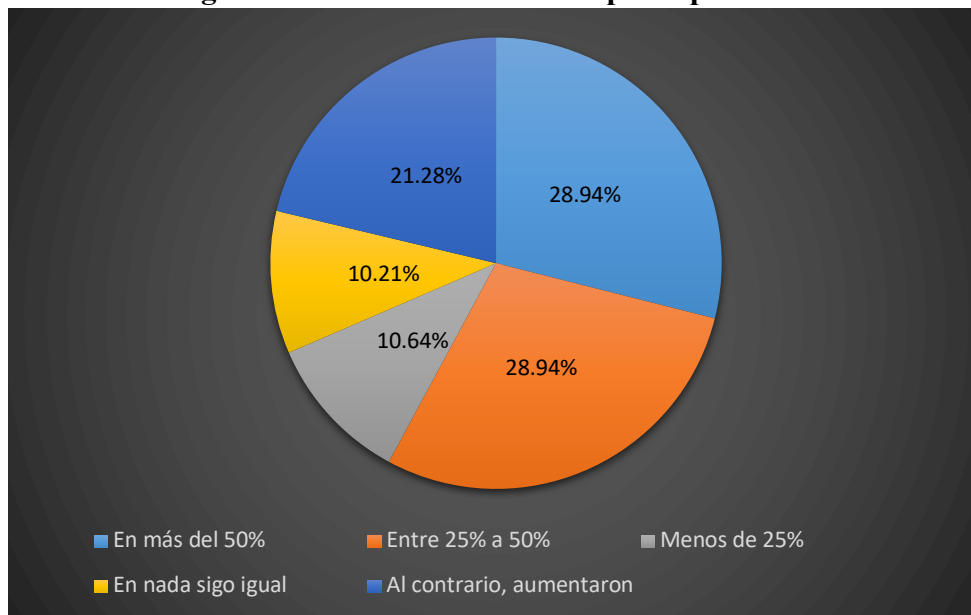


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.4. Impacto de la pandemia

Del total de encuestados el 57.87% tuvieron una reducción de sus ventas superior a 25%, el 10.64% una reducción menor a 25%, el 10.21% mantuvieron sus ventas y el 21.28% registraron un incremento de sus ventas (ver Figura 4.20).

Figura 4.20. Variación de ventas por la pandemia

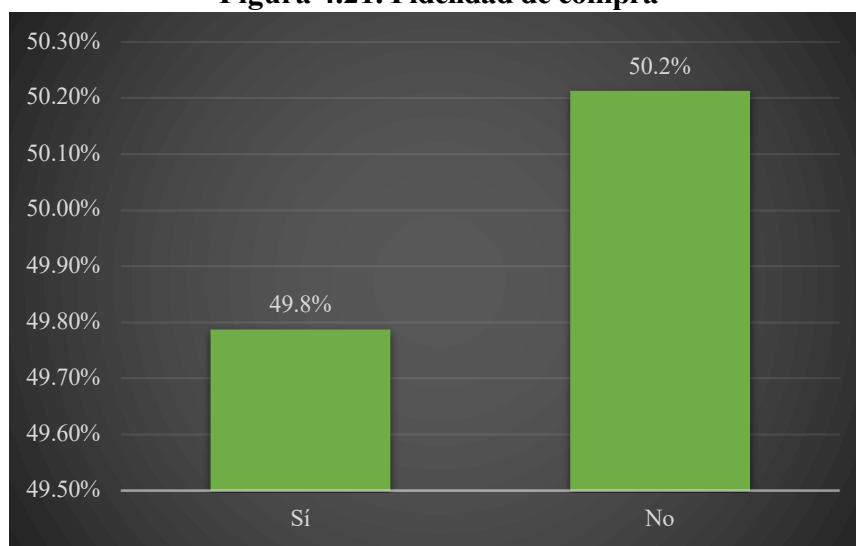


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.5. Fidelidad de clientes

Del total de encuestados el 49.79% indicaron que sí y el 50.21% lo contrario (ver Figura 4.20).

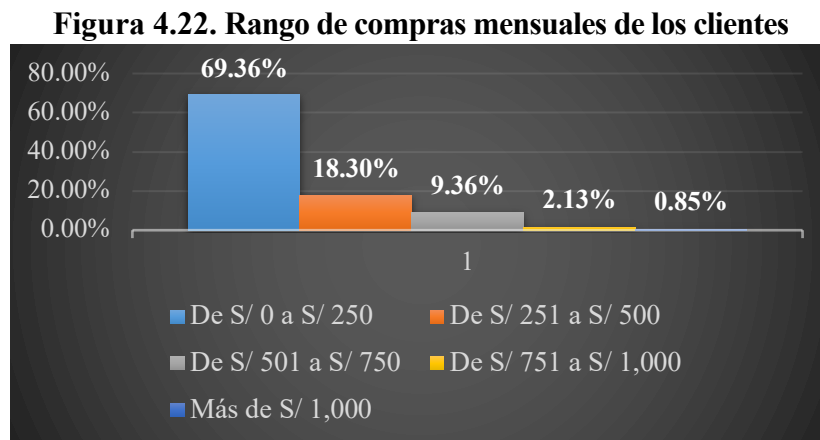
Figura 4.21. Fidelidad de compra



Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.6. Rango de compras mensuales de los clientes

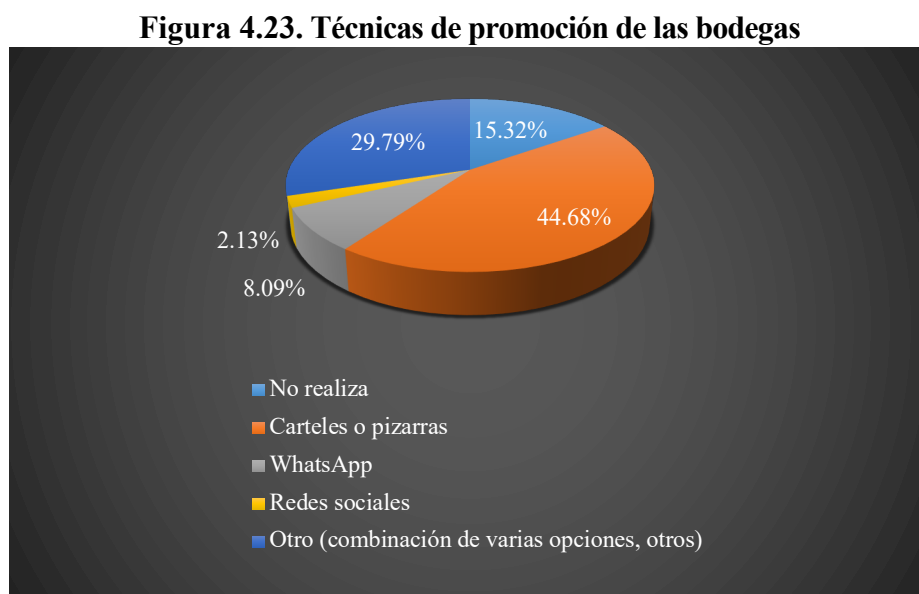
Del total de encuestados el 69.36% indicaron que el rango de compras mensuales de su cliente es menor a S/ 250, el 18.30% va entre S/ 251 a S/ 500, el 9.36% de S/ 501 a S/ 750, el 2.13% de S/ 751 a S/ 1000 y el 0.85% mayor a S/ 1,000 (ver Figura 4.22).



Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.7. Técnicas de promoción de las bodegas

Del total de encuestados el 44.68% indicaron que usan carteles o pizarras para poner sus promociones, el 8.09% usa WhatsApp, el 2.13% utiliza redes sociales, el 29.79% usa variados tipos de promoción (boca a boca, remate de productos, llamadas telefónicas, combinación de las anteriores) y el 15.32% no utiliza ninguna técnica de promoción (ver Figura 4.23).

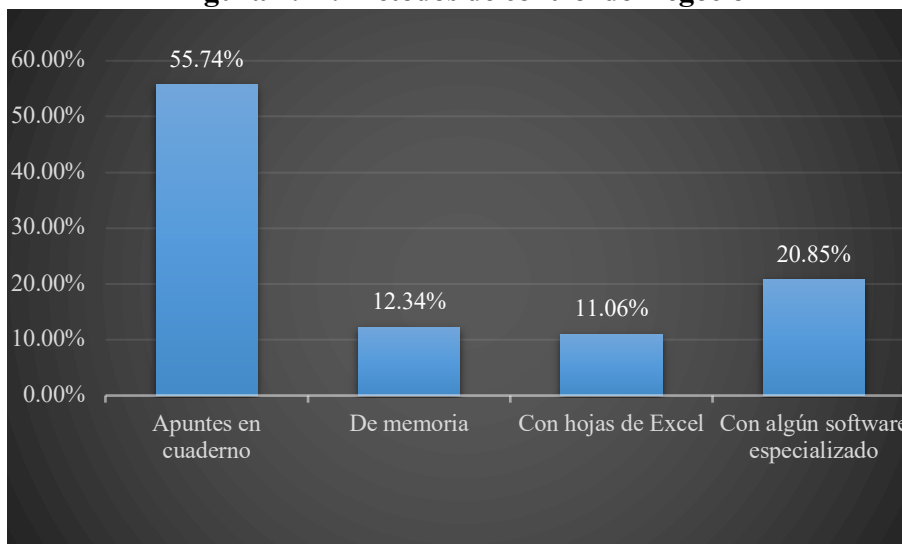


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.8. Métodos de control del negocio

Más de la mitad de los encuestados (55.74%) indica que realiza apuntes de cuaderno, el 20.85% utiliza algún tipo de software especializado, el 12.34% utiliza la memoria y el 11.06% usa Excel (ver Figura 4.24).

Figura 4.24. Métodos de control del negocio

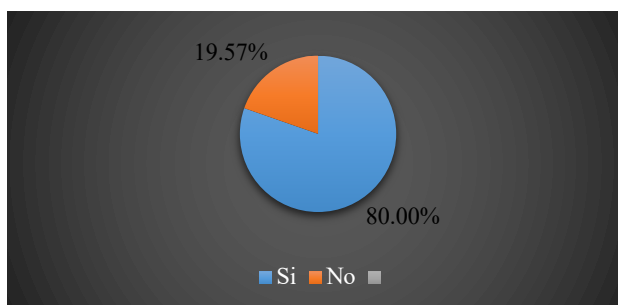


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.9. Uso de WhatsApp en pedidos

El 80% de los encuestados ha utilizado WhatsApp para recibir pedidos de sus clientes (ver Figura 4.25).

Figura 4.25. Uso de WhatsApp en pedidos

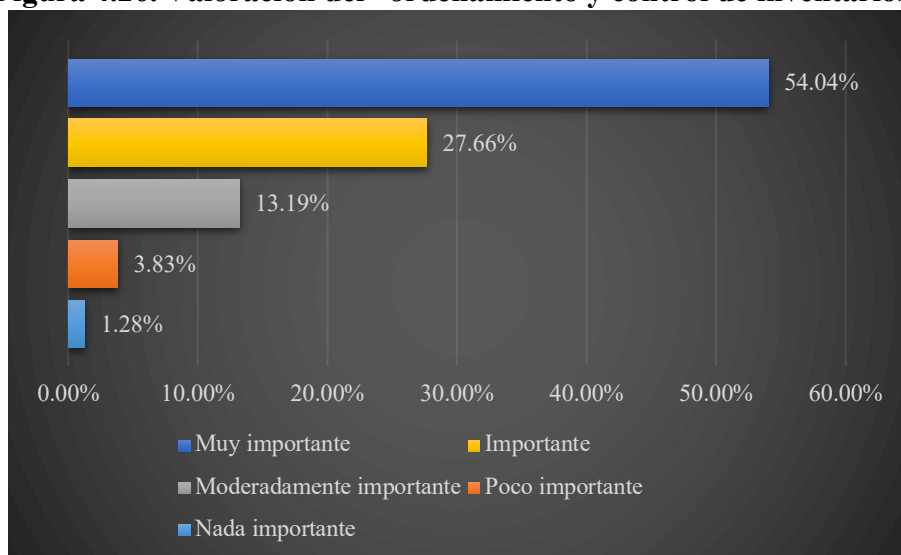


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.10. Valoración del “ordenamiento y control de inventarios”

Más del 80% de los encuestados considera como importante o muy importante el ordenamiento y control de sus stocks de productos (ver Figura 4.26).

Figura 4.26. Valoración del “ordenamiento y control de inventarios”

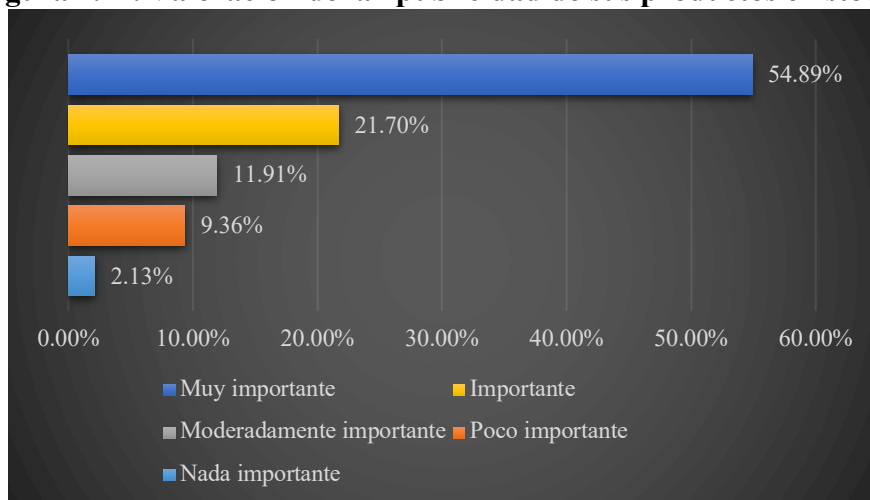


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.11. Valoración de la “publicidad de sus productos en stock”

Más del 75% de los encuestados considera como importante o muy importante la publicidad o promoción de los productos que venden (ver Figura 4.27).

Figura 4.27. Valoración de la “publicidad de sus productos en stock”

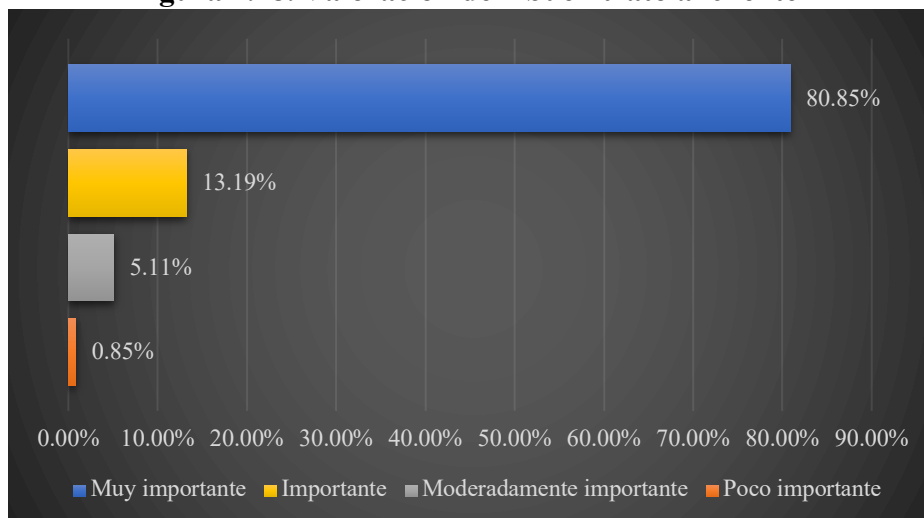


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.12. Valoración del “buen trato al cliente”

Más del 90% de los encuestados considera como importante o muy importante el buen trato a sus clientes (ver Figura 4.28).

Figura 4.28. Valoración del “buen trato al cliente”

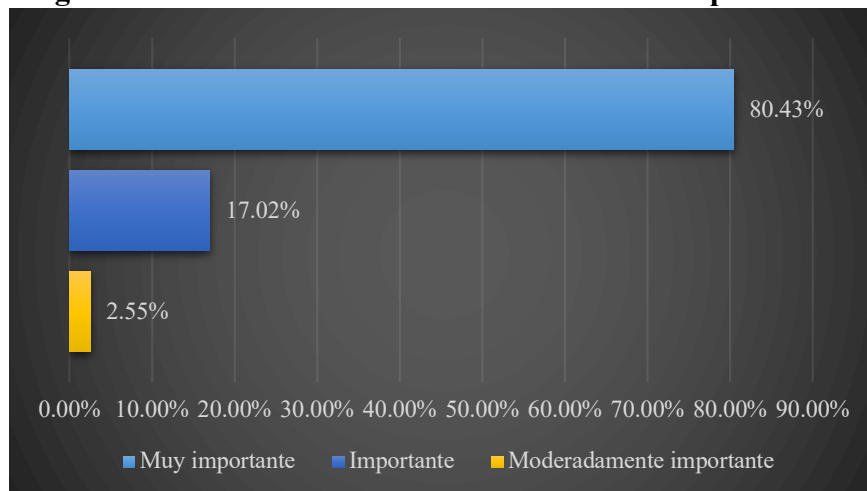


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.14. Valoración de las “medidas contra la pandemia”

Más del 95% de los encuestados considera como importante o muy importante medidas de seguridad durante la pandemia Covid-19 (ver Figura 4.29).

Figura 4.29. Valoración de las “medidas contra la pandemia”

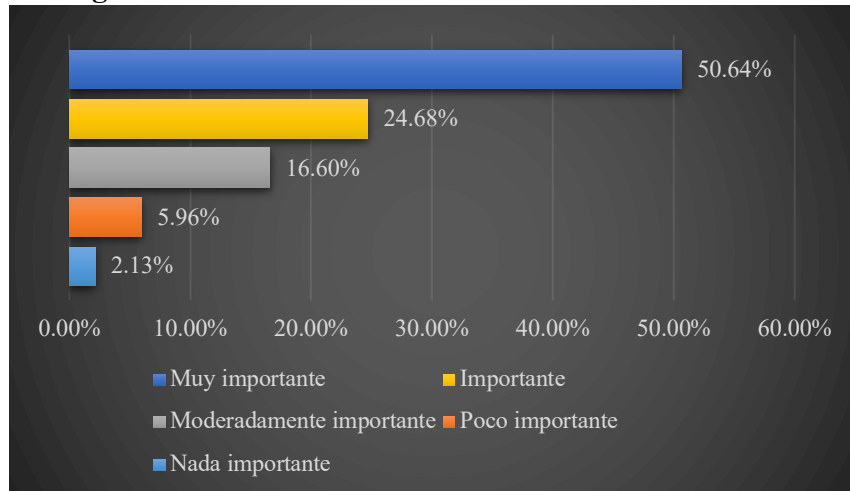


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.14. Valoración del “conocimiento de clientes”

El 75% de los encuestados considera como importante o muy importante conocer a sus clientes para darles una mejor atención (ver Figura 4.30).

Figura 4.30. Valoración del “conocimiento de clientes”

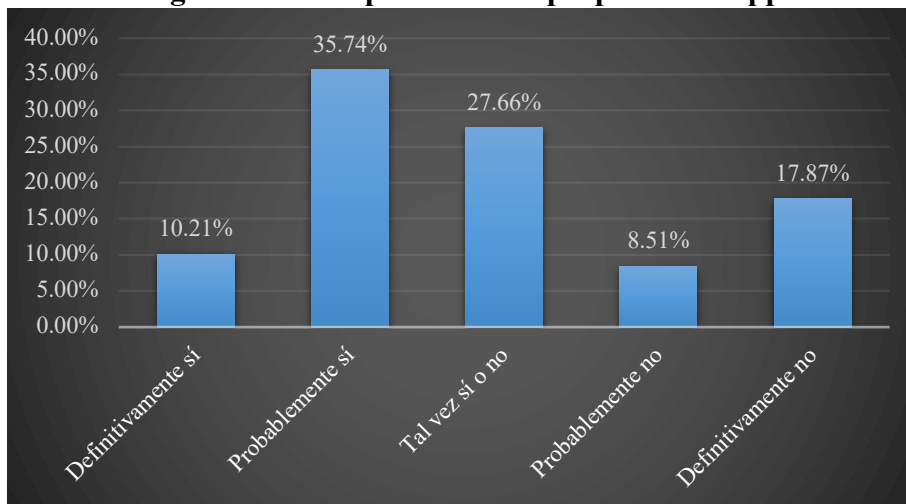


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.15. Aceptación de la propuesta de app

Más del 45% de los encuestados mostraron aceptación del prototipo de app que se les mostró (ver Figura 4.31).

Figura 4.31. Aceptación de la propuesta de app

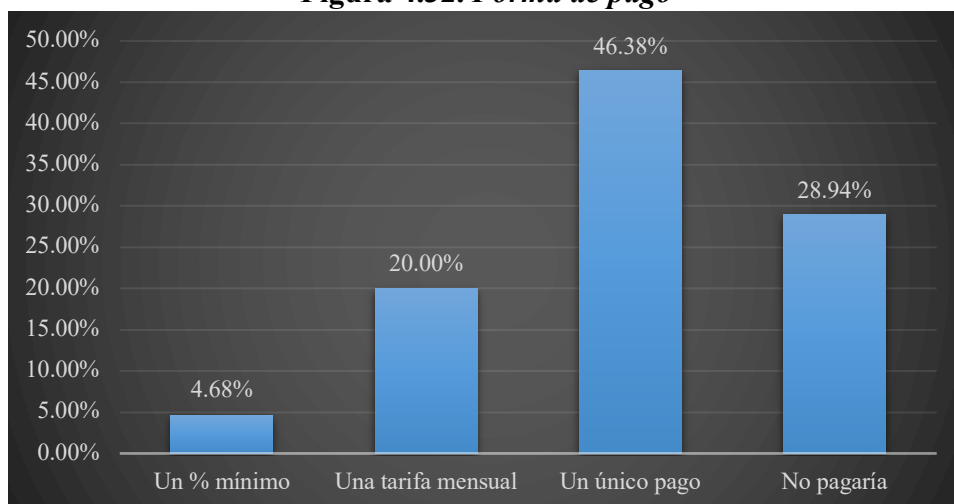


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.16. Forma de pago

El 46% señaló que le gustaría realizar un único pago, el 20% que le gustaría tener una tarifa mensual y el 5% una comisión mínima; el resto no pagaría (ver Figura 4.32).

Figura 4.32. Forma de pago

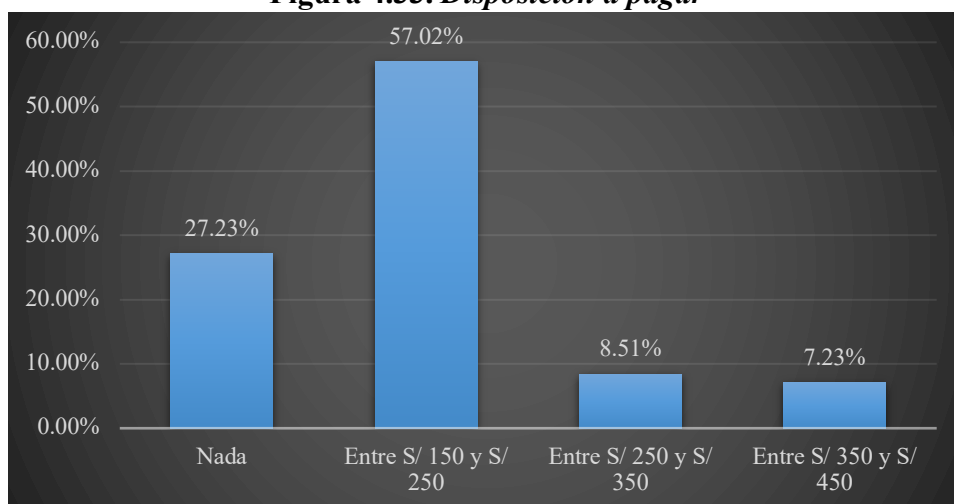


Elaboración: Autor de esta tesis

4.3.2.17. Disposición a pagar

Casi el 57% pagaría entre S/ 150 y S/ 250, el 27 % no pagaría nada, mientras que el porcentaje restante pagaría entre S/ 250 y S/ 450 (ver Figura 4.33).

Figura 4.33. Disposición a pagar



Elaboración: Autor de esta tesis

4.4. Conclusiones

El estudio cualitativo realizado a los bodegueros pudo determinar que la idea de negocio es atractiva para la mayoría de estos, sin embargo, un grupo significativo no estarían dispuestos a pagar, pero si considera importante un canal adicional que los ayude a incrementar sus ventas y fidelizar a sus clientes.

El estudio de mercado cuantitativo de los potenciales usuarios arroja resultados positivos, es decir hay interés en el uso de la aplicación propuesta. Algunos incluso migrarían su consumo de supermercados al de la bodega de su confianza. Los potenciales usuarios indican que es importante que la aplicación sea de fácil uso; así como los comentarios de usuarios que ya la han utilizado.

El estudio de mercado cuantitativo a las bodegas pudo confirmar que la idea propuesta es atractiva para la mayoría de bodegas, y concuerda en los niveles de gasto de cada uno de sus clientes con lo que se encontró en la encuesta cuantitativa a los usuarios. Así mismo, confirma que el uso digital es necesario en la pandemia y que el medio digital usado actualmente es WhatsApp.

Considerando el estudio de mercado, las claves del éxito de la idea de negocio para los bodegueros es incrementar sus ventas y fidelizar a los clientes, así como servicios adicionales como publicidad, control de inventario y delivery. Por otro lado, para los usuarios los puntos clave de éxito son la estabilidad y facilidad de uso, así como el pago con tarjeta de crédito.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El siguiente capítulo detalla el planeamiento estratégico siguiendo lo indicado por Arbaiza (2014), la cual señala la importancia del punto de partida del negocio hasta la consecución de la estrategia.

5.1. Situación inicial

Según la Asociación de Bodegueros del Perú (2019) existen 414 mil bodegas a nivel nacional y 113 mil en Lima. Adicionalmente, la distribución de bodegas por zonas de Lima es la siguiente (ver Tabla 5.1):

Tabla 5.1. Número de bodegas según zonas de Lima en el 2019

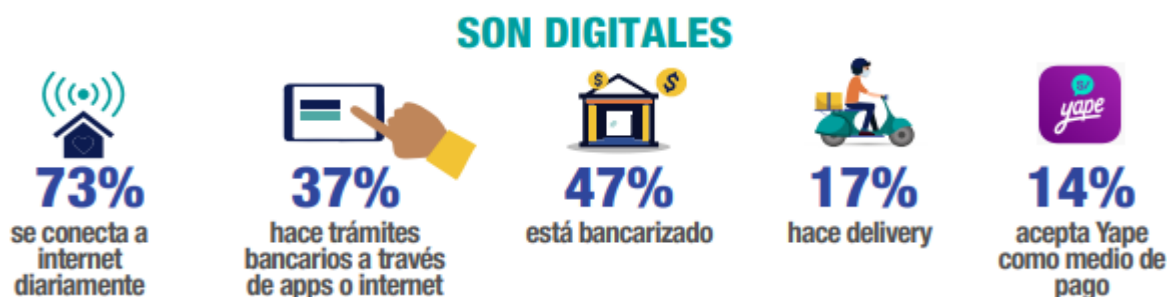
	Número de bodegas	%
Lima	113,000.00	100.0%
Lima Norte	48,703.00	43.1%
Lima Sur	24,521.00	21.7%
Lima Este	23,504.00	20.8%
Lima Centro	9,379.00	8.3%
Lima Centro Medio	6,893.00	6.1%

Fuente: Asociación de Bodegueros del Perú (2019)

Con respecto a las ventas de las bodegas en Lima, estas han disminuido por la pandemia. No obstante, en los últimos meses se observa una recuperación. De acuerdo a Salas (2020) las bodegas han sufrido una caída de las ventas en más del 50%, llegando en agosto del 2020 al 70% del nivel pre Covid-19, lo cual está explicado por la reducción del poder adquisitivo y el incremento de la competencia en la venta de abarrotes. Por ejemplo, Salas (2020) precisa que actualmente producto de la pandemia restaurantes, panaderías o discotecas han cambiado el giro de sus negocios al de minimarkets.

De acuerdo a Ipsos (2020) las bodegas que más ventas han tenido en los últimos meses son aquellas que se conectan más a internet (el 73%), el 37% hace trámites bancarios mediante aplicaciones móviles o a por internet, el 47% está bancarizada, el 17% hace delivery y el 14% acepta Yape (ver Figura 5.1).

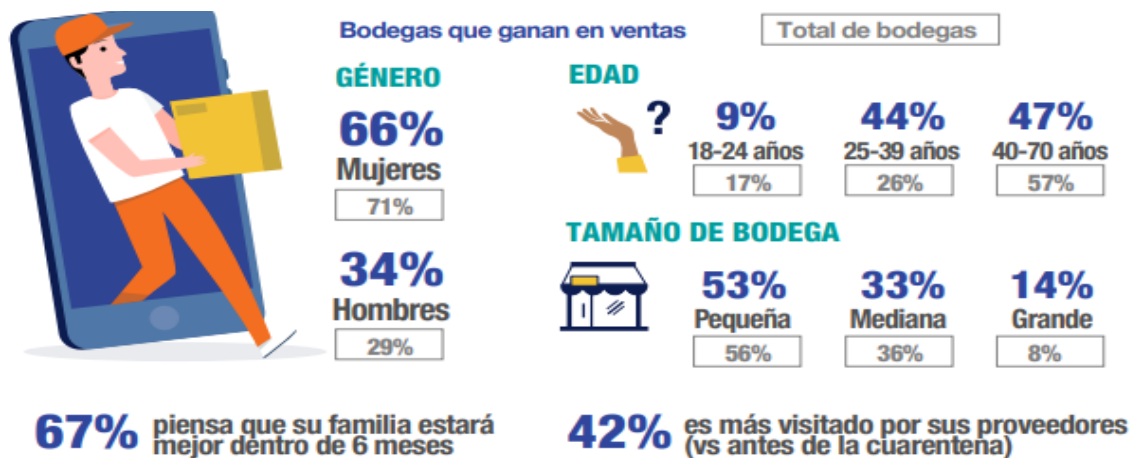
Figura 5.1. Principales características de bodegas que más venden en época de pandemia



Fuente: Ipsos (2020).

Otras características relevantes son la edad, donde destacan las bodegas manejadas por mujeres, el rango de edad de 40 a 70 años y el tamaño de la bodega, siendo las que captan más ventas las más pequeñas (53%) (ver Figura 5.2).

Figura 5.2. Otras características de bodegas que más venden en época de pandemia



Fuente: Ipsos (2020).

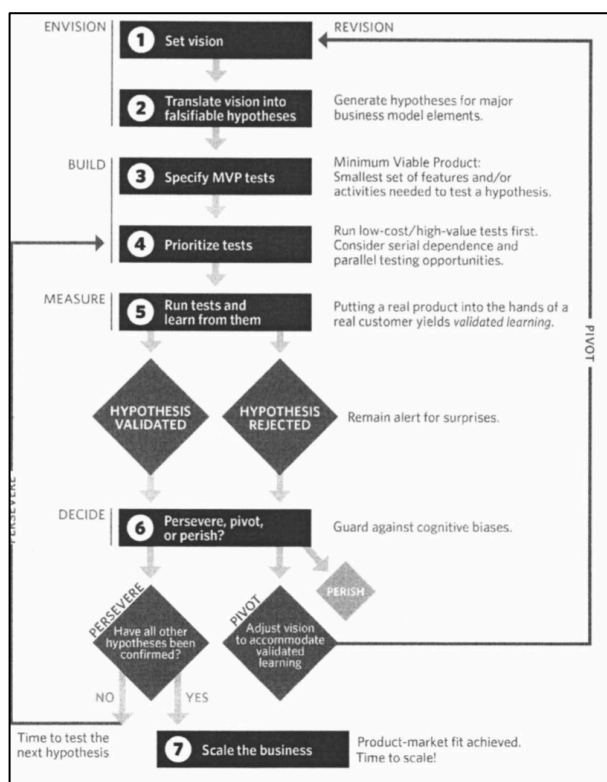
Por otro lado, en la actualidad existen empresas que ofrecen servicios similares en el mercado limeño, no obstante, o no son muy conocidos o no han alcanzado la participación que el mercado requiere. De estas Cornershop, Rappi y Glovo son las aplicaciones que se usan con mayor frecuencia, pero no están necesariamente relacionados al rubro de las

bodegas. Algunos otros similares como Culqi tienen están incursionando y Wabi que no es conocido.

5.2. Estrategia digital diferenciadora

De acuerdo con Eisenmann (2014) la mejor estrategia para poder iniciar un negocio de transformación digital es probando lo más rápido que se pueda, sin embargo, la visión y objetivos debe ser lo primero que se establezca (ver Figura 5.3). Definir y probar un producto mínimo viable o MVP en el menor tiempo posible es vital para luego en el siguiente paso revisar si se están cumpliendo las expectativas diferenciadoras.

Figura 5.3. Estrategia de Implementación de Emprendimiento de Transformación Digital



Fuente: Experimenting in the Entrepreneurial Venture: Harvard Business Publishing

5.3. Definición de la misión y visión del negocio

De acuerdo con Ismail (2014), el primer paso para crear una organización exponencial moderna es la definición del “propósito de transformación masiva”. Este propósito está por encima de la misión y visión. Para este trabajo se define el siguiente propósito:

“Digitalizar la experiencia de compra en las bodegas”

En base al propósito de transformación masiva se define a continuación la misión y visión de la compañía:

Misión:

“Acercar a los clientes de las bodegas de manera virtual y simple”

Visión es:

“Ser reconocido como la mejor solución virtual para comprar en una tienda bodega”

5.4. Objetivos del Negocio

5.4.1 Objetivo estratégico general

“Lanzar una aplicación móvil que permita a las personas poder comprar productos de las bodegas y que tomando en cuenta las necesidades generadas por la coyuntura Covid-19, la aplicación se convierta en el principal nexo entre las bodegas y sus clientes, de esta forma generando valor a ambos clientes: el bodeguero y el usuario”.

5.4.2 Objetivos estratégicos específicos

1. Lanzar una primera versión (MVP) de la aplicación en un período máximo de 3 meses, y hacer una revisión y mejoras en los siguientes meses.
2. En un período máximo de un año estabilizar la plataforma tecnológica y los procesos de afiliación, venta y postventa.
3. En un período máximo de 3 años, afiliar 2500 bodegas y 28,000 descargas de usuarios finales
4. Lograr un 35% de participación de mercado objetivo al término del quinto año: Es decir 4,200 bodegas afiliadas aproximadamente. (Bodegas de Lima metropolitana – Lima centro)
5. Desarrollar un negocio en beneficio de los bodegueros y usuarios pero que considere a la tecnología y la innovación como un atributo reconocido al interno y externo.

5.5. Análisis externo estratégico

En este punto se pasa a examinar el entorno externo que impacta en la propuesta del negocio. Según Arbaiza (2014) se pueden usar herramientas para el análisis tales como: Benchmarking, análisis SEPTEG, análisis de stakeholders externos y las cinco fuerzas de Porter para determinar la estrategia.

5.5.1. Benchmarking

Wheelen y Hunger (2007) indican que este análisis se puede utilizar para comparar el desempeño del negocio con el de otras compañías similares. Esta metodología tiene los siguientes pasos:

- a. Determinar los procesos a comparar, en base a lo cual se obtiene la ventaja competitiva.
- b. Encontrar medidas de desempeño y producción de los procesos y medirlas.
- c. Definir principales competidores para hacer la evaluación.
- d. Hallar las diferencias del rendimiento del negocio y los competidores y encontrar sus motivos.
- e. Plantear programas que reduzcan las diferencias.
- f. Implementar los programas definidos y volver a comparar para ver los resultados.

5.5.1.1. Determinación del proceso a examinar

El proceso seleccionado es el servicio de fidelización de comercios o tiendas para venta de productos o servicios mediante el uso de tecnologías digitales.

5.5.1.2. Medidas de desempeño

Se ha identificado dos medidas de desempeño:

1. Los servicios adicionales que ofrezca cada empresa.
2. Las desventajas identificadas en el servicio que ofrecen.

5.5.1.3. Selección de empresas comparables

Dentro del mercado limeño existen pocas empresas o compañías que se dedican a brindar servicios similares a la idea de negocio, por lo que las empresas a comparar son las siguientes: Wabi y Culqui.

Wabi es una aplicación móvil que digitaliza y agrupa a bodegueros registrados de manera que los clientes pueden hacer sus compras en las bodegas más cercanas a su vivienda, además la aplicación ofrece otros beneficios a los clientes como descuentos periódicos.

Culqui es una startup peruana que facilita el acceso a los medios de pago a todo tipo de negocios. Su producto principal es una pasarela de pagos de fácil integración a plataformas virtuales, pero además ofrece a los comercios un dispositivo de pago con tarjeta (ver Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Comparativo de aplicaciones móviles de fidelización de clientes

Categorías	Wabi	Culqui Express
Producto	App gratuita para bodegueros para la venta online	Pasarela de pagos para que negocios la integren a sus páginas web. Dispositivo para cobrar con tarjeta
Precio	Gratis	Tarjetas débito y crédito: 4.2% + \$0.30 + IGV Dispositivo: 3.99%+ IGV
Mercado Objetivo	Bodegueros	Cualquier tipo de negocio, con restricciones.
Comunicación	Redes sociales	Redes sociales Televisión Paneles publicitarios
Ventas	Fuerza de Ventas	Fuerza de Ventas Alianza con Mi Banco
Plataforma	A través de la aplicación los bodegueros pueden registrarse y vender sus productos. Además, los clientes pueden encontrar las bodegas más cercanas a sus domicilios y hacer sus pedidos.	Plataforma que permite a aquellos comercios que tienen una página web o una aplicación de celular propia, poder integrar fácilmente el medio de pago digital. Requiere de conocimientos técnicos.
Servicios Adicionales	Control de Stocks Estadísticas de ventas	Culqui POS Estadísticas de Venta
N.º de servicios adicionales	2	2
Desventajas	Mala opinión de usuarios No tiene soporte local	Comercio debe programar integración a su Aplicación. Requiere Conocimiento No aplica para pagos con efectivo
N.º de desventajas	2	2

Elaboración: Autor de esta tesis

De acuerdo con el análisis, una estrategia diferenciadora es la de ofrecer dos o más servicios adicionales que busquen fidelizar al usuario a la bodega.

Por otro lado, aprovechar las desventajas de ambas empresas para tomarlos como un elemento diferenciador, por ejemplo, el soporte local y la rápida respuesta en el soporte, así mismo dentro de la solución la no necesidad de tener conocimientos técnicos de programación para poder integrar y usar la aplicación.

5.5.2. Análisis SEPTEG

En el presente punto se analizarán los factores sociales (S), económicos (E), políticos (P), tecnológicos (T) y ecológicos (E) y geográfico (G) del ambiente en el que se propone desarrollar el negocio. Estos aspectos serán tomados en cuenta para el desarrollo de la estrategia.

5.5.2.1. Factores sociales

INEI (2020) señala que al final del primer semestre del presente año la población peruana es de 32.6 millones de personas y se espera que para el bicentenario se alcancen los 33 millones pese a los efectos de la Covid-19. La esperanza de vida se ha incrementado en las últimas décadas estando actualmente por alrededor de los 75 años en el caso de los varones y de 80 años para las mujeres. En cuanto a la mortalidad infantil esta se ha reducido, siendo actualmente de casi 13 fallecidos por cada mil nacimientos. Cabe mencionar que los niveles de fecundidad en los últimos 70 años han pasado de 7 hijos a 2 hijos por mujer.

A nivel etario, el país se encuentra en transición habiendo aumentado de 55% a 66% el número de personas entre 15 y 60 años en los quinquenios de 1975-1980 y 2015-2020; y habiéndose incrementado en 6% el número de personas por encima de los 60 años. En cuanto a la oferta potencial de trabajadores, se cuenta con 25 millones de personas (53% mujeres y 47% varones); de estos casi 18 millones conforman la PEA. Cabe señalar que alrededor de 1.5 millones de personas entre 15 y 29 años pertenecen al grupo NINI (ni estudian ni trabajan).

En cuanto a la pandemia, ésta ha tenido efectos discriminados debido a las diferencias de los grupos socio económicos que ya existían previamente, y a las brechas que se han ampliado para grupos menos favorecidos en determinados territorios y características particulares de etnia y condición física.

En el presente año, se cuenta con una cifra por encima de 4 millones de adultos mayores, lo que señala un envejecimiento del país. En ese contexto, de cada 100 personas de este grupo 15 se encuentran en estado de pobreza, siendo el área rural la más afectada. Las enfermedades que más los aquejan son la hipertensión arterial, derrames cerebrales, y diabetes las cuales son consideradas crónicas. Cabe señalar, que por encima del 80% de adultos mayores acceden a un tipo de seguro de salud.

5.5.2.2. Factores económicos

MEF (2020) señala que el PBI se reduciría en 12% en medio de la crisis por la pandemia Covid-19, siendo el mayor impacto el del primer semestre que tuvo una contracción por encima del 17% debido a las medidas de aislamiento y distanciamiento obligatorias que se tomaron. Esto acompañado a la menor demanda externa, la caída de los precios de los commodities y la volatilidad de los mercados financieros a nivel global.

A diferencia de otras crisis, esta vez los efectos vinieron por el lado de la oferta y la demanda. A nivel de oferta se dio una paralización de la producción en varios sectores; mientras que a nivel de demanda el confinamiento y el desempleo redujo la capacidad de consumo y gasto de los agentes económicos. Se espera una recuperación en el segundo semestre del presente, debido al Plan Económico (20% del PBI) y a las medidas tomadas por el gobierno y las instituciones.

Se espera que para el año del bicentenario el país alcance un crecimiento de 10% como efecto de la recuperación local y global. Además, se espera se recupere la inversión de agentes privados en proyectos del sector infraestructura, minería y energía; lo que se traduciría en mayores niveles de empleo y consumo de las familias. Por otro lado, la recuperación de los socios comerciales del país, haría que la demanda por bienes peruanos aumente con impactos significativos en la balanza comercial y el PBI. Para el periodo 2022-2024 se esperan crecimientos por encima del 4% anual lo que permitirá alcanzar los niveles previos a la pandemia.

La pandemia afectó significativamente las finanzas públicas del país, debido a las medidas ejercidas como la suspensión de ciertas reglas fiscales que contribuyan a amortiguar los efectos negativos de la pandemia. Esto demostró que el manejo financiero público es una de las fortalezas de la gestión comparado con otros países de la región y del mundo. Esta buena situación permitió acceder a financiamiento con mejores condiciones, favorecido

también por el menor riesgo percibido comparado con otros países. Se espera que el déficit fiscal disminuya a medida que se recupere la economía y se vayan retirando las medidas que se vienen ejecutando durante la crisis.

5.5.2.3. Factores políticos

Deutsche Welle (2020) señala que además de la crisis sanitaria y económica que afecta al mundo, el Perú suma la crisis política debido al enfrentamiento del Poder Ejecutivo y Legislativo, lo que se reflejó en la negación de la confianza del gabinete del ministro Cateriano que duró menos de 20 días en funciones. El enfrentamiento de estos poderes no es nuevo tomando en cuenta que previo al ascenso de Vizcarra al poder, un Congreso con una mayoría fujimorista intentó someter a juicio político al entonces presidente Kuczynski quien se vio obligado a renunciar luego de que se develaran videos y audios en los que aliados al Ejecutivo intentarían canjear votos a cambio de obras públicas.

Ante su renuncia, fue Vizcarra como vicepresidente quien debió asumir como presidente enfrentando el ya desgastado panorama político, que lo obligó al cierre del Congreso y a llamar a elecciones de un nuevo Legislativo. Este nuevo Congreso de manera similar al anterior a tenido enfrentamientos constantes con el Ejecutivo, debido a su comportamiento opositor.

Algunos de los enfrentamientos más significativos tienen que ver con intereses particulares de los congresistas a raíz del licenciamiento de universidades, e intereses de la empresa privada; dejando de lado los graves impactos de la pandemia. En ese contexto, el presidente parecía tener el respaldo de la población que se veía reflejado en las encuestas; sin embargo, en el mes de septiembre salieron a la luz audios que agravaron la situación política.

Gestión (2020) señala que el agravamiento señala un intento de encubrir relaciones y vínculos de contratación entre un cantante y el Ministerio de Cultura. Esto ocasionó que se iniciara un intento de vacancia de Vizcarra al que se le acusa de “incapacidad moral permanente”. En este escenario se conoció que el presidente del Congreso, Manuel Merino se comunicó con las Fuerzas Armadas con el fin de que respaldaran las acciones del Legislativo. Al salir a la luz estos contactos, los portavoces de las bancadas retiraron su apoyo a Merino quien al parecer quería hacerse con el poder.

5.5.2.4. Factores tecnológicos

Andina (2020) señala que más del 22% de peruanos realiza pagos a partir de su teléfono móvil, siendo alrededor del 12% los que utilizan aplicaciones; lo que demuestra una cifra que es más de tres veces superior al año 2018. Esto se habría incrementado aun, más con la presencia de la pandemia, por la que varios agentes han utilizado menos dinero físico siendo en algunos casos obligatorio el uso de dinero y medios de pago electrónicos.

Pese a este crecimiento se observaba que el uso de estos medios era menor en el caso peruano si es que se le comparaba con otros países de Latinoamérica. Algunas de las barreras identificadas son: la falta de confianza en el uso de estos medios en ciertos locales, la ausencia de la opción, y la creencia de que no necesitan usar este medio por parte de los usuarios.

En Perú, otras de las barreras fueron la falta o mala calidad de la conexión a Internet, la percepción de que el uso de las aplicaciones es complicado, el desconocimiento de aplicaciones y medios de pago, y la ausencia de tecnología necesaria en manos de los consumidores. Pese a estas falencias, se espera que los consumidores peruanos se integren cada vez más a la tecnología como ya sucede en Argentina, Colombia y Chile. Esto además contribuiría a la integración de los peruanos con el sector financiero.

Perú Retail (2020) indica que la pandemia además ha permitido recuperar un rol que estaban perdiendo a los bodegueros, como abastecedores de productos de primera necesidad. Ante esto, PRODUCE puso en funcionamiento la “Plataforma Digital Bodeguera” (<https://www.tuempresa.gob.pe/ubicatubodega/#!/>) en la que se pueden registrar bodegas y panaderías formales, indicando su ubicación y los productos que ofrecen. Además, a partir de la plataforma, los empresarios pueden acceder a capacitaciones en línea. Cabe señalar que la crisis ha permitido, que se lancen emprendimientos o que se incremente el uso de los mismos como son los casos de “Wabi” y “Culqi Express”; y que pese a su funcionamiento todavía dejan amplio espacio de operaciones para otras empresas como la que se propone en el presente plan de negocios. Además, se hace importante considerar el incremento de ataques cibernéticos, los cuales se han elevado en 25% en el Perú (Andina, 2018).

5.5.2.5. Factores ecológicos

El uso de medios de pago electrónicos permite reducir la contaminación y la emisión de residuos a partir de múltiples formas. De ese modo, a partir de una app se reducen la movilidad de los agentes económicos haciendo uso de vehículos emisores de gases, o en todo

caso se optimiza el uso de los mismos a partir de un mejor manejo de las rutas, reduciendo las huellas de carbono de la ciudad.

Por otro lado, el uso de medios electrónicos reduce el uso y emisión de comprobantes físicos a cambio de mayor uso de comprobantes electrónicos los cuales pueden también ser enviados de modo digital, reduciendo el uso de papel y con ello de la deforestación. Los medios digitales, también están interviniendo a partir de apps que buscan concientizar a los ciudadanos Emprendedores(2019).

A continuación, se señalan algunas aplicaciones que contribuyen al cuidado del medio ambiente. “Ecosia” es un buscador amigable con el medio ambiente que destina más del 70% de sus ingresos a la sostenibilidad y además permite realizar donaciones directas hacia a plantaciones forestales en varios países como el Perú. En cuanto a turismo sostenible se cuenta con “Green Globe” la cual muestra destinos sostenibles en los que se pueden celebrar eventos.

Por otro lado, se cuentan con aplicaciones educativas. “Desembasura” es una app que permite señalar un “punto sucio” para construir un mapa en el que luego se propongan soluciones. “JouleBug” es una app que permite compartir a partir de las redes sociales las acciones que contribuyen con el cuidado del medio ambiente. Como se observa la tecnología y la eco eficiencia está cada vez más relacionada, más aun, con la tendencia de ciudades inteligentes y transformación digital.

5.5.2.5. Factores geográficos

Dentro de este factor se analiza la ubicación geográfica y el alcance del negocio, el cual es fundamental a la hora de brindar el servicio. El ámbito de acción en la zona de Lima Centro que comprenden 15 distritos de la llamada Lima Tradicional, en el cual su entorno geográfico de alto nivel comercial por lo que esto significará un buen nivel de transacciones para los bodegueros. Lima se está modernizando y dada la situación actual, se presentan innovaciones que ayudarían al crecimiento del negocio.

Con respecto al uso de internet, el mayor porcentaje de la zona Lima Centro lo usa para comunicación y actividades de entretenimiento, seguido para obtener información (ver Tabla

5.3). No obstante, un gran número lo usa para la compra de productos y servicios (28.2%) y para operaciones de banca electrónica (31.2%).

Tabla 5.3. Uso de internet en la Zona 7 de Lima Metropolitana

Descripción	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Actividades de entretenimiento	90.4 %	90.9 %	90.2 %	85.7 %	100.0 %	100.0 %
Comprar productos y/o servicios	28.2 %	36.1 %	28.5 %	9.4 %	7.5 %	0.0 %
Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	94.5 %	94.3 %	96.4 %	89.3 %	90.8 %	100.0 %
Educación formal y actividades de capacitación	17.9 %	19.7 %	18.9 %	7.1 %	17.0 %	100.0 %
Obtener información	89.4 %	92.0 %	90.8 %	85.1 %	63.9 %	100.0 %
Operaciones de banca electrónica	31.2 %	40.7 %	29.9 %	17.8 %	0.0 %	0.0 %
Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	26.3 %	30.6 %	27.1 %	14.8 %	12.3 %	0.0 %
Vender productos y/o servicios	7.4 %	9.9 %	7.5 %	2.0 %	0.0 %	0.0 %

Fuente: APEIM, 2020.

5.5.3. Las 5 Fuerzas de Porter

En el presente punto se analizarán los productos sustitutos, entrada de nuevos competidores, rivalidad de competidores actuales, poder de negociación de proveedores, y poder de negociación de los clientes (ver Figura 5.4).

5.5.3.1. Productos sustitutos

Como productos sustitutos se tienen mecanismos bien estructurados como las ventas por aplicaciones y páginas web de negocios grandes como supermercados (Wong, Metro, Plaza Vea) y tiendas de conveniencia (Mas, Tambo⁺) que finalmente cumplen con llevar los productos demandados por los usuarios, aunque suelen tener niveles medianos de fallas lo que termina por incomodar al consumidor final.

Por otro lado, se tienen mecanismos menos estructurados como los mensajes de texto, las redes sociales, y con mucha mayor relevancia WhatsApp, de hecho, como se puede observar en el estudio de mercado del presente trabajo, durante la pandemia el principal medio tecnológico por el cual las bodegas ofrecen sus productos de manera virtual es WhatsApp convirtiéndose en una herramienta muy valiosa para relacionar a los bodegueros con los consumidores. De ese modo, cada vez que el bodeguero quiere ofrecer algo lo envía o lo publica. Sin embargo, en estos casos los mensajes pueden perderse, no hay trazabilidad, es informal perdiendo efectividad y confianza. Por último, se cuenta con la compra directa del usuario en alguno de los locales de su preferencia.

5.5.3.2. Entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es mediana. Por un lado, los costos de ingresar al mercado son relativamente bajos, sin embargo, si se logra generar un servicio de calidad a los bodegueros y los usuarios finales se sienten cómodos con la aplicación no tendrían por qué migrar a otras alternativas. En ese sentido se buscará fidelizar ambos puntos: costos y calidad.

Por otro lado, la estrategia de salir rápido y tomar mercado es vital, el mercado es amplio y tomar participación del este tan rápido como se pueda es muy importante y estratégico. Asimismo, se monitoreará permanentemente las operaciones del mercado con el fin de tomar decisiones adecuadas en los momentos que aparezcan nuevos competidores, lo cual se espera que suceda pues se considera que existe un amplio mercado de disputa. Por ejemplo, podrían realizarse negociaciones con los bodegueros o premiaciones a los usuarios finales si se detecta una campaña agresiva de competidores nuevos; así como ofertas a los usuarios y a los bodegueros. Por ejemplo, los últimos meses se ha escuchado en las redes sociales un nuevo competidor de nombre Kacera.

5.5.3.3. Rivalidad de los competidores actuales

Esta amenaza se considera como mediana. Al inicio de la pandemia, se contaba con dos principales empresas en el mercado “Wabi” y “Culqi Express” los cuales han sido previamente analizados. Se observó que “Wabi” ha tenido cierto éxito en países de la región como Argentina, sin embargo, en sus redes sociales no muestra mucha actividad y se observa la incomodidad de varias personas que han hecho uso de la aplicación.

Por otro lado, “Culqi Express” no está diseñada sólo para bodegas; de hecho, trabaja con empresas corporativas como Claro y Topitop. Sin embargo, se cree que podría dar fácilmente el giro hacia el mercado en el que se apunta. De todos modos, y de acuerdo al análisis de mercado gran parte de los encuestados desconoce estas aplicaciones lo que brinda indicios de que el mercado no está saturado.

5.5.3.4. Poder de negociación de proveedores

A nivel de proveedores se cuentan dos principalmente: la fuerza comercial que son colaboradores internos, y los proveedores tecnológicos de la plataforma que son un mix de internos y externos. En ambos casos consideramos que las amenazas son bajas, sin embargo, se debe tener cuidado en sus tratos, sobre todo, con los primeros.

Se buscará que los vendedores de la aplicación se encuentren cómodos y con una remuneración acorde al mercado con el fin de fidelizarlos, y que no migren a otras empresas y menos a competidores potenciales. Por otro lado, por el lado de la plataforma se buscará contar con la infraestructura mínima necesaria para garantizar un servicio de calidad, seguro y que cumpla con la exigencia de los usuarios y de los bodegueros.

5.5.3.5. Poder de negociación de clientes

Se cuenta con dos clientes: Los Bodegueros y los usuarios finales. Los usuarios finales de la aplicación móvil son las personas que suelen comprar en las bodegas, personas comunes y corrientes. Los bodegueros, son los dueños de las bodegas (Comercios) que necesitan atender un mercado en el que por la pandemia se ve forzado a comprar mediante canales digitales. Las bodegas están asociadas en la Asociación de Bodegueros del Perú.

Por otro lado, los bodegueros con menor edad están más acostumbrados al uso de aplicaciones móviles y podrían tener mayor predisposición a utilizar propuestas como la planteada en esta propuesta. El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que el mercado no está muy explotado y los beneficios que brinda una idea como la que presenta este trabajo, pretende aumentar sus ventas bajo el contexto actual y de cara al futuro fidelizar a sus clientes.

Figura 5.4. Análisis de las Fuerzas de Porter



Elaboración: Autor de esta tesis a partir de Michael Porter-Harvard (1979)

5.5.4. Análisis de stakeholders externos

Siguiendo a Arbaiza (2015) se han identificado los siguientes Stakeholders:

- Usuarios finales, Los usuarios finales de la aplicación móvil son las personas que suelen comprar en las bodegas, personas comunes y corrientes.
- Bodegueros, son los dueños de las bodegas que en la mayoría de los casos están ubicados en cada barrio y ofrecen productos como abarrotes, pan, y bebidas gaseosas.
- Competencia, se ha analizado previamente que el principal competidor es Wabi, con la que no se mantiene vínculos empresariales, y a la que se considera que no ha explotado las bondades y oportunidades que ofrece el mercado lo que favorece al presente trabajo.
- Redes Sociales: Las redes sociales juegan un rol fundamental porque es a través de este canal que se ofertarán los servicios de la plataforma, no obstante, son las mismas redes sociales que también hacen de competencia indirecta, puesto que los usuarios y las bodegas usan de manera permanente las mismas para vender y comprar los productos, por ejemplo, a través de WhatsApp.
- Proveedores de Servicios, se contratarán los servicios de empresas para desarrollar la aplicación, para esto se contará con personal en sitio a disposición de la compañía y con empresas especializadas para algunos desarrollos. La plataforma tecnológica se implementará en la nube usando las soluciones de Amazon y se contratarán los servicios de empresas que brinden soluciones de ERP, gestión de cliente, soporte y operaciones bajo el modelo de renta. Es decir, no se compran licencias.
- Asociación de Bodegueros, es una entidad oficial que asocia a una gran cantidad de bodegueros y que tiene la capacidad de poder enviar comunicados, ofertas y demás de manera rápida y eficiente. Se buscará establecer un nexo comercial-operativo que esta entidad.
- Entidades Gubernamentales, en cuanto a las instituciones gubernamentales, se mantendrá relación con SUNARP la que tendrá los registros legales de la empresa y con SUNAT a quien se rendirá cuentas de las actividades y se le pagará debidamente los tributos e impuestos por la actividad empresarial. Así mismo con el Ministerio de la Producción debe realizar un permanentemente

monitoreo ya que a través de sus normas y comunicados pueden beneficiar o no la operación de la empresa.

- Empresas de Gestión de Recursos Humanos y Talento, Compañías a las que se recurrirá para captar al talento humano que estará de manera permanente en las áreas administrativas y operativas (Tecnología y Comercial)
- Estudios Jurídicos, Serán requeridos para la formalización de la empresa, así como para la aprobación y consultaría de documentación de cara a la puesta en marcha y a la operación.
- Empresas proveedoras de infraestructura física, la empresa no alquilará o comprará un espacio físico donde operar, para esto último se contactará con empresas Coworking como WeWork o Comunal, en donde se aprovechará no solo los inmuebles sino también el acceso a los datos y espacio de almacenamiento físico de documentos mínimos necesarios.
- Con la comunidad las relaciones serán lo más transparente posibles, el efecto que se tiene en la sociedad es indirecto, pero busca una eficiencia que no se cuenta actualmente presente. No se cuenta con relaciones con ONG, pero sí se buscará una fuerte relación con Asociales Civiles como la Asociación de Bodegueros, a los cuales se les podría proveer de información estadística que le sea útil, siempre que se cuente con la autorización de los bodegueros y usuarios.

5.5.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos sirve para analizar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno para el negocio (ver Tabla 5.4).

Tabla 5.4. Matriz EFE

Nro	Item	Tipo	Referencia	Peso	Rating	Puntaje
1	Debido a Covid19 personas deben salir el menor tiempo posible. Comprar en línea es una necesidad	Oportunidad	Punto 5.4.2.2.	0.10	4	0.40
2	Comercios requieren tecnología para incrementar ventas bajo contexto actual	Oportunidad	Punto 5.4.2.2.	0.10	4	0.40
3	73% de comercios tienen acceso a internet y usan algún tipo de tecnología para conectarse a internet	Oportunidad	Punto 5.1	0.03	4	0.12
4	Gran porcentaje de población tiene acceso Internet	Oportunidad	Punto 5.4.2.4	0.01	3	0.03
5	Falta de experiencia específico en el modelo de negocio	Oportunidad	Punto 5.4.3.1	0.03	3	0.09
6	Mercado poco desarrollado a nivel tecnológico	Oportunidad	Punto 5.4.3.1	0.02	3	0.06
7	Demanda no cubierta por la oferta. Dos empresas con similares ofertas	Oportunidad	Punto 5.4.3.1	0.10	4	0.40
8	Competidor Culqi requiere de conocimiento IT para integrar a negocio pequeño	Oportunidad	Punto 5.4.1.3	0.04	4	0.16
9	Competidor Wabi tiene mala reputación	Oportunidad	Punto 5.4.1.3	0.04	4	0.16
10	Gobierno esta impulsando emprendimientos de tipo digital.	Oportunidad	Punto 5.4.2.4	0.04	4	0.16
11	La Zona de Influencia (Lima Centro), público objetivo, esta acostumbrada a comprar por internet.	Oportunidad	Punto 5.4..2.5	0.02	3	0.06
12	Actualidad alienta a competidores a brindar servicios similares	Amenaza	Punto 5.4.2.4	0.08	1	0.08
13	Ataques de seguridad informática	Amenaza	Punto 5.4.2.4	0.02	2	0.04
14	Propias bodegas utilizan plataformas o aplicación para ventas en línea	Amenaza	Punto 5.4.3.1	0.03	1	0.03
15	Bodegas usan whatsapp para vender	Amenaza	Punto 5.4.3.1	0.10	1	0.10
16	Alta Inversión necesaria para el desarrollo de la aplicación móvil	Amenaza	Punto 5.4.2.4	0.02	2	0.04
17	NO tener una fuerza adecuada de ventas para penetrar en el mercado	Amenaza	Punto 5.4.3.2	0.04	1	0.04
18	Mal uso de la información por parte de la Asociación de Bodegueros del Perú	Amenaza	Punto 5.4.3.5	0.02	2	0.04
19	Percepción inadecuada de bodegueros y usuarios	Amenaza	Punto 5.4.3.5	0.03	2	0.06
20	Dificultad en el uso de la aplicación	Amenaza	Punto 5.4.3.3	0.08	1	0.08
21	Caídas del sistema y no tener soporte local rápido	Amenaza	Punto 5.3.3.3	0.05	1	0.05
Total				1.00		2.60

Elaboración: Autor de esta tesis

Tipo Rating	
Riesgo Mayor	1
Riesgo Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

De acuerdo a los resultados, la matriz EFE obtiene un resultado de 2.60. Dicho resultado supera 2.50, lo cual indica que se están utilizando positivamente las oportunidades ofrecidas por el entorno y reduciendo el efecto de las amenazas.

5.7 Conclusiones

En base a lo revisado, la estrategia está centrada en la puesta en marcha de una aplicación que pueda diferenciarse desde el inicio de sus principales competidores; para esto es vital que tanto usuarios como bodegueros puedan usar la aplicación de manera intuitiva y sencilla; además que pueda ser implementada rápida y fácilmente por las bodegas, que cuente con la infraestructura/soporte tecnológico permanente y finalmente que se cuente con un esquema de soporte local rápido y eficiente.

Otro punto estratégico es el crecimiento, es vital que la fuerza de ventas tenga la capacidad de poder implementar y llegar lo más rápido posible al 35% del mercado objetivo de bodegas de la zona seleccionada (4,200 bodegas aproximadamente) y más de 50,000 descargas de la aplicación. Para esto el primer paso es el implementar el MVP en un período máximo de 3 meses, para luego estabilizar el servicio en un año y para finalmente llegar al 35% del mercado objetivo al final del quinto año.

Por otro lado, en base al análisis externo se identificaron oportunidades adicionales tales como bodegas que requieren de tecnología para incrementar las ventas y cumplir con las normas emitidas por el contexto de Covid-19.

Las amenazas más fuertes son la competencia que puede incrementarse, el uso de WhatsApp para vender, bodegas que ya usan aplicaciones para ventas en línea y el nivel de inversión para el desarrollo de la aplicación. Esto lleva a proponer una estrategia de diferenciación en la primera etapa, la cual podría ir cambiando ante la aparición de nuevos competidores a una estrategia de segmentación y eficiencia de costos.

Finalmente, se contará con recursos humanos, procesos y tecnología acorde que permitan llegar a los objetivos y asegurar el crecimiento en el horizonte máximo de cinco años. A partir de esto se diseñará un presupuesto y plan de crecimiento a cinco años alineado a los objetivos estratégicos de la empresa presentados en este capítulo.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

De acuerdo con SAINZ (2018) el plan de marketing digital empieza por un análisis del entorno externo y un análisis del interno; para luego definir los objetivos del plan de marketing que deben estar alineados al objetivo general de la empresa definido en el capítulo anterior. Luego se definen estrategias de marketing.

6.1. Análisis de la situación externa

6.1.1. Definición del cliente

El negocio tiene dos tipos de clientes: Los bodegueros y los usuarios finales. Por un lado, los bodegueros, dueños o administradores de las bodegas cuyo negocio ha sido afectado por la pandemia y tiene la necesidad de ofrecer un nuevo canal de venta que lo ayude a mantener sus ventas. Este descargará la aplicación en su celular y deberá cargar los productos que desea ofrecer por este medio digital.

Por otro lado. los usuarios finales, personas comunes y corrientes no mayores de 60 años, del nivel socioeconómico B y C que viven en la ciudad de Lima y son habituales compradores de productos diversos en las bodegas ubicadas cerca de sus casas o ubicación. Debido a la pandemia Covid-19, los usuarios finales tienen restricciones para poder salir a las calles y busca salir lo mínimo posible con el objetivo de no contagiarse del virus Covid-19. Este usuario, podrá descargar la aplicación en un celular Android o Apple.

En el presente trabajo, al bodeguero se le denomina como el **cliente** y a la persona común que compra, como **usuario**.

6.1.2. Estructura del Mercado

De acuerdo con la Asociación de Bodegueros del Perú (2019) existen 414 mil bodegas a nivel nacional y 113 mil en Lima. El 14% de estas se encuentra ubicado en los distritos de Lima Centro. (Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y San Isidro).

Por otro lado, en Lima Metropolitana existe una población de 8,894,412, de acuerdo con el estudio de mercado realizado en el presente trabajo, 295,082 personas viven en Lima Centro y consumen productos regularmente en las bodegas y de estos 213,610 estarían dispuestas a comprar en una bodega en una aplicación como la propuesta en este trabajo.

Asimismo, como se ha detallado en el plan estratégico, hay poca oferta para una solución como la planteada, se ha encontrado información de la empresa Wabi y de Qulqi quienes tienen una oferta similar y tal como lo reveló el estudio de mercado, las bodegas y usuarios han encontrado en WhatsApp una manera de “digitalizar” la experiencia de compra obligados sobre todo por el Covid-19.

En el caso de Wabi ofrece el servicio, pero no tiene una buena estructura de atención al cliente y en el caso de Qulqi, su oferta requiere de una integración tecnológica que no todas las bodegas pueden acceder. Como se ha detallado en el capítulo dos, otra empresa que ofrece una solución parecida es Cornershop, sin embargo, su oferta está dirigida a compras en Centros Comerciales o Supermercados y no en la bodega de la esquina. El Covid-19 impulsó la aparición de nuevos competidores.

6.1.3. Mercado Objetivo

A Enero del 2019, existían en Lima Centro 16,272 bodegas Asociación de Bodegueros del Perú (2019), de acuerdo con el estudio de mercado el 45.95% de las bodegas tomarían inmediatamente una aplicación como la presentada, el 27.66% tal vez si o tal vez no; y el 8.51% probablemente no; el 17.88% restante definitivamente no tomaría la solución.

De acuerdo con estos valores definimos tres tipos de perfil de bodegas que usarían la aplicación:

Perfil 1: Bodegas que tomarían inmediatamente la aplicación. (45.95%)

Perfil 2: Bodegas que podrían tomar la propuesta (27.66%)

Perfil 3: Bodegas que probablemente no la tomen (8.51%)

En base a estos valores se estima el mercado objetivo de bodegas que se afiliarían por la siguiente fórmula:

$$\#Bodegas * 45.95\% * 1 + \#Bodegas * 27.66\% * 0.5 = \mathbf{10,116}$$
 mercado objetivo.

Respecto al impacto de la informalidad de las bodegas, según Ipsos el 47% de las bodegas tienen una cuenta bancaria, es decir, que estas están formalizadas de alguna manera; asimismo, de las bodegas entrevistadas, todas estaban registradas en su municipio respectivo y muchas de estas ya usaban sistemas de pagos digitales como los móviles y/o billetera digital tipo Yape o Plin. Considerando además que de acuerdo a la Asociación de Bodegueros las 113,000 bodegas consideradas en el estudio de mercado están registradas en su respectiva municipalidad; se definirá que el mercado objetivo será únicamente de bodegas formales e inscritas en su respectiva municipalidad y que además tienen RUC.

Así mismo, Perú Retail (2018), señala que el crecimiento anual de los establecimientos continúa creciendo por encima del 4%, por lo que se considerará este crecimiento anualmente para las estimaciones de presupuesto. Por lo que a finales del año 2,020 se estima que el número de bodegas será de 16,923 y en 5 años el número de bodegas será de 19,797 bodegas.

Por otro lado, de acuerdo con DATAIMAGENES (2018), uno de los valores más apreciados de las bodegas en Lima Metropolitana es la comodidad al comprador, teniendo como sus principales ventajas una atención personalizada, proximidad a los hogares y el crédito, el conocido fiado. El estudio informó además que aproximadamente existen 78 clientes en promedio por cada bodega, adicionalmente en el estudio de mercado se encontró que el 68.49% está muy interesado en utilizar una aplicación de este tipo; de la misma manera, el estudio de mercado realizado en el presente trabajo indicó que aproximadamente el 72% de personas están interesados en usar una aplicación similar a la propuesta del presente trabajo.

Respecto al perfil del usuario, como se ha indicado previamente, considerando el estudio de mercado realizado en el presente, un aproximado de **213,610** personas usarían la aplicación (Personas entre 25 y 65 años y que estarían dispuestas a utilizar una aplicación de este tipo) y que un 61.95% de las bodegas se afiliarían a una aplicación de este tipo (10,500 bodegas aproximadamente), se estima que un aproximado de 21 personas por cada bodega descargarían la aplicación para hacer compras en las bodegas (213,610/10,500) .

El estudio de mercado también indicó que de esas 21 personas el 53% gastaría hasta entre S/0 y S/500 al mes en promedio en una bodega; se asume entonces un valor conservador de 12 personas descargarán la aplicación por cada bodega afiliada y que esos usuarios comprarán 150 soles al mes como mínimo.

6.2. Análisis de la situación interna

Debido a que el presente trabajo es una organización nueva, el análisis interno se expresa en el Modelo de Negocio Canvas detallado en el capítulo tres.

6.2.1. Segmento de clientes

Identificamos dos tipos de clientes: las bodegas quienes se afiliarán al servicio para tener una canal adicional de venta y los usuarios finales quienes podrán descargar la aplicación y poder realizar compras en las bodegas afiliadas cercanas a su ubicación.

6.2.2. Propuesta de valor

La generación de valor tanto para la bodega y los usuarios se consigue a través de una aplicación móvil que permite a los usuarios comprar productos de las bodegas y que aprovechando las restricciones para salir a la calle generadas por la coyuntura Covid-19.

La aplicación se convierte para la bodega en un canal adicional de venta y para el usuario se convierte en una manera rápida, segura de poder comprar en la bodega más cercana a su ubicación.

6.2.3. Canales

Para afiliar a las bodegas el principal canal será el canal físico, es decir la fuerza de ventas en la que personal especializado realizará la venta a las bodegas y de aceptar, estas se afiliarán al sistema.

Para que los usuarios descarguen la aplicación se utilizará las tiendas de Android y Apple, en donde se publicará la aplicación.

6.2.4. Relaciones con los clientes

La gestión y la relación con los clientes se manejará con un sistema de gestión de clientes (CRM). Además, se contará con personal de ventas, quienes serán quienes tendrán mayor comunicación con las bodegas, buscando oportunidades y afiliando bodegas. También, brindando soporte si se requiriera y brindando constante retro alimentación a los equipos de marketing, producto, desarrollo e innovación.

También se contará con personal especializado de soporte que pueda atender las incidencias o reclamos de los clientes que el personal de venta no pueda atender.

Finalmente, la aplicación móvil contará con un chat de soporte, por medio del cual los usuarios podrán consultar dudas y reportar incidentes.

6.2.5. Fuente de ingresos

Los ingresos serán una comisión por cada compra que realicen. Los primeros meses y mientras se estabiliza la plataforma la comisión será 0%, es decir, gratis. Luego de un período de estabilización la comisión se incrementará hasta llegar a un 5% de comisión.

Para las bodegas, el uso de la aplicación será gratuito para sus módulos básicos como el registro de productos y venta. Sin embargo, se ofrecerá servicios adicionales

6.2.6. Recursos clave

Los principales recursos del negocio se concentrarán en el desarrollo del producto, la afiliación de bodegas, uso de la aplicación y el soporte.

6.2.7. Actividades clave

Construir y desarrollar la aplicación, la afiliación de las bodegas, promoción de la aplicación, soporte postventa y la atención al cliente la cual será ejecutada con personal especializado.

Se trabajará en base a estándares, procesos y buenas prácticas en gestión de seguridad de información. Por ejemplo, las claves y datos sensibles serán encriptados, se contará con procesos operativos como el respaldo de información.

6.2.8. Asociaciones clave

Los bodegueros, proveedores de tecnología e infraestructura, empresa procesadora de pago con tarjeta, la Asociación de Bodegueros del Perú.

6.2.9. Estructura de costos

Los principales costos son: Desarrollo e innovación, costos de operación, costos de venta y costos administrativos.

6.3. Objetivos del plan de marketing

Se presentan los objetivos del plan de marketing, los cuales están en 2 grupos: cuantitativos y cualitativos. Dichos objetivos están alineados con la estrategia, los cuales han sido evaluados en el Capítulo anterior asimismo alineados al propósito de transformación masiva: “**Digitalizar la experiencia de compra en las bodegas**”, además de la misión y visión.

6.3.1. Objetivos cuantitativos

Primer Objetivo: Definir el mercado objetivo: De acuerdo con el análisis del mercado y el estudio de mercado se define:

Mercado Objetivo de Clientes-Bodegas a afiliar: 10,116 bodegas

Mercado Objetivo de Usuarios: 213,610 usuarios

Segundo Objetivo: Desarrollar e implementar la primera versión en tres meses. El lanzamiento debe tener por lo menos 12 bodegas afiliadas. Es decir, un MVP para testeo y mejoras en 3 meses.

Tercer objetivo: Uno de los atributos de las organizaciones exponenciales es la experimentación. Es por eso que el primer año se estima 9 meses de experimentación y mejoramiento, por lo que el objetivo del primer año es afiliarse como mínimo 250 bodegas. Esto permitirá desarrollar, estabilizar y perfeccionar los procedimientos operativos de cara a un crecimiento masivo en los siguientes años.

Cuarto objetivo: Posicionar a la marca dentro del segmento. Para esto llegar a un total del 35% de bodegas afiliadas respecto al total del mercado objetivo de bodegas de Lima Centro (Es decir 4,200 bodegas afiliadas) en un período máximo de cinco años.

Quinto Objetivo: Lograr que 12 personas descarguen la aplicación por cada bodega afiliada.

Sexto Objetivo: Lograr que por cada usuario que ha descargado la aplicación, consuma como mínimo S/ 150.00 al mes.

6.3.2. Objetivos Cualitativos

- a. Ser considerados como la mejor opción para que los usuarios puedan hacer sus compras cotidianas en Lima Metropolitana.
- b. Conseguir que los bodegueros se identifiquen con la idea de negocio
- c. Lograr una alianza con la Asociación de Bodegueros del Perú.

6.4. Estimación de Crecimiento y Posicionamiento

De la misma manera, se estima el primer año un crecimiento moderado, esperando terminar el primer año con 250 bodegas afiliadas y 2500 descargas de la aplicación aproximadamente. Esto debido a que se espera una estabilización de la plataforma en el primer período y un ritmo de afiliación de bodegas que va de 1 a 5 bodegas por semana.

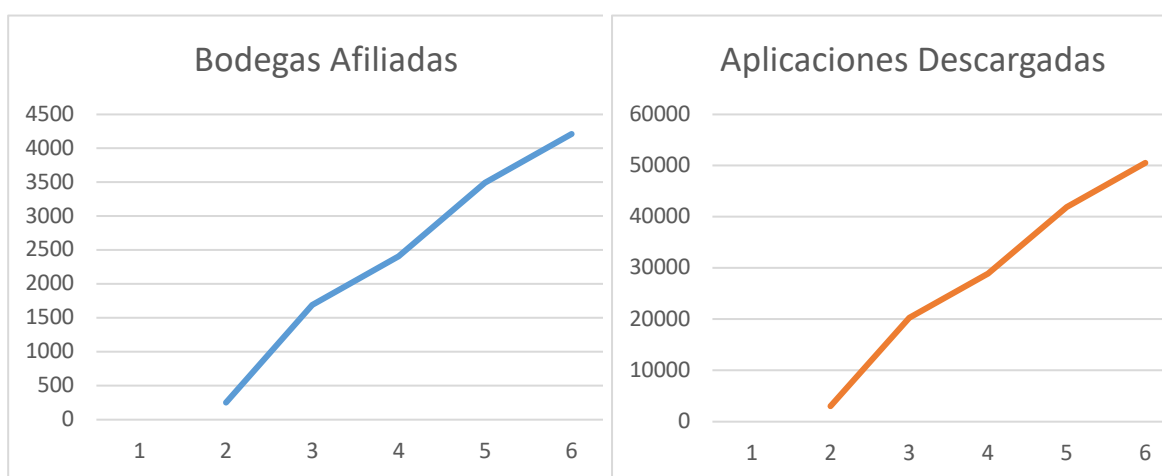
A partir del segundo año el crecimiento de bodegas afiliadas se incrementa llegando a terminar el segundo año con más 1,690 bodegas afiliadas y más de 20,000 descargas de la aplicación. Con crecimiento constante de afiliaciones se espera llegar al 35% del mercado respecto del segmento seleccionado en el quinto año (4,200 bodegas afiliadas y 50,000 descargas de la aplicación). (Ver Tabla 6.1 y ver Figura 6.1).

Tabla 6.1. Estimación de Crecimiento

	Año 1				Año 2				Año 3	Año 4	Año 5
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T			
# Bodegas en Segmento	16,923	16,923	16,923	16,923	17,600	17,600	17,600	17,600	18,304	19,036	19,797
Mercado Objetivo	10,116	10,116	10,116	10,116	10,521	10,521	10,521	10,521	10,942	11,380	11,835
Bodegas Afiliadas	-	12	72	252	612	972	1,332	1,692	2,412	3,492	4,212
Aplicaciones Descargadas	-	144	864	3,024	7,344	11,664	15,984	20,304	28,944	41,904	50,544
%Bodegas Afiliadas	0.0%	0.1%	0.7%	2.5%	5.8%	9.2%	12.7%	16.1%	22.0%	30.7%	35.6%

Elaboración: Autor de esta tesis

Figura 6.1. Estimación de Crecimiento



Elaboración: Autor de esta tesis

6.5.Control del plan de marketing

El control y monitoreo de los resultados del plan de marketing se realizará en base a la medición y control de indicadores de gestión. Los indicadores de gestión definidos son:

1. Número de descargas de la aplicación: Usuarios registrados y que han descargado la aplicación.
2. Número de Bodegas afiliadas: Bodegas registradas en el sistema.
3. Número de transacciones con tarjeta: Cantidad de transacciones realizadas con tarjeta.
4. Número de transacciones sin tarjeta: Cantidad de transacciones realizadas sin tarjeta.
5. Indicador de descargas por bodega, que determina los usuarios que han descargado la aplicación. Considerando que el mínimo es 12 descargas, el indicador debe ser igual o mayor a 1.
6. Indicador de compras por usuario, que determina el nivel de uso de los usuarios. Considerando que el mínimo es S/ 150.00 por usuario, el indicador debe ser igual o mayor a 1.
7. Indicador de afiliaciones por vendedor: que determina el performance de afiliación de cada vendedor considerando la cantidad de bodegas afiliadas y las ventas que estas bodegas realizan por la plataforma.

Todos los indicadores serán obtenidos a través de la plataforma y será controlados permanentemente a través de la herramienta de control de mando que será implementada en el módulo de control del sistema.

6.6.Estrategias de marketing

Para el desarrollo de las estrategias de marketing del presente plan de negocios se utilizarán las 7P que son: producto, precio, plaza, promoción, presentación, procesos y personas.

6.6.1. Estrategia del producto

El producto que se ofrece es un servicio o un bien intangible a través de una aplicación móvil por la cual un usuario final podrá identificar las bodegas afiliadas al servicio, ver horarios de atención, sus productos y podrá realizar un pedido o compra en esta bodega en línea, eligiendo de acuerdo al stock con el que cuente el negocio. En ese sentido, no sólo se busca ser un intermediario virtual entre negocio y hogares, sino que la aplicación sirva como herramienta de gestión al bodeguero.

El servicio se dará a partir de una plataforma tecnológica, y será ofrecida por la fuerza de ventas a los bodegueros y por publicidad en redes sociales/otros a los usuarios finales. A corto plazo se buscará fidelizar a los bodegueros y usuarios con un servicio de calidad monitoreado permanentemente.

De igual manera, se contará con un equipo de producto especializado en la experiencia de usuario quienes definirán la manera en que el cliente y el usuario interactúa con el producto. Este equipo será responsable de definir las características funcionales de la aplicación y estará en constante monitoreo del cliente y el usuario para definir y/o redefinir funciones específicas.

Así mismo, además del registro y gestión de sus productos, se ofrecerán servicios adicionales al bodeguero que le ofrezcan mayor valor a su negocio, cada uno de estos servicios tendrá un costo adicional para el bodeguero y serán opcionales. Estos servicios son:

- Control, monitoreo y reporte de Stocks: El bodeguero podrá acceder en su aplicación a reportes de stock y estos ser enviados a su e-mail.
- Análisis de datos e información predictiva: Acceder al portal de la aplicación y poder analizar datos y de esta manera poder realizar análisis predictivo de sus clientes y productos.
- Servicio de delivery: Podrá solicitar por la aplicación, por horas que se le asigne una persona de operaciones que lo ayude a entregar los pedidos de su zona.

- Servicio de packing en bodega: Podrá solicitar por la aplicación, por horas que se le asigne una persona de operaciones que lo ayude en el packing de los pedidos.
- Publicidad de su negocio en la aplicación: Podrá incluir publicidad en la aplicación de su negocio.

6.6.2. Estrategia del precio

Para el presente plan de negocios, el precio define como una comisión que será determinada a partir de un porcentaje de las ventas por los productos adquiridos por los hogares. En ese sentido y tomando como referencia a las empresas del benchmarking se cobrará una comisión de 5% para productos que el usuario compra con efectivo y para pagos con tarjeta se adicionará un 4.5% adicional, este valor estimado de acuerdo con un estudio realizado por E-commerce (E-ComemerceNews,2020), en donde se listan las diez pasarelas de pago más usadas y en donde el promedio de comisión es de 4% por cada transacción aproximadamente.

Adicionalmente, de acuerdo con el estudio de mercado, el 56% de las personas encuestadas realiza sus pagos en bodegas con tarjeta de crédito, por otro lado, se espera un crecimiento de los pagos con tarjeta de crédito y disminución de efectivo. Se estima entonces que el 45% de las ventas realizadas por la aplicación, se realizarán efectivo y el 55% con tarjeta de crédito.

Sin embargo, considerando que el primer año será de desarrollo y estabilización de la plataforma, se estima no cobrar comisión por venta en efectivo los primeros 3 meses de operación y los siguientes 6 meses una comisión mínima de 2%. Para a partir del segundo año cobrar la comisión establecida.

Por otro lado, considerando los datos recolectados en el estudio de mercado donde se observa que de las personas que compran en bodegas, 45% de gasta como mínimo S/. 500 nuevos soles mensuales en una bodega; que 25% de las personas gasta entre S/ 250 nuevos soles un 30% entre S/ 0 y S/250.00; se considera, en un escenario conservador, un gasto promedio mensual de S/ 150.00 con IGV.

Además, se ofrecerá servicios adicionales que le ofrecerán mayor valor a los bodegueros, cada uno de estos servicios tendrá un costo adicional para el bodeguero y serán opcionales. Considerando que estos servicios son marginales y no parte del negocio central, se asume que el ingreso que estos representen un 10% respecto de los ingresos centrales. No obstante, cada uno de estos podría desarrollar un caso de negocio independiente a este trabajo. Estos servicios son:

- Control, monitoreo y reporte de stocks: 5 soles mensuales por bodega.
- Análisis de datos e información predictiva: 20 soles mensuales por bodega.
- Servicio de delivery: S/ 5 soles por envío
- Servicio de packing en bodega: S/ 20 soles por hora.
- Publicidad de negocio en la aplicación: S/ 10 mensuales

En cuanto a los usuarios finales que descarguen la aplicación para realizar sus pedidos, podrán realizarlo de modo gratuito para plataformas de Apple y Android. Sin embargo, se le cobrará la comisión por cada compra.

Se muestra a continuación la estimación de ingresos hasta el quinto año. (Ver Tabla 6.2).

Tabla 6.2. Estimación de ingresos y comisión por compra (Sin IGV)

	Año 1				Año 2				Año 3	Año 4	Año 5
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T			
# Bodegas en Segmento	16,923	16,923	16,923	16,923	17,600	17,600	17,600	17,600	18,304	19,036	19,797
Mercado Objetivo	10,116	10,116	10,116	10,116	10,521	10,521	10,521	10,521	10,942	11,380	11,835
Bodegas Afiliadas	-	12	72	252	612	972	1,332	1,692	2,412	3,492	4,212
Aplicaciones Descargadas	-	144	864	3,024	7,344	11,664	15,984	20,304	28,944	41,904	50,544
%Bodegas Afiliadas	0.0%	0.1%	0.7%	2.5%	5.8%	9.2%	12.7%	16.1%	22.0%	30.7%	35.6%
Comisión venta efectivo	0%	0%	2%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ticket Ventas Bodega S/	-	54,915	329,492	1,153,220	2,800,678	4,448,136	6,095,593	7,743,051	44,151,864	63,921,356	77,101,017
Ingreso Venta Efectivo S/	-	-	2,965.42	10,378.98	63,015.25	100,083.05	137,150.85	174,218.64	993,416.95	1,438,230.51	1,734,772.88
Ingreso Venta con Tarjeta S/	-	-	11,779.32	41,227.63	146,335.42	232,415.08	318,494.75	404,574.41	2,306,934.92	3,339,890.85	4,028,528.14
Ingresos Adicionales S/	-	-	1,474.47	5,160.66	20,935.07	33,249.81	45,564.56	57,879.31	330,035.19	477,812.14	576,330.10
Total Ingresos S/	-	-	16,219.22	56,767.27	230,285.75	365,747.95	501,210.15	636,672.36	3,630,387.05	5,255,933.49	6,339,631.12

Elaboración: Autor de esta tesis

6.6.3. Estrategia de plaza (Lugar)

La aplicación será ofrecida a los bodegueros a partir de la fuerza de ventas física, es decir colaboradores que acudirán a los negocios con el objetivo de explicar las bondades de la aplicación.

Las bodegas que se buscará afiliarse son las ubicadas en Lima Centro que comprenden los 15 distritos céntricos de Lima Metropolitana.

Para los usuarios finales la aplicación estará disponible para celulares IOS y Android

6.6.4. Estrategia de promoción

Por un lado, los vendedores, de estar uniformados con el logo y colores de la marca, dejarán publicidad física en cada visita a una bodega. Así mismo, luego de concretada la visita, dejarán publicidad (stickers y banners) en la bodega para promocionar la descarga de la aplicación. Se entregará carteles, afiches, stickers, lapiceros que serán repartidos a los bodegueros cuando sean visitados por la fuerza de venta que irá debidamente uniformada con el logo de la marca.

Por otro lado, de manera paralela se diseñará un plan de marketing digital que motive a las personas a descargar la aplicación en primera instancia y luego a comprar con la misma. El plan de marketing digital incluirá el principalmente el uso constante de medios digitales, como redes sociales.

El plan de marketing digital tendrá el objetivo principal de que la mayor cantidad de personas descarguen la aplicación y como objetivos secundarios facilitar la labor de la fuerza de ventas para que el proceso de venta para afiliarse una bodega sea mejor recibido por los bodegueros.

El plan de acción marketing digital estará dirigido en tres medios:

1. Redes sociales, se creará una cuenta y contenido publicitario para Facebook, YouTube, Twitter, Instagram y TikTok.
2. Se utilizará el marketing de búsqueda, colocando la marca en los primeros lugares de búsqueda en Google.
3. Se colocará publicidad digital en los paneles electrónicos de la ciudad en los distritos de Lima Centro.

De igual manera se diseñarán promociones con comisiones menores con el fin de obtener más descargas de la aplicación y además ofrecer por tiempo limitado alguno de los servicios adicionales a los bodegueros.

6.6.5. Estrategia de personas

El recurso humano es uno de los principales activos de la empresa, por lo que será necesario tener al personal capacitado para brindar el mejor servicio de cara a una atención de calidad. Para lograr este objetivo, se contará con un plan de selección de los colaboradores que estará diseñado en base a los valores y la cultura de la empresa (ver Plan de organizacional y Recursos Humanos).

La cultura de la compañía tiene sus cimientos en las necesidades del cliente y del usuario y se desarrolla en base a valores específicos como orientación al cliente, tecnología calidad y resiliencia.

Así mismo, dentro de los procesos, existirán personas que interactuarán con el cliente se encontrarán en las áreas de mesa de ayuda, instalaciones, soporte y servicios adicionales. Este personal se identificará con un Id o carnet de identificación y además tendrán un uniforme distintivo con el logo de la compañía.

Uno de los perfiles más importantes será el del vendedor en donde se está considerando un esquema mixto de bonificación en el que tendrá un sueldo mínimo fijo y adicionales que incluyen una repartición del 1% de todas las ventas entre el número de vendedores y un bono adicional de S/5.00 por cada bodega que afilie al servicio.

Se contratarán vendedores de acuerdo a la demanda y crecimiento, es decir empleados a demanda, con esto se cumple con otro de los atributos de una organización exponencial (Empleados a demanda).

6.6.6. Procesos

Existen dos tipos de procesos que buscarán la satisfacción del cliente y de los usuarios finales, los procesos se dividen en internos y externos:

Los procesos internos son:

- Desarrollo de software e innovación: Proceso en el que participan personal del área de tecnología y del área comercial
- Control de calidad y producción: Procesos de control de calidad del producto y control de versiones en producción.
- Entrenamiento y capacitación: Inducción y entrenamiento a personal operativo
- Mantenimiento y soporte de la aplicación: Correcciones y mejoras de la aplicación
- Búsqueda de clientes: Proceso de inteligencia de negocios que buscará bodegas para que sean visitadas por la fuerza de ventas

Los procesos externos son:

- Registro de clientes: Registro de la bodega en el sistema.
- Descarga de aplicación de usuarios finales, Los usuarios finales podrán descargar la aplicación desde la tienda virtual de Apple o Android.
- Incidencias y ayuda al cliente: Control de mesa de ayuda que estará disponible para atender llamadas, recibir mensajes de WhatsApp, mensajes desde las redes sociales, y mensajes desde la misma aplicación. Este es un elemento diferenciador de la competencia.

Nota: Los procesos se definen a detalle en los capítulos de plan de tecnología y operaciones respectivamente.

6.6.7. Presentación

La aplicación ofrecerá a los clientes el servicio de ubicación y compra de artículos de bodega en su tienda de preferencia a los precios que ellos vean convenientes y además los productos le podrán llegar a su domicilio.

La aplicación será intuitiva y será necesario un registro inicial, además hará uso de la ubicación del celular del usuario para indicarle las bodegas más cercanas a su domicilio. Además, ofrecerá descuentos a los clientes frecuentes y un chat interactivo online dentro de la aplicación móvil donde los clientes podrán absolver sus dudas.

La experiencia de usuario y el diseño de la interfaz será diseñada por el equipo de producto, además se definirá el nombre y marca comercial, los colores institucionales y el logotipo aprobados por la dirección de la compañía. Esta actividad será definida dentro de los 3 primeros meses en los que se estará desarrollando el MVP.

6.7. Piloto Friends & Family

Con el objetivo de poder contar con bodegas y usuarios amigos se desarrollará una relación comercial cercana con un grupo de bodegas y usuarios finales que permitan realizar los primeros pilotos y pases a producción; sobre todo en las primeras etapas. Se estima un total de 12 a 20 bodegas amigas y 60 usuarios amigos.

Para poder conseguir esto se ofrecerán ofertas e incentivos a las bodegas, así mismo para los usuarios finales Friends & Family se ofrecerán ofertas a precios especiales para las compras. La condición será que deben informar y brindar feedback de la aplicación y uso.

6.8. Presupuesto de marketing

A continuación, se sustenta el presupuesto del plan de marketing a seguir para el horizonte de 5 años, así como otros gastos, como de publicidad, comisión (1% de ventas) y bonificación a vendedores por cada bodega afiliada (S/ 5.00 por bodega afiliada).

Con el fin de hacer conocida la aplicación se partirá con una campaña masiva a través de internet (redes sociales), captando nuevos usuarios mediante descuentos por las primeras compras a través de la aplicación. El presupuesto para esta campaña será de S/ 7,500 el primer año y a partir del segundo año se invertirá con un tope de hasta S/40,000 anuales.

Adicionalmente, se solicitará la base de datos de la Asociación de Bodegueros del Perú; y se realizarán campañas a través de medios digitales, principalmente se utilizará Facebook por el mayor alcance que tiene. A continuación, se presenta el presupuesto de

Marketing y Ventas considerando el crecimiento por trimestre los dos primeros años y de manera anual hasta el quinto año (ver Tabla 6.3).

Tabla 6.3. Presupuesto del plan de marketing (en soles) (Sin IGV)

	Año 1				Año 2				Año 3	Año 4	Año 5
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T			
# Bodegas en Segmento	16,923	16,923	16,923	16,923	17,600	17,600	17,600	17,600	18,304	19,036	19,797
Mercado Objetivo	10,116	10,116	10,116	10,116	10,521	10,521	10,521	10,521	10,942	11,380	11,835
Bodegas Afiliadas	-	12	72	252	612	972	1,332	1,692	2,412	3,492	4,212
Ritmo de Afiliación	-	12	60	180	360	360	360	360	720	1,080	720
Aplicaciones Descargadas	-	144	864	3,024	7,344	11,664	15,984	20,304	28,944	41,904	50,544
%Bodegas Afiliadas	0.0%	0.1%	0.7%	2.5%	5.8%	9.2%	12.7%	16.1%	22.0%	30.7%	35.6%
Comisión venta efectivo	0%	0%	2%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ticket Ventas Bodega S/	-	54,915	329,492	1,153,220	2,800,678	4,448,136	6,095,593	7,743,051	44,151,864	63,921,356	77,101,017
Ingreso Venta Efectivo S/	-	-	2,965.42	10,378.98	63,015.25	100,083.05	137,150.85	174,218.64	993,416.95	1,438,230.51	1,734,772.88
Ingreso Venta con Tarjeta S/	-	-	11,779.32	41,227.63	146,335.42	232,415.08	318,494.75	404,574.41	2,306,934.92	3,339,890.85	4,028,528.14
Ingresos Adicionales S/	-	-	1,474.47	5,160.66	20,935.07	33,249.81	45,564.56	57,879.31	330,035.19	477,812.14	576,330.10
Gasto Marketing S/	-	600.00	3,000.00	9,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	36,000.00	54,000.00	36,000.00
Comisión a Vendedor	-	-	29.65	103.79	630.15	1,000.83	1,371.51	1,742.19	9,934.17	14,382.31	17,347.73
Costo por Servicio Adcionales	-	-	1,179.58	4,128.53	16,748.05	26,599.85	36,451.65	46,303.44	264,028.15	382,249.71	461,064.08
Costo Pasarela de Pago	-	1,359.15	8,154.92	28,542.20	69,316.78	110,091.36	150,865.93	191,640.51	1,092,758.64	1,582,053.56	1,908,250.17
Capacidad de Afiliación	-	12.00	30.00	45.00	45.00	45.00	60.00	60.00	90	90	60
Cantidad de vendedores	-	1.00	2.00	4.00	8.00	8.00	6.00	6.00	8.00	12.00	12.00
Bono Afiliación	9	60	300	900	1,800	1,800	1,800	1,800	3,600	5,400	3,600
Total Ingresos S/	-	-	16,219.22	56,767.27	230,285.75	365,747.95	501,210.15	636,672.36	3,630,387.05	5,255,933.49	6,339,631.12

Compra Promedio Mensual por persona 150 S/ Sin IGV	127.12
Comisión a Vendedor por Venta	1.0%
Bono a Vendedor por afiliar S/	5.00
Gasto Marketing	1%
Usuarios por Bodega	12
Crecimiento de Bodegas Anual	4%

Mercado Objetivo Definido	60%
Porcentaje Ingresos Adicionales	10%
% Pago en Efecivo	45%
% Comisión Pago tarjeta	4.5%
Gasto de Marketing S/	50.00
Comisión sin Tarjeta	5%

Elaboración: Autor de esta tesis

6.9. Conclusiones de marketing

Tomando en cuenta el objetivo principal de la compañía, la estrategia principal de cartera se basa en el desarrollo de una plataforma digital, su pronto lanzamiento y posicionamiento que acercará a los usuarios y bodegueros de Lima Metropolitana en sus distritos tradicionales (Lima Centro)

Se ha realizado un análisis de la situación interna y externa para luego definir los objetivos cuantitativos como el mercado objetivo y cualitativos como ser identificado como la mejor marca.

La plataforma cobrará una comisión al bodeguero y será de descarga gratuita para los hogares que realizarán los pedidos. Se contará con vendedores que se acercarán a las bodegas a ofrecer la aplicación y se dará a conocer principalmente por redes sociales.

A su vez, se buscará conseguir el posicionamiento de la marca con el fin de que las personas identifiquen con facilidad y la utilicen aprovechando las restricciones de la pandemia dentro de Lima Metropolitana. Con este fin se implementará un plan de marketing digital que sacará provecho de canales digitales como las redes sociales (Facebook, Twitter, entre otros) y publicidad física en impresiones y paneles digitales

Adicionalmente, se busca que la marca sea reconocida como una empresa líder en tecnología y apoyo a las microempresas en un contexto de pandemia como el actual.

Las características diferenciadoras de la aplicación son las siguientes:

- a. Aplicación innovadora para el mercado limeño, tanto para los bodegueros como los usuarios.
- b. No tendrá costo para las bodegas en su versión básica.
- c. Mantenimiento y actualizaciones frecuentes, con el fin de brindar la mejor experiencia tanto al usuario como al bodeguero.
- d. Soporte Local Especializado en línea y presencial.
- e. Se ofrecerán servicios adicionales a los bodegueros que aportarán mayor valor agregado al negocio.

Además, se ha definido un esquema de bonificación mixta para el equipo de ventas en la que además del sueldo fijo se incentivará la venta con un bono por el número de afiliación de bodegas y un porcentaje de las ventas.

Finalmente, se ha proyectado a 5 años el crecimiento, la cantidad de vendedores por período y los gastos de marketing, generando un presupuesto en el que el primer año se estabiliza la plataforma/procesos y a partir del segundo año se focalizan los esfuerzos en la venta de la solución, que al final representan más bodegas afiliadas y aplicaciones descargadas.

CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH

Se detalla a continuación el diseño organizacional de la empresa; de acuerdo con Mintzberg (2015), existen diferentes tipos de organización, dentro de los que destacan las de tipo empresarial, diversificada, política y misionera. Por otro lado, por el tipo de empresa, Salim (2014), indica que una empresa innovadora debe cumplir con por lo menos cuatro de diez atributos para asegurar un crecimiento exponencial como el que se ha estimado en el plan de marketing.

En base al propósito de transformación masivo, la misión y visión de la empresa, indicados en el capítulo de planificación estratégica, se ha definido organizar la empresa con una configuración simple-innovadora, basada en equipos. Una organización que tenga un líder principal y líderes de equipos en donde una persona puede estar en más de un equipo.

Una organización que realizará el trabajo en equipos multidisciplinarios, con una visión muy clara de los objetivos definidos a corto y mediano plazo.

Además, se definirá la cultura de la compañía y políticas de trabajo alineadas al propósito y que tratarán de cumplir con los atributos de una organización exponencial. como por ejemplo la de contratar personal a demanda y siempre buscar tercerizar y/o alquilar equipamiento y servicios.

Finalmente, se muestra un plan de crecimiento y presupuesto alineado a la estrategia general de la empresa y el propósito de transformación masiva.

7.1. Objetivos del plan organizacional

Los objetivos del plan organizacional son:

- Definir el modelo organizacional
- Definir una cultura organizacional.
- Definir las políticas de desempeño, contratación y evaluación
- Definir los esquemas de salario y compensación.

- Seleccionar el tipo de registro de la sociedad.
- Estimar un presupuesto y crecimiento a cinco años.

7.2. Modelo organizacional

Se ha definido que la estructura organizacional es de configuración simple innovadora y ágil basada en equipos, la dirección tiene control y supervisión directa de los equipos de trabajo y también es parte de los equipos, existe un reducido staff de apoyo y las decisiones se centran en el ápice estratégico (Arbaiza, 2015); por otro lado se incluye también elementos de una organización innovadora en la que la adaptación de los miembros cumple un rol fundamental considerando que la compañía se desarrollara en un entorno incierto y volátil.

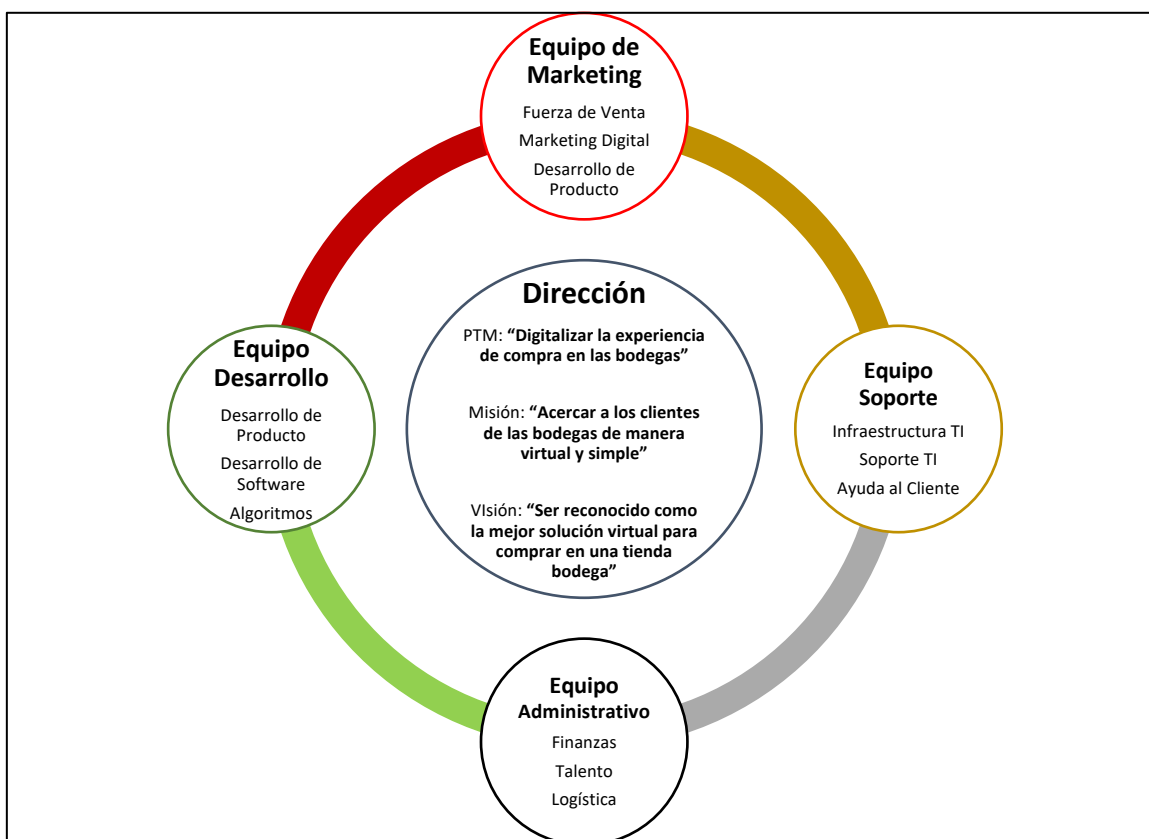
7.2.1. Equipos de trabajo

La organización está liderada por el Gerente General y está dividida en cuatro equipos de trabajo: Equipo de Administración, Equipo de Desarrollo, Equipo de Operaciones; y Equipo Comercial y Marketing (ver Figura 7.1).

Los cuatro equipos están alineados a la dirección que tiene como base el propósito de la compañía, la misión, visión y objetivos. Así mismo, cada uno de los equipos tiene objetivos, políticas y un líder que se encargará de organizar el trabajo de manera autónoma.

Los cuatro equipos de trabajo identificados son multidisciplinarios y por la naturaleza de la compañía algunas personas tendrán roles en diferentes equipos, por ejemplo, el líder comercial además de supervisar al equipo de ventas, es el dueño del producto y requiere una relación muy estrecha con el equipo de desarrollo de software y tecnología (ver Figura 7.1).

Figura 7.1. Equipos de Trabajo



Elaboración: Autor de esta tesis.

El primer año el CEO asumirá también el rol de líder en los equipos administrativo y comercial. De la misma manera, un Líder Técnico tendrá la responsabilidad del desarrollo de la aplicación, supervisión de implementación y soporte. Conforme los ingresos estimados se vayan generando se generarán nuevos equipos de trabajo.

7.2.1.1. Equipo administrativo

El equipo administrativo será liderado por el CEO y tendrá como función principal controlar las finanzas, la contabilidad, gestionar la parte legal, presupuestos y temas administrativos en general.

También será quien se encargue de las contrataciones, gestión del talento y la logística que la empresa requiera.

Los objetivos del equipo son:

- Controlar el presupuesto de tal manera de no exceder en gastos
- Optimizar los procesos y políticas
- Negociar y administrar a los proveedores.
- Gestionar el talento

7.2.1.2. Equipo de desarrollo

El equipo desarrollo es encargado del desarrollo y mantenimiento de la plataforma, además de su implementación y mejora continua.

El equipo es liderado por un responsable técnico y tiene de manera interna un analista de sistemas, dos programadores y un analista de control de calidad.

Los objetivos del equipo son:

- Desarrollar la plataforma utilizando el proceso de desarrollo ágil
- Tercerizar la codificación
- Mantener el control de los códigos fuentes y documentación y control de calidad
- Mantener la plataforma actualizada de manera permanente
- Implementación de algoritmos en la plataforma

7.2.1.3. Equipo de soporte

El equipo de soporte es encargado de la implementación y control de la infraestructura de TI requerida, así como del soporte de tecnológico de la plataforma.

El equipo es liderado por el responsable técnico y tiene de manera interna un analista de soporte, conforme se vayan logrando los objetivos estratégicos, se contratarán personal de soporte de campo para brindar el apoyo al cliente que se requiera.

Los objetivos del equipo son:

- Mantener la plataforma operativa de manera permanente
- Dar soporte de campo a los clientes y vendedores

7.2.1.4. Equipo de marketing

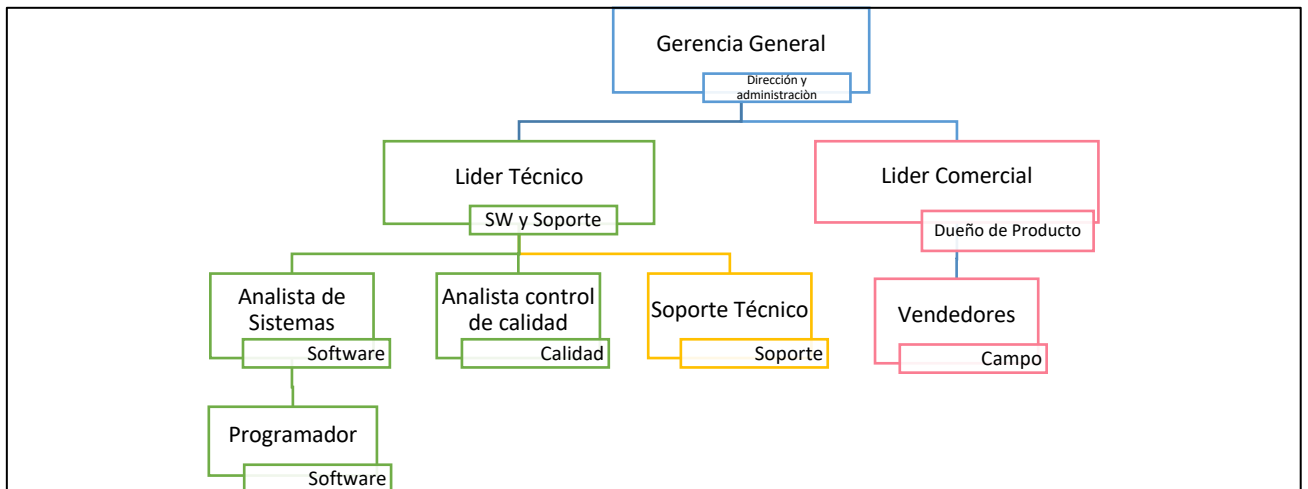
El equipo de marketing será liderado por el CEO y tendrá como función principal la masificación de la plataforma, para esto además de la contratación de un equipo de fuerza de ventas, es responsable de ejecutar y controlar el plan de marketing. Los objetivos del equipo de marketing son:

- Afiliar bodegas
- Ejecutar y controlar las estrategias del plan de marketing
- Controlar el producto en coordinación con el equipo de desarrollo de software
- Medir la satisfacción del cliente

7.2.2. Organigrama inicial

Inicialmente la compañía contará con 7 miembros liderados por el CEO fundador y el Líder Técnico. Se presenta el organigrama inicial (ver Figura 7.2).

Figura 7.2. Organigrama inicial



Elaboración: Autor de esta tesis.

7.2.3. Principales puestos y funciones

7.2.3.1. Gerencia general

La Gerencia general es la responsable general del manejo de los recursos, definir estrategias alineadas a los objetivos del negocio. Además, será el responsable legal de la compañía. Es liderado por el CEO o Gerente general. Las principales funciones de la Gerencia general serán:

- Dirección General de la empresa.
- Liderazgo y control entre las tres áreas operativas.
- Control general de la estrategia del negocio.
- Control general del presupuesto.
- Direccionar los planes plan de negocios.
- Dar los recursos a las áreas operativas y de marketing
- Encargarse de la representación legal de la empresa.

7.2.3.2. Líder Administrativo

Responsable de la administración, finanzas y recursos humanos. De manera adicional encargado de las compras y logística que se requiera en las diversas actividades del negocio.

Las principales funciones serán:

- Controlar detalladamente presupuesto de la compañía
- Administrar las finanzas de la compañía
- Buscar recursos financieros con entidades bancarias
- Encargado de negociar y administrar a los proveedores.
- Administración y selección del personal
- Gestionar la contabilidad de la compañía
- Gestionar la parte legal de compañía

Nota: El rol del líder administrativo será asumido por la Gerencia general.

7.2.3.3 Líder Técnico

Es responsable de desarrollar y monitorear el equipo de desarrollo de software e implementación de la plataforma, así como de la supervisión del soporte y la mesa de ayuda al cliente. Intermediará con el dueño del producto durante el desarrollo del producto y además con los proveedores tecnológicos tanto en las etapas de desarrollo, operación y mantenimiento. Además, es el responsable de las actividades de innovación dentro de la compañía.

Las principales funciones de este cargo serán:

- Responsable del desarrollo de la aplicación móvil y la plataforma en general.
- Responsable de operatividad y mesa de ayuda y soporte
- Responsable de la infraestructura tecnológica.
- Responsable de las actividades innovación y mejora tecnológica.
- Responsable de la metodología de desarrollo e innovación
- Responsable de las iniciativas de innovación dentro de la compañía.
- Administrar el presupuesto de Tecnología e Innovación.
- Proponer cambios a la administración en caso se considere necesario.

- Monitorear a interno y externo que trabaje en el área
- Seleccionar a los proveedores tecnológicos.

7.2.3.4. Líder comercial

Es responsable de desarrollar y ejecutar las estrategias comerciales de la compañía de acuerdo con los objetivos de la empresa. Además, será responsable de la gestión comercial, contratación y administración de la fuerza de ventas; asimismo es el dueño del producto que deberá definir la experiencia del cliente y los detalles del producto tomando como premisa los objetivos de la empresa y la estrategia de diferenciación; sus principales responsabilidades son:

- Responsable de la ejecución del plan de ventas y marketing.
- Responsable de la definición del producto y sus mejoras
- Responsable de la experiencia del usuario
- Monitorear la fuerza de ventas y sus objetivos
- Contratar la fuerza de ventas
- Gestionar redes sociales y comunicarse con los clientes con el fin de mejorar el aplicativo.

7.2.3.5 Ejecutivo comercial o vendedores

Los ejecutivos comerciales se encargarán de visitar a clientes potenciales que son los bodegueros mostrándoles las bondades de la aplicación. Luego de realizada la venta, procederán ellos mismos a activar el comercio en el App del celular del cliente. Cargando los productos principales y haciendo seguimiento del uso. Principales responsabilidades:

- Responsables de captar bodegas y de afiliarlos.
- Registro de bodegas
- Seguimiento de los clientes.

7.2.3.6 Analista de sistemas senior

El analista técnico es responsable del desarrollo de la aplicación, quien deberá además coordinar durante el proceso de desarrollo, pase a producción y seguimiento post instalación.

Además, será quien liderará al equipo de desarrollo sean recursos internos y/o externos, además de coordinar con los proveedores tecnológicos y otras áreas como la de administración y comercial para la definición del producto. Entre sus principales responsabilidades están:

- Liderar el equipo de desarrollo de la aplicación
- Definir y sugerir mejoras tecnológicas y de arquitectura
- Seguir la metodología de desarrollo
- Coordinar con proveedores de tecnología (Recursos, sistemas, infraestructura)

7.2.3.7 Analista de control de calidad

Una de las claves del éxito de la aplicación será el nivel de calidad con el que sea entregado, por esta razón, se incluye dentro del equipo de tecnología un puesto que asegure que los lineamientos de calidad a nivel de control y estándares mínimos se ejecuten de acuerdo lo requerido por el área comercial y el cliente/usuario. Entre sus principales responsabilidades están:

- Control de calidad con el equipo de desarrollo
- Aseguramiento de proceso de control de calidad
- Coordinar con comercial
- Seguir la metodología de desarrollo

7.2.3.8 Dueño de producto

Es el dueño del producto quien define los detalles del producto, criterios de aceptación y estándares de entrega. Es quien valida además cada detalle del aplicativo a nivel funcional se implemente.

Es además una interfaz entre el equipo técnico de desarrollo y operaciones con el área comercial. Entre sus principales funciones están:

- Definir el producto a detalle
- Definir la experiencia compra del usuario
- Definir la experiencia de venta del bodeguero
- Validar las entregas del equipo de desarrollo.
- Agregar nuevas funcionalidades
- Comunicar y transferir las necesidades del equipo comercial al equipo técnico y viceversa.

Nota: Este rol será cubierto por el líder comercial.

7.2.3. Principales procesos

Los principales procesos de la organización están divididos de desarrollo, operativos y administrativos.

Los **procesos administrativos** más importantes son el proceso de selección de personal, el proceso de contratación de proveedores y el proceso de control logístico.

Asimismo, los **procesos de tecnología** son el proceso de desarrollo de software, control de calidad, pase a producción, mantenimiento de software; también se contará con procesos de entrenamiento y capacitación.

Finalmente, los **procesos operativos** son la búsqueda de bodegas a afiliar mantenimiento y soporte, innovación, registro de bodegas, descarga de la app, mesa de ayuda al cliente.

7.3. Cultura empresarial.

La cultura empresarial se desarrollará tomando como punto base a la misión y visión de la empresa alienada a los objetivos estratégicos. La cultura estará orientada básicamente a satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios; para esto se fomentará la interiorización de los valores de la empresa que serán los medios por los cuales se espera que la cultura organizacional madure y consolide una empresa moderna, innovadora y exitosa.

Los valores definidos para la compañía son:

- El cliente: El cliente siempre tiene la razón, entender las necesidades del mismo y buscar soluciones a sus problemas es un valor que toda persona en la compañía deberá interiorizar.
- La tecnología: Al ser una empresa tecnológica de facto, entender cómo funciona la tecnología y como usar la misma en beneficio del cliente es un segundo valor necesario en todo empleado de la compañía.
- La calidad: Entregar un producto en tiempo, costo y que cumpla con las expectativas del usuario y el cliente.
- Resiliencia: Aprender a levantarte de un fracaso, analizar las fallas y no volverlas a cometer es el cuarto valor que se promoverá.

7.4. Gestión del talento

7.4.1. Perfil de competencias

Usando la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, se implementará un perfil de competencias para todos puesto de trabajo requeridos. El perfil describirá los objetivos del cargo, asimismo definirán los pilares y características de la persona que ocupará cada cargo.

De igual manera se definirán competencias generales y específicas de cada puesto, así como las funciones detalladas del puesto, también se detallarán las habilidades duras y blandas requeridas para cada puesto.

En el anexo IV se muestra a modo de ejemplo el perfil para el puesto de Líder Técnico, en el mismo alineado a los objetivos y valores definidos, se detalla las competencias requeridas para el puesto, así como sus funciones detalladas.

Finalmente, se elaborará un diccionario de competencias, entre las que se incluyen capacidad técnica, orientación a la calidad, resultados, eficiencia, comunicación eficaz, adaptabilidad y flexibilidad, trabajo en Equipo; así como organización y planificación, liderazgo, toma de decisiones, pensamiento crítico, influencia y negociación, manejo de conflictos – negociación y tolerancia a la presión.

7.4.2. Política de reclutamiento y selección

Para el reclutamiento y selección de personal se establecerá una política que permitirá establecer los lineamientos que permitan reconocer, reclutar, seleccionar, desarrollar y retener colaboradores con talento que contribuyan a la continuidad del negocio; además de promover coberturas internas que permitan el desarrollo integral de personas.

La política estará bajo responsabilidad del líder administrativo quien velará por el cumplimiento de la misma, así como mantener una actualización y comunicación permanente al personal, así como la administración del reclutamiento como tal.

Se definirán políticas de reclutamiento internas en donde los requisitos para aplicar a una vacante interna el candidato deberá cumplir en un mínimo de 60% el perfil de competencias y para que sea seleccionado, deberá obtener una calificación igual o mayor a tres, en la última evaluación de desempeño.

Por otro lado, en el caso de las convocatorias externas se realizarán según lo definido en el perfil del puesto (ver punto 7.4.1). La convocatoria tendrá diferentes fuentes de reclutamiento, tales como: institutos, universidades, ministerio de trabajo, municipalidades, bolsas virtuales, entre otros.

Las hojas de vida recibidas, deberán ser sustentados a través de certificados de estudios, certificados de trabajo, etc. el cual estará archivado en el file del personal. Luego de esto se realizará una preselección de candidatos quien luego de definir con el solicitante del cargo, procederán a seleccionar por lo menos dos candidatos a entrevista.

Los candidatos que pasen la entrevista personal deberán pasar un examen técnico que deberá aprobar con un mínimo 75%. Para los casos directivos se realizará una entrevista adicional del CEO.

7.4.3. Política de evaluación y desempeño

Se establecerán lineamientos para la administración del desempeño y el proceso de evaluación de los colaboradores, alineado a la cultura de la empresa; así como permitir la

identificación, medición y evaluación del impacto de las acciones de los colaboradores en sus puestos de trabajo y en la organización.

Esta evaluación será la base para las promociones, transferencias, desvinculaciones, necesidades de capacitación, reconocimientos e incentivos. Además, contribuirá como herramienta fundamental para la toma de decisiones; optimización de utilización de los recursos; desarrollo y mejora de competencias; y fortalecimiento de las relaciones de confianza, participación y comunicación entre el equipo de trabajo.

El líder técnico, será el responsable de velar por el cumplimiento de la política, así como de la comunicación y cambios requeridos en el tiempo. Asimismo, de la coordinación con otros líderes quienes dependiendo de sus objetivos deberán facilitar la comunicación y flujo de información para la correcta ejecución de la evaluación y el monitoreo de los resultados de la misma.

Las evaluaciones de desempeño se realizarán por lo menos una vez al año, bajo un enfoque 360 grados, de preferencia en mitad de año.

La evaluación de desempeño deberá tener la conformidad los líderes de equipo y/o jefes directo y el colaborador mismo. En caso el colaborador sea calificado por debajo del nivel esperado por el jefe directo, se deberá realizar un plan de Alineamiento al perfil, a fin de lograr que el colaborador alcance el nivel esperado, todo ello debe ser coordinado con el líder de administración.

7.4.4. Entrenamiento y capacitación

Se han definido tres tipos de entrenamientos y/o capacitaciones: las capacitaciones de tipo operativo, los entrenamientos de conocimiento específico y capacitaciones administrativas.

Dentro de las capacitaciones administrativas se cuenta con la inducción inicial, entrenamientos de seguridad física, medidas preventivas contra accidentes, incendios, etc. Estas inducciones se realizarán en coordinación con el Coworking y las áreas respectivas siempre con la responsabilidad del área de administración.

Sobre todo, en el área de tecnología y operaciones se auspiciará cursos especializados de conocimiento específico a los colaboradores que demuestren interés y que además

destaquen en las labores desempeñadas. Estos cursos contarán con la aprobación del CEO y será de común acuerdo con el trabajador. El curso deberá estar alineado a los conocimientos requeridos por la compañía y será pagada íntegramente por la misma, a cuenta de que el trabajador difunda los conocimientos y tenga el compromiso de quedarse en la compañía por un período mínimo de 1 año.

Finalmente se realizarán capacitaciones especializadas operativas al personal de ventas y de soporte. Este tipo de entrenamientos será dictado por el personal de desarrollo y se orienta básicamente a la instalación, soporte y ayuda al cliente.

7.4.5. Línea de carrera

Como parte del desarrollo y crecimiento de cada trabajador y considerando el diseño organizacional y la política de selección y reclutamiento, cuando se necesite un puesto, la primera opción siempre la tendrá el personal interno.

Asimismo, para casos estratégicos, y dependiendo del cumplimiento de los objetivos de la empresa, se evaluará, auspiciar los estudios del trabajador. Por ejemplo, un MBA, o alguna especialización.

7.5. Servicios tercerizados.

La compañía tendrá, como política central, tercerizar todo lo que se pueda, sin perder el control del negocio, los códigos fuente y la documentación administrativa/operativa. Es decir, se espera que la mayor parte del trabajo será tercerizado: Desde la infraestructura física, tecnológica, así como gran parte del desarrollo de la aplicación y otros servicios. Los principales servicios a tercerizar son:

- Infraestructura física (Coworking): Escritorios, Red, Internet, Laptops de trabajo.
- Infraestructura tecnológica (Amazon Cloud y Google).
- Servicios contables, consultoría legal, consultoría en seguridad de información, desarrollo de software, marketing entre otros.

- Servicios de conocimiento altamente Especializado (Ej. Seguridad de Información)

7.6. Esquemas de remuneración

Los colaboradores tendrán un sueldo en planilla con todos los beneficios de ley que incluyen seguros, salud y pensiones. Así mismo, de acuerdo a ley se pagarán las dos gratificaciones anuales (julio y enero) y se pagarán la CTS de cada trabajador.

Solo en el caso especial de los vendedores, se ha diseñado un esquema de compensación mixto en el que además del sueldo del trabajador tendrá un bono por colocación de bodegas y otro bono por ventas. De esta manera incentivando al vendedor a colocar bodegas y buscar que la plataforma sea usada.

7.6.1. Sueldos estimados y crecimiento organizacional estimado

Los colaboradores tendrán un sueldo en planilla con todos los beneficios de ley que incluyen seguros, dos gratificaciones anuales (Julio y Enero) y la Compensación por Tiempo d Servicios de cada trabajador. Para calcular el costo de estos beneficios, se está calculando un factor de beneficios con la siguiente fórmula: Se han considerado la ley de Decreto Legislativo 650 - Ley de CTS, Decreto Legislativo 713 - Ley de descansos remunerados, Ley 17735 - Ley de otorgamiento de gratificaciones y Decreto Legislativo 688 - Seguro Vida Ley (ver Tabla 7.1).

Tabla 7.1. Cálculo de factor de beneficios de acuerdo a ley

Sueldo	1.00
Essalud	0.09
CTS	0.08
Vacaciones	0.08
ONP	0.13
Gratificaciones	0.17
Factor	1.55

Elaboración: Autor de esta tesis.

Esto quiere decir, por ejemplo, si una persona tiene un sueldo de S/ 1,000.00 el costo para la empresa será de S/ 1,550.00.

Considerando el factor 1.55, la estructura organizacional y el período inicial de desarrollo y estabilización, se muestra en la tabla 7.3 el gasto por planilla de la compañía de manera trimestral los dos primeros años y anual desde el tercer año (ver Tabla 7.2).

Tabla 7.2. Estimación de gasto por planilla a cinco años

Posición	Sueldo/Mes	Año 1				Año 2				Año 3	Año 4	Año 5
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T			
CEO	9,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00
Líder Técnico	8,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00
Analista Sistemas	5,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Programador	4,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Analista de QA	3,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Vendedor	1,300.00	-	3,900.00	7,800.00	15,600.00	31,200.00	31,200.00	23,400.00	23,400.00	124,800.00	187,200.00	187,200.00
Asistente Administrativo	1,300.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
Soporte Técnico	1,300.00	-	1,950.00	3,900.00	7,800.00	15,600.00	15,600.00	11,700.00	11,700.00	62,400.00	93,600.00	93,600.00
Total	SubTotal	90,900.00	96,750.00	102,600.00	114,300.00	137,700.00	137,700.00	126,000.00	126,000.00	550,800.00	644,400.00	644,400.00
	+ Beneficios	141,167.70	150,252.75	159,337.80	177,507.90	213,848.10	213,848.10	195,678.00	195,678.00	855,392.40	1,000,753.20	1,000,753.20
	Total Anual				628,266.15				819,052.20	855,392.40	1,000,753.20	1,000,753.20

Elaboración: Autor de esta tesis.

7.7. Formalización de la empresa

Considerando los plazos actuales la empresa se podrá constituir en 72 horas. El trámite se puede realizar en el servicio de Constitución de Empresas en Línea, el cual pertenece al Estado Peruano (PCM, 2016).

Los pasos son los siguientes:

- Realizar el pago por internet en la SUNARP.
- Respalda el registro mediante notario en la SUNARP.
- Seleccionar el tipo de persona jurídica.
- Realizar el acto constitutivo.
- Hacer la legalización notarial del acto constitutivo, así como los libros contables según el régimen tributario elegido.

7.7.1. Régimen tributario

La compañía adoptará el régimen general de impuesto a la renta, el cual le permite una depreciación acelerada de tres años y puede trasladar pérdidas económicas de los años anteriores, lo cual disminuye el pago de los impuestos. Las obligaciones tributarias son:

- Comprobantes de venta.

- Tributos a pagar: Impuesto a la renta, impuesto general a las ventas (IGV), impuesto temporal de los activos netos, EsSalud (9%) y ONP (13%).
- Libros de contabilidad legalizados: se debe llevar el registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado si los ingresos anuales no superan las 150 UITs. Si los ingresos anuales superan las 150 UIT se debe llevar contabilidad completa.

7.7.2. Régimen laboral

La compañía se acogerá al Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), establecido por el D.L. N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (SUNAT, 2008). El régimen específico a escoger es el de pequeña empresa.

7.7.3. Esquema de la sociedad

La compañía será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) siguiendo la Ley General de Sociedades (D.L. N° 26887) y será conformada por un accionista: el CEO quién tomará las principales decisiones con el fin de acelerar los procesos.

7.8. Registro del negocio

Para que la marca que defina la compañía no pueda ser usada por otro negocio, se pasará a hacer el registro en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). INDECOPI otorga el registro por 10 años, el cual tiene carácter renovable (INDECOPI, 2016).

Para ello se seguirán los siguientes pasos:

- Realizar la búsqueda de marcas similares.
- Hacer el registro de la marca, presentando el nombre y logotipo.
- Pago de tasa

7.9. Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se tiene el diseño de la organización, los principales puestos y la cultura organizacional. Basados en el propósito de la compañía, se ha desarrollado los equipos en donde el trabajo es realizado por miembros multidisciplinarios: Administrativo, Comercial, Desarrollo y Soporte.

Se han definido además cuatro valores de la empresa que son la base de la cultura: El cliente, la tecnología, la calidad y la resiliencia. Estos sumados a la misión y visión de la compañía se desarrollarán en cada miembro del equipo.

Seguidamente se ha elaborado desarrollado la gestión del talento en donde se han definido de manera resumida las políticas de contratación, competencias, desempeño y línea de carrera.

Finalmente se ha estimado en un período de 5 años los sueldos para las principales posiciones considerando el primer año de estabilización y los siguientes años de masificación con puestos de trabajo adicionales.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE TECNOLOGÍA E INNOVACION

8.1. Estrategia de innovación y tecnología

De acuerdo con el plan estratégico de la empresa y el diseño de la organización, el área de tecnología e innovación controlada por el Líder Técnico será quien tenga la responsabilidad de la construcción de la plataforma, mantenimiento, operación, soporte y además desarrollar de manera permanente iniciativas de innovación alineadas con el objetivo general de la empresa. De igual manera tiene la responsabilidad de diseñar y administrar las herramientas al área de ventas, soporte y áreas administrativas.

8.2. Objetivos de innovación y desarrollo

Los objetivos del plan de Innovación y Tecnología son los siguientes:

- Establecer metodología de desarrollo de software
- Diseñar, desarrollar y administrar la arquitectura de la plataforma tecnológica de la aplicación.
- Definir procesos operativos y de soporte
- Definir y administrar el presupuesto de tecnología e Innovación
- Definir un plan de innovación permanente
- Definir un cronograma de desarrollo de la plataforma de alto nivel

8.3. Plataforma tecnológica

8.3.1. Arquitectura basada en la nube

La aplicación será implementada considerando una arquitectura basada en la nube, es decir que los servidores de aplicaciones, base datos, así como los servidores y herramientas requeridas se almacenarán en la nube.

La arquitectura de la aplicación será basada en servicios y capas:

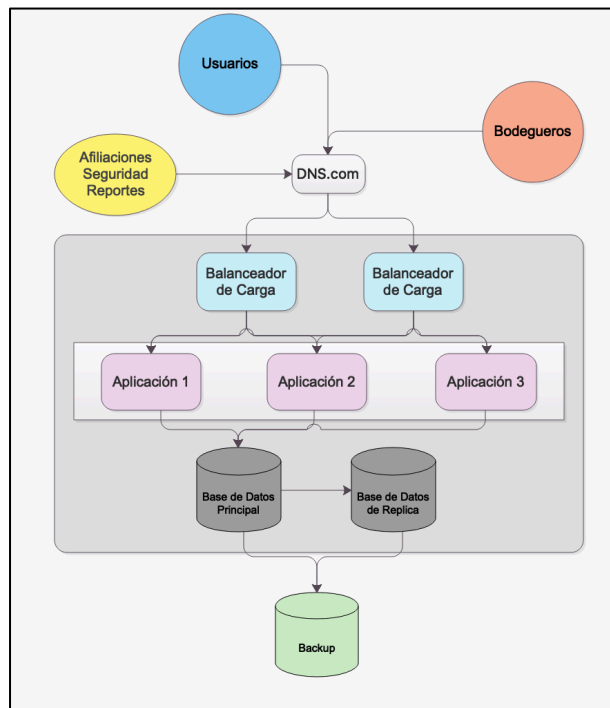
1. Capa 1: Front-End: Grupo de aplicaciones y servicios que muestran las opciones a los usuarios que la usan. La experiencia de usuario que se desarrolla en el front-end deberá ser diseñada y validada por el equipo de diseño de producto. El front-

end será de tipo responsive (Se acomoda a cualquier tipo de pantalla) y será soportado para los dispositivos Android y Apple. Teléfonos y tabletas.

2. Capa 2: Back End: En donde se desarrollarán los servicios que serán consumidos por el front-end. En el back-end se implementará el Core de la plataforma que contará con las siguientes características: escalable, seguro y robusto
3. Capa 3: Base de Datos: En donde se almacenarán los datos estructurados que requerirá la aplicación. Se utilizará una Base de Datos libre como MySQL.

Adicionalmente, se de requerirse se utilizarán los servicios de la nube de Amazon previa validación del Líder Técnico (ver Figura 8.1).

Figura 8.1. Arquitectura basada en la nube



Elaboración: Autor de esta tesis

La arquitectura será diseñada a detalle por el equipo de desarrollo in-house y será subcontratada a un equipo tercero que utilizará los lineamientos del diseño y codificación definidos por el equipo de desarrollo.

8.3.2. Seguridad de información

Debido a que la aplicación tomará los datos de las bodegas como productos, nombres, teléfonos, se solicitará al usuario el consentimiento para el almacenamiento de la misma; así mismo, todos los datos sensibles serán almacenados con mecanismos de encriptación cuya llave estará en posesión del CEO únicamente.

La aplicación, además, tendrá un registro de usuarios con clave y contraseña encriptada, así como los mecanismos para poder cambiar la clave estándares de la industria. Así mismo, toda la información almacenada en la Base de Datos tendrá una copia de respaldo diaria en otros servidores de la nube.

Adicionalmente, como medida de protección de ataques cibernéticos, se implementará en la nube de producción un Firewall con los puertos de acceso autorizados que protegerá la plataforma. Así mismo los servidores de base de datos de producción no tendrán libre acceso y serán de acceso únicamente del equipo de desarrollo in-house.

Las claves de producción serán de conocimiento del CEO y Líder Técnico.

8.3.3. Aplicaciones y herramientas de soporte

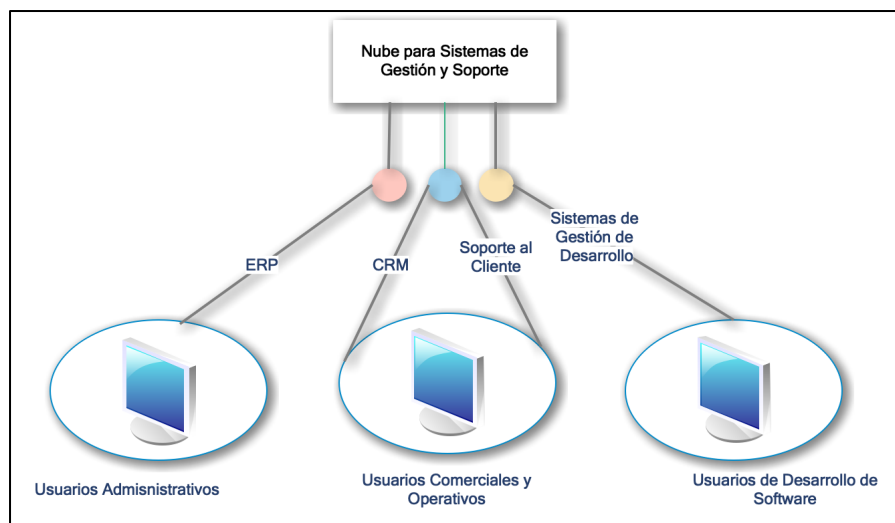
La empresa requerirá de infraestructura tecnológica y software para su operación; para ello toda implementación requerida será en la nube y no se comprará ningún tipo de hardware.

Respecto a software se buscará herramientas de licenciamiento mensual y de instalación en la nube (ver Figura 8.2). Las herramientas que se estima usar son:

- Software de ofimática: Como por ejemplo MS Word /Excel requerido para elaborar documentos o cálculos o presentaciones
- Software ERP: Para administrar la contabilidad, logística, finanzas y recursos humanos
- Software CRM: Para administrar a los clientes durante preventa y también para la post venta a través de módulo de atención al cliente.

- Call center: Para administrar las llamadas de los clientes.
- Lenguajes de programación: Utilizado para el desarrollo de la aplicación. Se usará el lenguaje de programación Java y los lenguajes de Android y Apple
- Administración de documentos y fuentes: Requerido para llevar control de todo documento o archivo que genere la compañía
- Software de tipo colaborativo: Como por ejemplo software para conferencias (Google Meet o Teams)

Figura 8.2. Sistemas de soporte basados en la nube



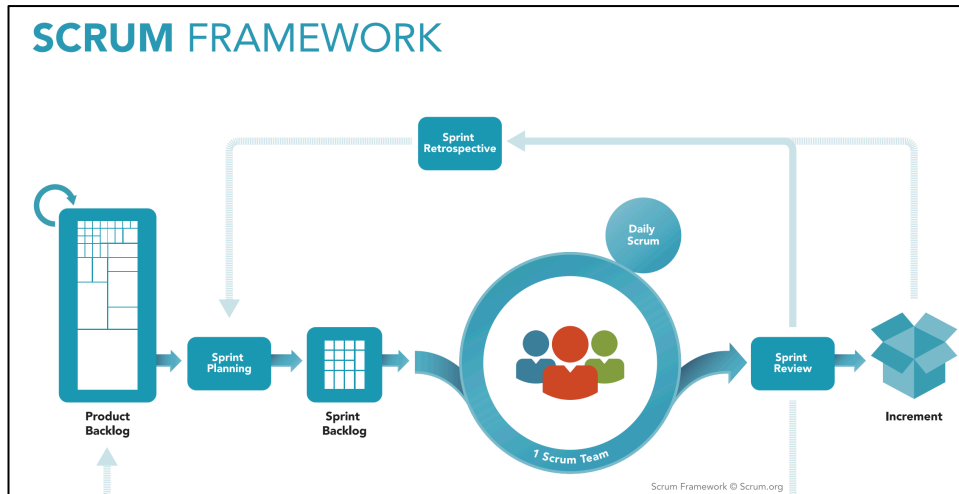
Elaboración: Autor de esta tesis

8.4. Desarrollo de la plataforma

8.4.1 Metodología de desarrollo

Se está considerando implementar la plataforma tomando en cuenta las mejores prácticas de la metodología ágil de desarrollo de software basada en Scrum. De acuerdo (SCRUM, 2015) el método de desarrollo ágil se base en el concepto de dividir el trabajo en pequeñas etapas(sprint), un backlog del producto (tareas pendientes), criterios de aceptación, revisiones diarias del trabajo y una revisión retrospectiva al final de cada etapa.

Figura 8.3. Modelo de desarrollo ágil basado en Scrum



Fuente: Scrum.org

El backlog de producto será definido por el dueño de producto del equipo de marketing, la dirección del equipo será controlada por el Líder Técnico en el rol de Jefe de Desarrollo y el equipo de trabajo será conformado por recursos del equipo interno, incluido el rol de control de calidad y el equipo externo.

Esta metodología tiene la ventaja de que los entregables son pedazos de software que agregan valor y se va verificando el avance conforme los entregables se van culminando.

La metodología requiere de reuniones pequeñas diarias del equipo, revisiones después de cada iteración y validaciones finales al final de cada sprint.

Al final de cada sprint el entregable será rigurosamente validado por considerando casos de prueba diseñados durante la etapa de desarrollo, con el fin de que el producto entregado cumpla con los estándares de calidad mínimos requeridos para salir al mercado.

Debido a que se requiere el MVP en tres meses, se ha definido un primer paquete dividido en tres Sprint. Este primer paquete deberá ser el piloto con el cual se inicie las primeras descargas y afiliaciones de bodegas. El paquete entrará a una etapa de piloto con el

esquema de Friends & Family. Un segundo paquete se espera al final de sexto mes; el tercero a finales del noveno mes y así consecutivamente cada trimestre (ver Figura 8.3).

8.4.2 Experiencia de usuario (UX)

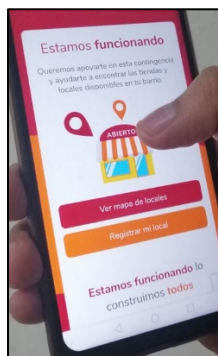
La experiencia del usuario será responsabilidad del área de producto quien deberá diseñar las pantallas y el uso de la aplicación de acuerdo a las necesidades del cliente final, en este caso, los bodegueros y los usuarios finales según sea el caso.

Para ejecutar esta tarea se implementarán un prototipo que será aprobado por el equipo de producto e implementado por el equipo de desarrollo. El prototipo incluirá la experiencia del usuario y del bodeguero, así como las interfaces de usuario con los colores y logotipo institucional.

El prototipo será la primera actividad del desarrollo y será validada y aprobada por el Líder Técnico y el CEO.

A manera de ejemplo se muestra en la figura 8.4 una pantalla de la interfaz de usuario, el flujo completo de la experiencia será desarrollado durante la primera etapa del desarrollo (MVP) y se testeará y mejorará los siguientes meses (ver Figura 8.4).

Figura 8.4. Interfaz de usuario



Fuente: Wabi.com

8.4.3 Pago en línea con tarjeta de crédito

La plataforma tendrá la capacidad de poder realizar el pago en línea con tarjeta de crédito. Para ello, se desarrollará una interfaz de pago hacia alguna pasarela de pago financiera como la de Izipay, Niubiz o Culqi.

La comisión se trasladará en el precio final al usuario. Esta opción será opcional y se deberá incluir en el plan de desarrollo para tenerla lista en el MVP de desarrollo.

8.4.4 Plan de trabajo y módulos principales

De acuerdo con ATLISSIAN (2020), una manera simple de dividir y estructurar el trabajo del desarrollo de un software es organizando el trabajo en temas, iniciativas, épicas, e historias.

Los **temas** son grandes módulos que abarcan a un gran concepto. En este caso, los temas son tres: El aplicativo de los Bodegueros, el aplicativo de los Usuarios y el aplicativo de gestión centralizado.

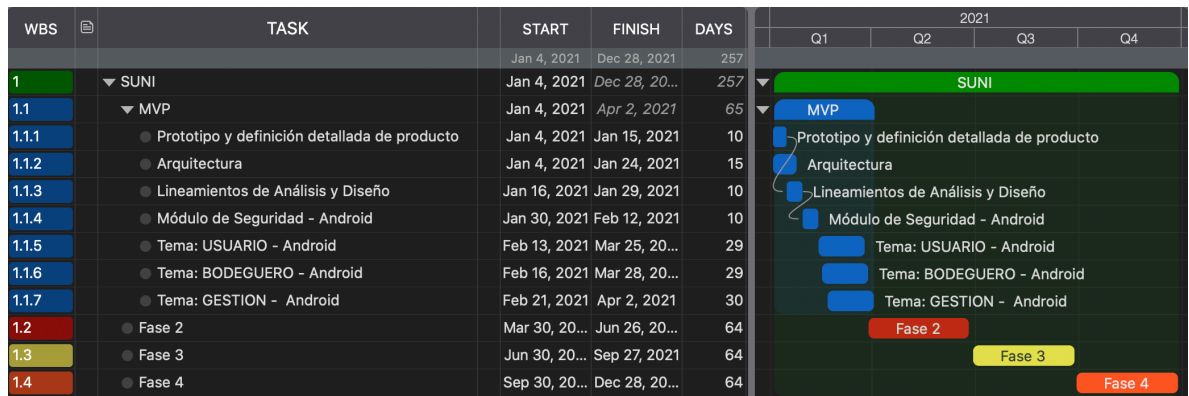
Las **iniciativas** son grupo de **épicas** que conducen hacia un objetivo común; para el caso de los bodegueros, se tiene el módulo de seguridad, registro de productos, control de stocks, pedidos y despachos y reportes. Para el caso de los usuarios, se tiene el módulo de seguridad, localización, pedidos y pago. Para el caso del aplicativo de Gestión Centralizado, se definen las épicas de seguridad, control, monitoreo y gestión.

Las **épicas** son grandes cantidades de trabajo que se pueden desglosar en un número de tareas más pequeña (llamadas "**historias**"). Las historias, también llamadas "historias de usuario", son breves requisitos o solicitudes escritas desde el punto de vista del usuario final.

Las épicas y las historias de manera detallada se definirán en paralelo al prototipo y será de las primeras actividades a realizar por el equipo de desarrollo.

En línea con la estrategia de la compañía el cronograma de desarrollo de la aplicación es el siguiente (ver Figura 8.5):

Figura 8.5. Cronograma de desarrollo



Elaboración: Autor de esta tesis.

8.4.5 Gestión de los activos de software (Gestión de la Configuración)

Además del recurso humano, el activo más importante de la compañía serán los códigos fuentes y documentación del aplicativo, es por ello, que se administrarán de la manera más eficiente y segura posible. Para ello se utilizará el sistema GIT (De uso libre), considerando tres ramas (Desarrollo, Calidad y Producción).

Los accesos a cada rama deben ser administrador por el Líder Técnico, así mismo, la auditoría de estos repositorios será realizado de manera no opinada por el CEO.

8.4.6 Tablero de control de mando

El módulo de gestión contará, además de reportes operativos con un módulo de control y monitoreo (Tablero de mando). El objetivo de este módulo es controlar y verificar en tiempo real la cantidad de bodegas afiliadas, sus compras y monitorear el uso de la plataforma a nivel operativo y estratégico.

Los principales indicadores que se visualizarán en el tablero son:

8. Número de descargas
9. Número de bodegas afiliadas
10. Número de transacciones con tarjeta
11. Número de transacciones sin tarjeta
12. Indicador de descargas por bodega

13. Indicador de compras por usuario
14. Indicador de afiliaciones por vendedor

8.5. Principales procesos operativos y de soporte

8.5.1 Pases a control de calidad y pases a producción

Cada fin de etapa cuando el equipo de desarrollo haya terminado un módulo, funcionalidad o corrección, deberá “congelar” el código fuente y documentación, para luego marcar el paquete y este sea validado en los ambientes de control de calidad.

En los ambientes de control de calidad, si se le encuentran errores, el paquete será retornado a los ambientes de desarrollo para ser corregidos. Una vez corregidos todos los errores, el equipo de desarrollo en coordinación con el Líder Técnico, realizarán el Pase a Producción, en donde se copiarán todos los archivos y paquetes requeridos. Se generará un archivo llamado “Release Notes”, en donde se escribirán todas las mejoras del paquete entregado a producción.

8.5.2 Entrenamiento y capacitación

Una vez el paquete en los ambientes de producción, el equipo de operaciones, marketing y producto, deberán recibir una inducción y entrenamiento dado que ellos serán quienes tengan la responsabilidad de actualizar las redes sociales y además serán quienes se comuniquen con el cliente directamente ya sea por una venta o una postventa.

8.5.3 Mantenimiento y soporte de la aplicación

De manera permanente el equipo de operaciones y producto informarán a desarrollo las incidencias y observaciones detectadas en producción y reportadas por los usuarios y clientes.

Cada incidencia será analizada, priorizada y de ser muy importante su inmediata corrección, se priorizará por sobre cualquier desarrollo o tarea diaria. Si la incidencia fuera muy urgente, su pase a producción debe ser aprobada por el Líder Técnico. Sin embargo, a pesar de la premura, toda corrección debe pasar por el proceso de control de calidad, entrenamiento y capacitación.

8.6. Equipo de innovación

La tecnología se renueva cada vez con mayor frecuencia, en el caso de aplicativos y tecnologías de software con mayor rapidez; es por eso que la aplicación debe estar en constante mejora y actualización.

Al ser una aplicación digital es de suma importancia que la aplicación en su Core incluya temas como Reporting, Análisis de Datos, Inteligencia de Negocios, Inteligencia Artificial y/o Machine Learning. Por ejemplo, la aplicación detectará los pedidos frecuentes y con los datos poder enviar notificaciones al usuario y/o elaborar su lista de compras de manera automática.

El equipo de innovación estará en permanente evaluación de las nuevas tecnologías de desarrollo, tendencias, metodologías, equipamiento, y además atento a las necesidades tecnológicas que beneficien a la plataforma. El equipo de Innovación reportará al Líder Técnico y al CEO de manera permanente.

Este equipo será permanente y a tiempo dedicado luego de que la aplicación supere las 1000 bodegas afiliadas y podrá ser conformado por cualquier persona dentro de la compañía.

8.7. Presupuesto de tecnología e innovación

De acuerdo con Bumeran (2020), los sueldos promedio de los analistas programadores es de S/ 2,500.00 a S/. 6,000.00. Por otro lado, según Workana (2020), el costo especializado de un programador especializado en Perú, fluctúa entre los \$ USD 5.00 hasta los \$ USD 25.00 por hora. En otros países, el costo por hora promedio de un programador es de \$30.00 y especializaciones se encuentra costos de hasta \$USD 100.00 por hora.

Asimismo, el presupuesto en infraestructura tecnológica, considerando la política de tercerización, será alquilada al 100% en la nube, de acuerdo con la calculadora Amazon Amazon(2020), los costos de alquiler de los servidores varían de acuerdo al consumo mensual, en este caso, se ha cotizado con la plataforma de Amazon un estimado de \$800.00 mensuales que incluye la infraestructura de servidores de desarrollo, calidad y producción.

De igual manera, de acuerdo a una comparación de precios Salesforce (2020), se optará por la versión Cloud de \$USD 25.00 por usuario considerando 8 licencias a partir del

sexto mes de operación. Así mismo, para el proceso de desarrollo se realizará una suscripción a la plataforma de Atlassian, que permite acceder al sistema de gestión de incidentes (ServiceDesk), y la plataforma Jira para la gestión del desarrollo. De acuerdo con Atlassian (2020), el costo por esta plataforma para 10 usuarios es de \$USD370.00 mensuales.

Considerando lo expuesto en este punto y asumiendo un tipo de cambio de S/ 3.5, se muestra el presupuesto del área, de manera trimestral los dos primeros años y anual hasta el quinto año (ver Tabla 8.1).

Tabla 8.1. Presupuesto estimado tecnología y operaciones

	Año 1				Año 2				Año 3	Año 4	Año 5
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T			
Planilla de Tecnología y Operaciones S/	93,180.00	96,208.35	99,236.70	105,293.40	117,406.80	117,406.80	111,350.10	111,350.10	469,627.20	518,080.80	518,080.80
Infraestructura Cloud Aplicación (AWS)	2,100.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00
Infraestructura Cloud de Soporte(JIRA)	-	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	3,885.00	15,540.00	15,540.00	15,540.00
Infraestructura Cloud CRM		525.00	787.50	1,312.50	2,362.50	2,362.50	1,837.50	1,837.50	9,450.00	13,650.00	13,650.00
Infraestructura Cloud Otros	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Tercerización Recursos Desarrollo	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	144,000.00	144,000.00	144,000.00
Especialización Desarrollo	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00
Equipamiento	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
	185,880.00	199,618.35	202,909.20	209,490.90	198,654.30	198,654.30	223,105.03	192,072.60	746,617.20	799,270.80	799,270.80
				797,898.45				812,486.23	746,617.20	799,270.80	799,270.80

Elaboración: Autor de esta tesis

8.8. Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se ha definido de manera general la arquitectura de la plataforma sobre la cual se implementará la aplicación para las bodegas. Así mismo, se ha detallado la metodología y los procesos de desarrollo.

Por otro lado, se ha generado un cronograma general alineado a los objetivos de la compañía en los que una primera versión debe estar en campo en un período máximo de 3 meses (MVP).

De manera similar se han detallado los principales procesos operativos de tecnología en los que destacan el Control de Calidad, Pase a Producción y Soporte. Resaltar que la máxima prioridad siempre la tendrá un incidente o queja del cliente o usuario.

Finalmente se ha estimado un presupuesto mensual de gastos del área de tecnología, el mismo que incluye los gastos por planilla y servicios tercerizados.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

9.1. Estrategia de operaciones

La empresa tiene como objetivo brindar una plataforma que intermedie entre las bodegas y sus consumidores rutinarios, así como nuevos potenciales clientes. De ese modo, las operaciones se centrarán en la búsqueda y captura de bodegas que no tienen un canal de venta virtual o digital.

9.2. Objetivos operativos

Los objetivos del plan operativo

- Definir los principales procesos operativos
- Establecer los niveles de responsabilidad de cada proceso
- Definir base operativa
- Definir activos fijos necesarios para operación

9.3. Principales procesos operativos

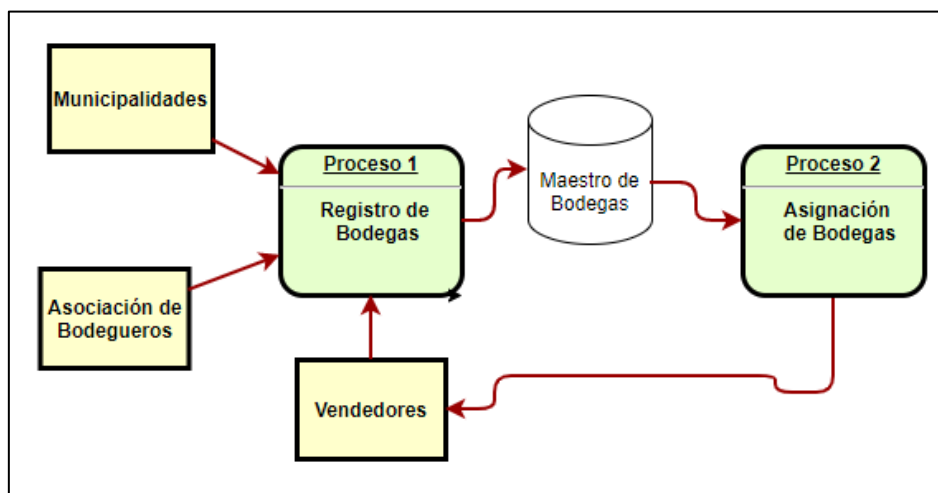
9.3.1. Búsqueda y registro de Clientes

El área de marketing liderada por el CEO mediante la información de bodegas, acuerdos con la asociación de bodegueros e inteligencia de información, definirán la mejor estrategia para la búsqueda de bodegas a afiliar. Una vez definida la lista de bodegas priorizadas, se le indicará al personal de ventas la visita y posterior demostración de la solución. Para esto se desarrollarán planes piloto, ofertas y servicios especiales para la afiliación de las bodegas.

La búsqueda de bodegas es un trabajo de inteligencia comercial y tendrá como base una lista maestra de bodegas que se irá construyendo en base a la información de cada municipalidad, la asociación de bodegueros y la información que cada vendedor pueda agregar en sus visitas de campo.

En base a la lista maestra de bodegas se generarán atributos de cada bodega principalmente: Código único, dirección, RUC, una calificación comercial y el estado de afiliada o no afiliada (ver Figura 9.1).

Figura 9.1. Proceso de búsqueda de bodegas



Elaboración: Autor de esta tesis

9.3.2. Afiliación de bodegas

Si la bodega acepta utilizar la aplicación, el vendedor realizará el registro de la bodega y coordinará para que la bodega entregue una lista de los ítems que se publicarán en la aplicación, así como imágenes de referencia por cada producto y una imagen de la bodega, así como sus coordenadas.

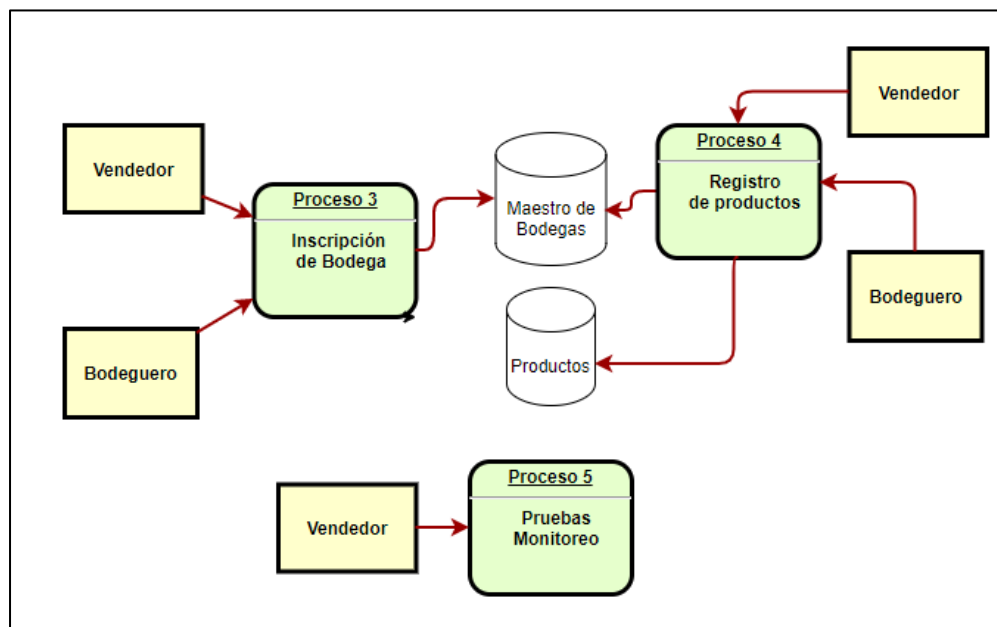
Se le pedirá al cliente un celular Android o Apple, para luego descargar la aplicación, se le entregará un manual de operación y se capacitará en el uso de la misma. Algunos servicios adicionales que puede activar la bodega son:

- Pago con tarjeta de crédito (El cliente debe tener una cuenta bancaria)
- Delivery (El delivery físico será responsabilidad del bodeguero)
- Reportes

El proceso de registro de productos, incluirá dentro de la capacitación el registro de 10 productos en línea y una prueba.

Al día siguiente de la inscripción el vendedor realizará un seguimiento de la bodega y a través de la plataforma podrá monitorear el uso de la herramienta. En el caso de que no se utilice el vendedor realizará visitas para verificar el motivo de no uso (ver Figura 9.2).

Figura 9.2. Afiliación de bodegas



Elaboración: Autor de esta tesis

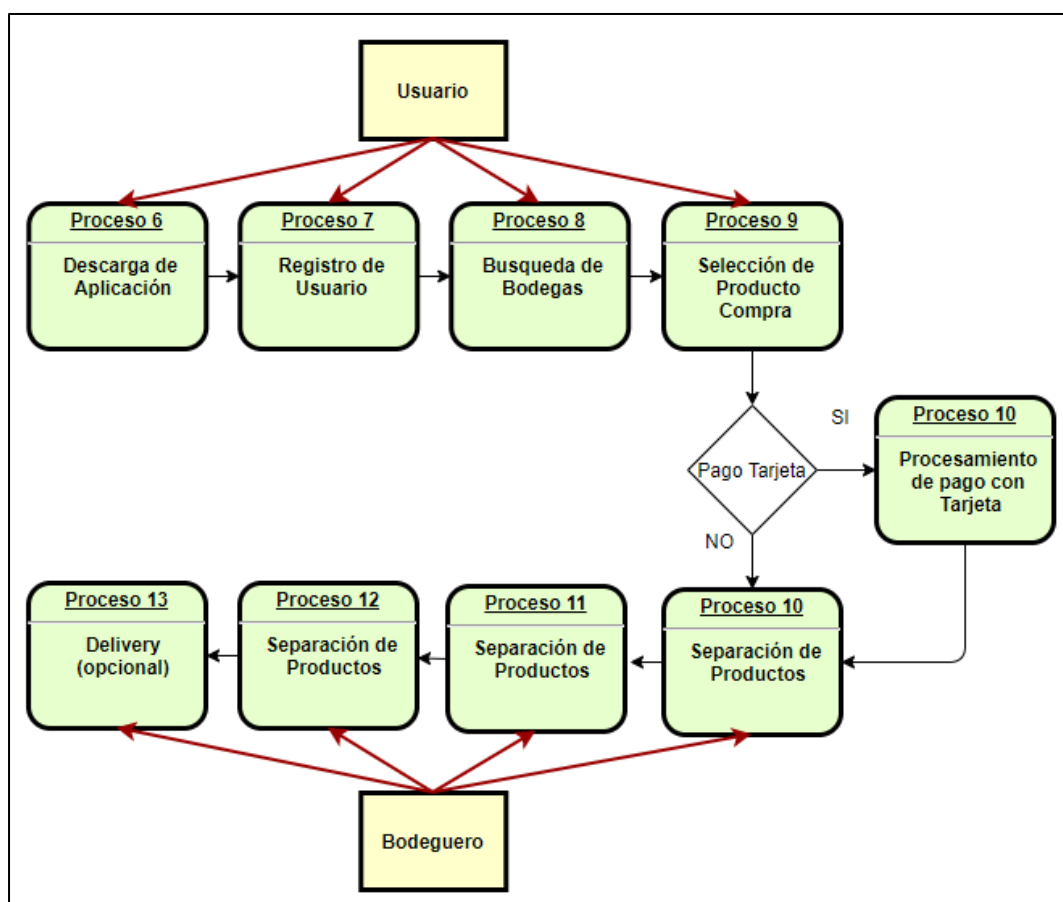
9.3.4. Descarga de aplicación de usuarios finales

Los usuarios finales podrán descargar la aplicación desde la tienda virtual de Apple o Android; una vez descargada, el usuario deberá registrarse registrando un usuario y contraseña, autorizar el uso de sus datos, acceso a su ubicación detectada por GPS e indicar si desea hacer pagos con tarjeta de crédito para lo cual deberá registrar los datos de su tarjeta.

Una vez registrado podrá utilizar la aplicación en donde destaca la pantalla principal con un mapa con las bodegas más cercanas a su ubicación. Una vez seleccionada las bodegas podrá ingresar a los productos ofrecidos por esta para poder realizar las compras. Luego de seleccionados los productos; pedirá si desea pagar con tarjeta y/o efectivo. En paralelo, una alerta le llegará al bodeguero para que prepare el pedido.

Finalmente, la aplicación estimará un tiempo máximo en el que el usuario puede ir a visitar la bodega para simplemente recoger sus productos. En caso la bodega tenga activada la opción de delivery, el usuario esperará para que llegue su pedido. De manera adicional, el usuario también podrá visualizar y monitorear el estado de sus pedidos (ver Figura 9.3).

Figura 9.3. Descarga de aplicación y compra de productos



Elaboración: Autor de esta tesis

En la plataforma se llevará control de cantidad de descargas, accesos y compras efectuadas, considerando los estándares de seguridad esta información también será visible para los usuarios finales.

9.3.5 Incidencias y ayuda al cliente

El equipo de Operaciones tendrá a su cargo el control de mesa de ayuda que estará disponible para atender llamadas, recibir mensajes de WhatsApp, mensajes desde las redes sociales, y mensajes desde la misma aplicación.

Cada incidente será registrado en el sistema CRM y se podrá atender con la máxima prioridad con el objetivo de solucionar el problema al cliente o usuario. En el caso el problema sea detectado en una bodega, se podría solicitar al equipo de soporte y/o de ventas que visite la bodega para solucionar el incidente del cliente.

De no poder solucionar el incidente el Centro de Mesa de Ayuda debe elevar el caso al Líder Técnico quien deberá analizar el caso con el equipo de desarrollo a la brevedad.

9.4. Ubicación y centro de control

El centro de operaciones y desarrollo de la empresa se encontrará estratégicamente ubicado en un coworking que tenga sede en alguno de los distritos de Lima Centro, de preferencia en Barranco, Miraflores, Surco o Lince. Se estima un gasto por este servicio de USD 800 mensuales.

El Coworking cuenta con ambientes como directorios lo que permite realizar reuniones con los clientes o los socios estratégicos si así se requiriera.

Así mismo, el servicio incluye internet, agua, luz y en el caso se requiera ampliar las instalaciones se cuenta con esquemas de crecimiento de hasta 20 personas de manera permanente.

9.5. Activos

El activo fijo de la compañía es mínimo, considerando que la política de tercerización y alquiler de infraestructura se ejecutará desde el primer día de operación. Sin embargo, el principal activo de la compañía serán los intangibles

Primero se estimará un valor a discreción por el código fuente, los procesos y el conocimiento del negocio

Segundo la información referente a datos de stocks, información de bodegueros y por otro lado tendencias de consumo de usuarios; tiene un valor que dependerá del nivel de penetración de la aplicación.

Para efectos de este estudio, asumiendo que se logra el objetivo al quinto año, se estima que el valor de los activos intangibles es de 3 millones de soles

9.5.1 Gastos pre operativos y recurrentes adicionales

Para iniciar el negocio, se requiere invertir en ciertos intangibles como, por ejemplo: constitución de la empresa, licencias entre otros. Estos gastos están estimados en S/ 4,500.00 divididos en:

- Gastos de constitución de empresa: S/ 480.00
- Reserva de nombre: S/ 90.00
- Elaboración de estatutos: S/ 150.00
- Costos registrales: S/ 2,252
- Nombramiento de gerente: 56
- Biométrico, legalizaciones de firmas S/ 50.00
- Consultoría: S/ 1,427.00

Adicionalmente se estiman gastos administrativos y de consultoría adicionales por S/ 2,000.00 mensuales correspondientes a: Servicios contables, consultoría legal, marketing, seguridad, entre otros.

9.6. Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se han definido los principales procesos operativos internos y externos entre los que destacan los procesos de soporte y ayuda al cliente, así como los procesos de venta y registro de clientes.

Así mismo se ha definido el centro de operaciones en un Coworking y los activos fijos (mínimos). Considerando las políticas administrativas se buscará las herramientas e infraestructura en modo de alquiler.

De igual manera se define que el principal activo de la empresa es su conocimiento y la data que pueda capturar. El valor de este activo está en función al nivel de éxito de la compañía.

Finalmente se ha definido una partida de gastos preoperativos de cara al inicio de desarrollo de la aplicación y unos servicios mensuales adicionales.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo presenta la evaluación económica y financiera para el desarrollo e implementación del negocio. El objetivo es analizar la viabilidad económica y financiera.

10.1. Supuestos y consideraciones generales

Para la evaluación se han tomado los siguientes supuestos relevantes:

- Horizonte de evaluación de 5 años. Considerando que al final del período la empresa se vende por a un valor de S/ 2,120,000 sin IGV. (Este cálculo ha sido estimado considerando el Valor futuro de la inversión a una tasa de 20%)
- Tasa de inflación anual del 3%.
- Depreciación anual de 20% para equipos y mobiliario.
- Se considera un tipo de cambio de S/ 3.58 por dólar americano. (SUNAT, 2020)
- Se considera 29.5% de impuesto a la renta.

10.2. Inversión

La inversión requerida considera los gastos por el desarrollo de la aplicación (Software), así como los gastos de instalación y soporte el primer año, los equipos de cómputo requeridos para la operación y los gastos preoperativos, entre otros como por ejemplo gastos en consultoría de recursos especializados de seguridad de información.

El desarrollo de la aplicación es la inversión con mayor relevancia, de acuerdo con la estrategia la aplicación se debe desarrollar y estabilizar durante el primer año, y consiste en la contratación de personal especializado en desarrollo de software, así como los gastos de la infraestructura tecnológico requerida durante la etapa de desarrollo y pruebas; también se considera los gastos de personal propio analista de sistemas, control de calidad y soporte de sistemas. El detalle de la inversión en el desarrollo del software es el siguiente sin considerar I.G.V. (Ver Tabla 10.1).

Tabla 10.1. Inversión en activos fijos y gastos pre operativos (Sin IGV)

Inversión	S/
Desarrollo de Aplicación (Recursos Propios)	372,720.00
Desarrollo de Aplicación(Recursos Terceros)	244,067.80
Equipamiento (PC)	50,118.64
Consultoria Recursos Especializados	42,711.86
Infraestructura Tecnológica	33,012.71
Infraestructura Física (Coworking)	28,718.64
Gastos de Marketing	10,677.97
Gastos de Constitución de la Empresa	4,500.00
Total	786,527.63

Elaboración: Autor de esta tesis

10.3. Gastos

Los costos están relacionados directamente con el servicio a ofrecer a los bodegueros y usuarios finales. Para este se incluye el pago de la planilla administrativa y operativa, alquileres, entre otros (ver Tabla 10.2).

Tabla 10.2. Gastos operativos / Administrativos estimados a 5 años

Gastos sin IGV S/	1	2	3	4	5
Planilla Operativa / Adm	255,546.15	819,052.20	855,392.40	1,000,753.20	1,000,753.20
Plataforma Cloud	33,012.71	41,644.07	41,644.07	41,644.07	41,644.07
Plataforma CRM	2,224.58	7,118.64	8,008.47	11,567.80	11,567.80
Co-working	28,718.64	28,718.64	28,718.64	28,718.64	28,718.64
Costo Venta Servicios Adicionales	8,868.77	210,692.44	441,137.30	638,661.47	770,344.25
Pasarela de Pago	53,884.99	738,994.10	1,547,268.90	2,240,075.88	2,701,947.19
Serv Terceros Administrativos	20,338.98	20,338.98	20,338.98	20,338.98	20,338.98
Innovación y Mantenimiento	-	97,627.12	97,627.12	97,627.12	97,627.12
Gasto de Marketing Directo	14,091.96	79,200.00	56,197.98	83,429.90	68,584.52
Total	416,686.78	2,043,386.20	3,096,333.87	4,162,817.06	4,741,525.77

Elaboración: Autor de esta tesis

10.4. Ingresos Estimados

Los ingresos se originarán por las comisiones por cada venta hecha por los bodegueros y los ingresos adicionales. La demanda estimada se obtuvo calculando el número de bodegas y la penetración en el mercado (ver Tabla 10.3).

Tabla 10.3. Ingresos de estimados

Ingresos S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Venta Efectivo S/	13,344.41	474,467.80	993,416.95	1,438,230.51	1,734,772.88
Ingreso Venta con Tarjeta S/	53,006.95	1,101,819.66	2,306,934.92	3,339,890.85	4,028,528.14
Ingresos Adicionales S/	6,635.14	157,628.75	330,035.19	477,812.14	576,330.10
Total Ingresos S/	72,986.49	1,733,916.20	3,630,387.05	5,255,933.49	6,339,631.12

Elaboración: Autor de esta tesis

10.5. Capital de trabajo

Se estima un capital de trabajo de S/ 726,156.78 y ha sido calculado considerando que los dos primeros años los ingresos serán muy conservadores y que la aplicación requiere un período de estabilización y la masificación se consolidaría el tercer año.

10.6. Financiamiento

Se requiere un financiamiento de S/ 786,527.00 de inversión y un capital de trabajo de S/ 726,156.78; en total, S/ 1,472,000; que será financiada al 100% por capital propio dado que el negocio contará con tres socios los cuales darán aportes equitativos.

10.7. Estados de resultados

Así como se proyecta que aumenten las ventas, también se espera que aumente la Utilidad Neta pasando de S/ -353,000 mil a S/ 1,119 mil (ver Tabla 10.4).

Tabla 10.4. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados					
Ventas	72,986.49	1,733,916.20	3,630,387.05	5,255,933.49	6,339,631.12
Costo Operativo	(416,686.78)	(2,043,386.20)	(3,096,333.87)	(4,162,817.06)	(4,741,525.77)
Deprec. y amort.	(10,023.73)	(10,023.73)	(10,023.73)	(10,023.73)	(10,023.73)
Utilidad antes de impuestos	(353,724.02)	(319,493.73)	524,029.45	1,083,092.70	1,588,081.62
Impuesto a la Renta (29.5%)			(154,588.69)	(319,512.35)	(468,484.08)
Utilidad Neta	(353,724.02)	(319,493.73)	369,440.76	763,580.35	1,119,597.54

Elaboración: Autor de esta tesis

10.8. Tasa de descuento

Debido a que el emprendimiento será financiado directamente por tres socios, estos han definido como costo de oportunidad de su dinero el 20% que en este caso representa el riesgo del negocio y/o la tasa de descuento.

10.9. Flujos de caja

A partir de los estados de resultados elaborados previamente, y de los flujos de inversiones se puede elaborar los flujos de caja económicos mostrados a continuación (ver Tabla 10.5).

Tabla 10.5. Flujos de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico						
EBITDA		(363,747.74)	(329,517.46)	514,005.72	1,073,068.97	1,578,057.89
Impuestos		-	-	(154,588.69)	(319,512.35)	(468,484.08)
Flujo de Caja Operaciones		(363,747.74)	(329,517.46)	359,417.03	753,556.63	1,109,573.81
Inversión	(786,527.63)					
Capital de Trabajo	(726,156.78)	-	-	-	-	726,156.78
Venta de la compañía						2,120,455.00
Flujo de Caja Inversiones	(1,512,684.41)	-	-	-	-	2,846,611.78
Flujo de Caja Económico	(1,512,684.41)	(363,747.74)	(329,517.46)	359,417.03	753,556.63	3,956,185.59

Elaboración: Autor de esta tesis

10.10. Flujos de caja

La evaluación económica nos señala que el proyecto genera valor con un VAN de S/ 116 mil y una TIR por encima de 21 % (ver Tabla 10.6).

Tabla 10.6. Evaluación financiera del negocio

DEUDA FINANCIERA	-
TASA DE DESCUENTO	20%
VANE	116,664.14
TIRE	21.57%

Elaboración: Autor de esta tesis

10.11. Análisis de sensibilidad

Se presenta a continuación un análisis de sensibilidad para tres variables: La comisión de venta, definida en 5% para las ventas sin tarjeta; y una comparación respecto al ticket promedio de compra y el número personas que se espera descarguen la aplicación por cada bodega afiliada.

10.11.1. Análisis de sensibilidad de la comisión de Venta

La comisión de venta es el porcentaje que se estima cobrar a los usuarios por cada compra realizada por el aplicativo. Se ha definido para este trabajo una comisión de 5% sin tarjeta y un adicional de 4.5% con tarjeta, en total 9.5% (ver Tabla 10.7).

Tabla 10.7. Análisis de sensibilidad de la comisión de venta

% Comision Venta	Van	Tir
	116,664.14	21.57%
4.50%	(371,996.35)	15.08%
4.75%	(127,666.11)	18.30%
4.85%	(29,934.01)	19.60%
5.00%	116,664.14	21.57%
5.15%	263,262.29	23.57%
5.20%	312,128.34	24.24%

Elaboración: Autor de esta tesis

Se puede determinar la comisión es muy sensible y que una reducción del mismo podría ser soportada hasta el 4.8% que reduciría la TIRE a 19%; por otro lado, un incremento de la comisión de medio punto (5.2%), elevaría la TIRE a más del 24%.

10.11.2. Ticket de compra mensual vs aplicaciones descargadas

A continuación, se realiza una comparación para determinar la sensibilidad respecto al nivel de penetración en el mercado y el número de usuario que descargarán la aplicación.

Uno de los objetivos de este trabajo es lograr que los usuarios descarguen la aplicación y que la usen. Es decir que compren. Asimismo, se espera que, por cada bodega afiliada, se descarguen 12 aplicaciones por lo menos y que el ticket promedio de compra mensual sea S/150.00. La comparación se detalla en el siguiente análisis de sensibilidad (ver Tabla 10.8)

Tabla 10.8. Análisis de sensibilidad descargas vs penetración de mercado

	TIRE	# descargas por bodega afiliada				
	21.57%	9	10	11	12	14
Ticket de Compra Promedio por Usuario al Mes	100.0	-24.44%	-19.45%	-14.47%	-9.48%	0.55%
	120.0	-15.46%	-9.48%	-3.48%	2.58%	15.05%
	150.0	-1.97%	5.65%	13.46%	21.57%	39.28%
	160.0	2.58%	10.83%	19.37%	28.37%	48.60%
	170.0	7.19%	16.12%	25.50%	35.53%	58.93%

Elaboración: Autor de esta tesis

10.12. Matriz de riesgos

Se han identificados 5 riesgos estimando la probabilidad e impacto de cada uno. Asimismo, se ha definido un plan de contingencia para cada riesgo identificado (ver Tabla 10.9).

Tabla 10.9. Matriz de riesgos, probabilidad, impacto y medidas de contingencia

	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de contingencia
1	Que el número de descargas por cada bodega sea menor a 12.	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Verificar y mejoras usabilidad de aplicación.• Iniciar campaña publicitaria• Realizar promociones a usuarios
2	Usuarios usan otras aplicaciones móviles.	Medio	Medio	<ul style="list-style-type: none">• Generar ofertas y promociones especiales• Inspeccionar aplicaciones de competencia
3	Poca frecuencia del uso de la aplicación	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Verificar y mejoras usabilidad de aplicación.• Iniciar campaña publicitaria• Realizar promociones a usuarios
4	Bodegueros no cumplen con los acuerdos de la aplicación	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Verificar y mejoras usabilidad de aplicación.• Mejorar soporte• Realizar promociones a bodegas
5	Ritmo de afiliación de nuevas bodegas no cumple con el mínimo esperado (1 afiliación diaria por vendedor)	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar proceso de afiliación• Iniciar campaña publicitaria

Elaboración: Autor de esta tesis

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

En el presente capítulo se presentarán las conclusiones del estudio las cuales responden a los objetivos propuestos al inicio del mismo. A continuación, se indica cada objetivo y el resultado del mismo.

Respecto al objetivo general: *“Evaluar la viabilidad del plan de negocios para la implementación de una aplicación móvil que permita la venta de productos de las bodegas en la ciudad de Lima”*

En base al análisis realizado y a los planes propuesto se demuestra la viabilidad del plan de negocio a nivel de marketing, operativo, recursos humanos, TI y económico – financiero.

Respecto al objetivo específico 1: *“Analizar la situación actual del mercado de bodegas en Lima Metropolitana y la venta por delivery.”*

Se identificó que el concepto de bodegas tradicionales en Perú difiere al de otras realidades. Se cuenta con experiencias cercanas e incluso con negocios similares al propuesto; sin embargo, el análisis indica que existe un amplio mercado sin explotar y aprovechar; tomando en cuenta el auge de las TIC en el mundo y el país, más aún bajo el desarrollo de una “nueva normalidad” post pandemia.

El estudio de mercado cuantitativo de los potenciales usuarios arroja resultados positivos, es decir hay interés en el uso de la aplicación propuesta. Algunos incluso migrarían su consumo de supermercados al de la bodega de su confianza. Los potenciales usuarios indican que es importante que la aplicación sea de fácil uso; así como los comentarios de usuarios que ya la han utilizado.

Las claves del éxito de la propuesta de la aplicación móvil en el contexto actual son: Desarrollo de una aplicación diferente, fácil de usar, con soporte local y de rápida instalación en la bodega; una rápida implementación y estabilización; finalmente una rápida, agresiva y eficaz masificación que permitirá posicionarse como líder en el mercado objetivo

seleccionado. Adicionalmente, la oferta de servicios adicionales a los bodegueros será vital de cara a una fidelización y uso de la aplicación.

Respecto al objetivo específico 2: “*Diseñar el plan estratégico que permita crear valor de la empresa y los usuarios*”

En base a lo revisado, la estrategia está centrada en la puesta en marcha de una aplicación que pueda diferenciarse desde el inicio de sus principales competidores; para esto es vital que tanto usuarios como bodegueros puedan usar la aplicación de manera intuitiva y sencilla; además que pueda ser implementada rápida y fácilmente por las bodegas, que cuente con la infraestructura/soporte tecnológico permanente y finalmente que cuente con un esquema de soporte local rápido y eficiente.

Otro punto estratégico es el crecimiento. Es vital que la fuerza de ventas tenga la capacidad de poder implementar y llegar lo más rápido posible al 35% del mercado de bodegas de la zona seleccionada (4,200 bodegas aproximadamente) y más de 50,000 descargas de la aplicación. Para esto el primer paso es el implementar el MVP en un período máximo de 3 meses, para luego estabilizar el servicio en un año y llegar al 13% del mercado en el segundo año, para finalmente llegar al 35% al final del quinto año.

Además, el análisis Canvas permitió visualizar el modelo de negocio y entender además de los principales socios, el valor, canales y otros que ingresos adicionales son factibles y además ofrecer servicios adicionales (opcionales) como por ejemplo control de inventario de productos.

Las mayores amenazas son la competencia que puede incrementarse, el uso de WhatsApp para vender, bodegas que ya usan aplicaciones para ventas en línea y el nivel de inversión para el desarrollo de la app. Esto lleva a proponer una estrategia de diferenciación en la primera etapa, la cual podría ir cambiando ante la aparición de nuevos competidores a una estrategia de segmentación.

Respecto al objetivo específico 3: “Determinar la estrategia de marketing alineada a la estrategia general”

Se ha definido el cliente y el usuario final como los principales elementos generadores de ingreso, así mismo; se han realizado un análisis del mercado, segmento y posicionamiento definiendo el mercado objetivo; además se han definido los objetivos cuantitativos y cualitativos del plan de marketing, así mismo, se han elaborado estrategias en base a las 7Ps del Marketing Mix.

La plataforma cobrará una comisión al bodeguero y será de descarga gratuita para los hogares que realizarán los pedidos. Se contará con vendedores que se acercarán a las bodegas a ofrecer la aplicación y se dará a conocer principalmente con una estrategia de marketing digital.

Respecto al objetivo específico 4: “Desarrollar los planes de recursos humanos y operativo que permita la puesta en marcha del negocio, enfocado en una organización moderna / exponencial”

Se desarrollaron los planes organizacionales, tecnológicos y operativos los cuales, alineados al propósito de transformación masiva, implementan algunos de los atributos de una organización exponencial. El plan organizacional está basado en equipos, el cual le da **autonomía** al trabajo; el control del plan de marketing y toma de decisiones se realizará basado en la implementación de **cuadros de mandos** de control que permitirán tomar decisiones en línea. La salida a producción será con un MVP para testear, **experimentar** y mejorar; la contratación de **empleados será a demanda**; y todo el trabajo se desarrollará enmarcado en las políticas de tercerización y/o **activos externos**; la plataforma de tener éxito, afectará y cambiará la manera en la que los limeños compran en las bodegas, es decir, tendrá un impacto en la **comunidad y en el entorno**; por lo tanto el diseño de la organización contempla seis de diez atributos de una organización exponencial moderna (Autonomía, Cuadros de mando, Experimentación, Empleados a demanda, Activos Externos, Comunidad y Entorno) quedando los restantes cuatro para desarrollarlos durante la maduración del producto.(Interfaces, Algoritmos, Social, Compromiso).

Respecto al objetivo específico 5: “*Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio*”

Tomando en cuenta los presupuestos de los planes se realizó una evaluación económica, debido a que el proyecto será financiado por completo por tres socios accionistas quienes solicitan un 20% mínimo de rendimiento. El resultado fue de un VAN positivo y una TIR de 21% que supera la tasa de descuento esperada por los inversionistas. Es importante señalar que este objetivo se consigue con la venta de la compañía a un precio de S/ 2M al quinto año una vez logrado el objetivo del 35% de bodegas afiliadas respecto al mercado objetivo.

11.2. Recomendaciones

Entre las recomendaciones se tienen:

- Establecer contacto con personas o empresas que tengan interés en invertir en negocios relacionados a tecnologías de información, debido a su viabilidad económica.
- A partir del quinto año del negocio ver la posibilidad de ampliar el espectro del negocio a otros distritos o incluso a provincias, debido a la tendencia creciente de la demografía y en el uso de este tipo de aplicaciones.
- Se recomienda la realización de un estudio de mercado para ampliar la aplicación a otros rubros de negocio, con el fin de evaluar el aporte económico.
- Ampliar el análisis en la competencia actual y potenciales competidores, así como las oportunidades y amenazas que presentará en el corto y mediano plazo la pandemia actual.

ANEXO I. ENCUESTA A POTENCIALES USUARIOS

ENCUESTA Venta de productos de bodegas mediante una app móvil en Lima Metropolitana Agosto 2020

DATOS DE CONTROL

F1. Genero:

(Por observación)

1. Hombre
2. Mujeres

F2. ¿En qué distrito vive usted?

1. San Isidro
2. San Borja
3. Surco
4. La Molina
5. Miraflores
6. Otro

F3. ¿Cuál es su edad?

(Circule solo una alternativa)

1. De 20 a 24
2. De 25 a 34
3. De 35 a 44
4. De 45 a 54
5. De 55 a 64
6. Otra edad

F4. Categoría de ocupación

(Circule solo una alternativa)

1. Gerente – Directivo
2. Jefe – Supervisor - Coordinador
3. Asistente – Analista
4. Trabajador independiente
5. Otro

F5. ¿Usted es quien suele realizar o decidir las compras de productos requeridos en su hogar? (Al menos una vez a la semana)

(Circule solo una alternativa)

1. Si
2. No (**TERMINAR**)

A. HÁBITOS DE CONSUMO POR APP MÓVIL

P1. ¿Qué tipo de productos suele consumir en bodegas?

(Puede circular más de una alternativa)

1. Comida y bebidas
2. Productos de limpieza
3. Artículos de hogar
4. Varios tipos de productos
5. Nada (**TERMINAR**)

P2. ¿Cuántas veces suele hacer compras en bodegas?

(Circule solo una alternativa)

1. Diario
2. Interdiario
3. Semanal
4. Cada 2 semanas
5. Mensual

P3. ¿Cómo suele comprar en bodegas?

(Puede circular más de una alternativa)

1. Compra directa
2. Delivery
3. Recojo

P4. ¿Cuánto gasta en promedio al mes en sus compras en bodegas?

(Circule solo una alternativa)

1. De S/ 0 a S/ 250
2. De S/ 251 a S/ 500
3. De S/ 501 a S/ 750
4. De S/ 751 a S/ 1,000
5. Más de S/ 1,000

P5. ¿Cuánto gasta en promedio al mes en sus compras en supermercados?

(Circule solo una alternativa)

1. De S/ 0 a S/ 250
2. De S/ 251 a S/ 500
3. De S/ 501 a S/ 750
4. De S/ 751 a S/ 1,000
5. Más de S/ 1,000

P6. ¿Qué tan interesado está en realizar compras de consumo diario a partir de una nueva app?

(Circule solo una alternativa)

1. Muy interesado
2. Interesado
3. Moderadamente interesado
4. Poco interesado
5. Nada interesado

B. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

La propuesta busca la implementación de una aplicación móvil que permita la compra de productos y artículos de bodegas en la ciudad de Lima Metropolitana mediante delivery. De esta manera trata de generar facilidades para el acceso de productos del hogar en toda la población, con el fin de que facilite este intercambio.

P1. ¿Compraría sus productos de las bodegas a través de una nueva app virtual? (Circule solo una alternativa)

1. Definitivamente sí (**Pasar a P3**)
2. Probablemente sí (**Pasar a P3**)
3. Tal vez sí o no (**Pasar a P3**)
4. Probablemente no (**Pasar a P2**)
5. Definitivamente no (**Pasar a P2**)

P2. ¿Por qué razones no compraría sus productos a través de la app virtual? (Circule solo una alternativa)

1. Prefiere ir directamente
2. No quiere gastar el adicional del envío
3. No confía en las app virtuales

P3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importante es la facilidad del uso de la app virtual móvil? (Circule solo una alternativa)

1. Nada importante
2. Poco importante
3. Moderadamente importante
4. Importante
5. Muy importante

P4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importante son los comentarios de otros clientes respecto a la app virtual móvil? (Circule solo una alternativa)

1. Nada importante
2. Poco importante
3. Moderadamente importante
4. Importante
5. Muy importante

P5. En caso usara este servicio, ¿cuál sería su medio de pago preferido? (Circule solo una alternativa)

1. Efectivo
2. Tarjeta de débito/crédito

ANEXO II. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A BODEGUEROS

Nombre:

Distrito:

Nombre de su negocio:

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo ha afectado, la pandemia sus ventas? ¿Podría indicarnos el monto o porcentaje en que se han cambiado?
2. ¿Considera que antes del inicio de la pandemia o actualmente sus ventas se encontraban o encuentran en su mejor momento? ¿Por qué?
3. ¿Tiene clientes que “siempre” le compren, es decir, que le compren con una frecuencia de al menos semanal? ¿Cuántos más o menos?
4. De los clientes que nos acaba de mencionar, ¿cuál es el valor de su compra mensual?
5. ¿Qué canales utiliza para comunicar a sus clientes el stock de tus productos y promociones?
6. ¿Qué tipo de herramientas emplea para analizar el comportamiento de sus clientes?
7. ¿Estaría dispuesto a adquirir una app que le permita comunicarse con sus clientes y tomar sus pedidos?

Se muestra la app:

A continuación, se le muestra al entrevistado el prototipo de la aplicación móvil. La implementación de una aplicación móvil que le permita la venta de productos y en zona 7 de la ciudad de Lima Metropolitana. Se busca ser constantes en el tiempo enfocándose en la utilización de una aplicación móvil que facilite la oferta de los artículos de las bodegas, con la protección y confianza que necesitan los clientes en una etapa de pandemia por el Covid-19. En ese sentido, las ventas por aplicativos móviles resultan ser una gran opción que reduce la exposición de las personas al virus y a la vez facilita la compra de artículos de las bodegas.

De acuerdo al servicio que ofrecemos le podemos hacer más preguntas...

8. ¿Cuál sería la opción de pago que preferiría?
 - a. Compra de la app: Inversión única inicial de S/ 500 con una tarifa de mantenimiento mensual del 1% de las ventas.
 - b. Compra de la app: Inversión única inicial de S/ 200 con una tarifa mensual a partir de un 5 % que genera la misma.
 - c. Cualquiera de las dos.
 - d. No me gusta ninguna.
9. Solo en caso responda la “d” en la pregunta anterior, ¿Por qué?
10. ¿Adquiriría la propuesta mostrada anteriormente?
11. ¿Qué tan importante cree usted que será este servicio para el crecimiento de su negocio? ¿Cómo mediría su impacto?
12. En base al prototipo mostrado podría darnos sus recomendaciones.

ANEXO III. ENCUESTA A BODEGUEROS

ENCUESTA Uso de app por propietarios de bodegas en Lima Metropolitana Septiembre 2020

DATOS DE CONTROL

F1. Género:

(Circule solo una alternativa)

1. Hombre
2. Mujeres

F2. ¿En qué distrito está su negocio?

(Circule solo una alternativa)

1. San Isidro
2. San Borja
3. Surco
4. La Molina
5. Miraflores
6. Otro _____ (indicar)

F3. ¿Cuál es su edad?

(Circule solo una alternativa)

1. De 20 a 24
2. De 25 a 34
3. De 35 a 44
4. De 45 a 54
5. De 55 a 64
6. Otra edad _____ (indicar)

A. FORMAS DE GESTIÓN

P1. ¿En cuánto se han reducido sus ventas como resultado de la pandemia?

(Circule solo una alternativa)

1. En más del 50%
2. Entre 25% a 50%
3. Menos de 25%
4. En nada sigo igual
5. Al contrario, aumentaron

P2. ¿Cree usted que cuenta con clientes que realicen sus compras mensuales en su negocio?

(Circule solo una alternativa)

1. No
2. Sí _____ (indicar un número aproximado)

P3. Por favor indique el rango de compras mensual que realizan estos clientes frecuentes

(Circule solo una alternativa)

1. De S/ 0 a S/ 250
2. De S/ 251 a S/ 500
3. De S/ 501 a S/ 750
4. De S/ 751 a S/ 1,000
5. Más de S/ 1,000

P4. ¿De qué forma realiza la promoción de sus productos?

(Circule solo una alternativa)

1. No realiza
2. Carteles o pizarras
3. WhatsApp
4. Redes sociales
5. Otros _____ (indicar)

P5. ¿Por qué medio realiza el control de su negocio? Por ejemplo, el control de inventarios

(Puede circular más de una alternativa)

1. Apuntes en cuaderno

2. De memoria
3. Con hojas de Excel
4. Con algún software especializado

B. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

La propuesta busca la implementación de una aplicación móvil que permita por un lado estrechar las relaciones comerciales de clientes frecuentes con bodegas; y por otro lado llevar un control de las ventas por producto y usuario de manera de generar una mejor gestión de su negocio

P1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importante son estos aspectos para usted?

1. Ordenamiento y control de sus inventarios
2. Publicidad de sus productos en stock
3. Buen trato al cliente

P2. ¿Compraría una app móvil que le permitiera gozar de estos beneficios?

1. Definitivamente sí (**pasar a P3**)
2. Probablemente sí (**pasar a P3**)
3. Tal vez sí o no (**pasar a P3**)
4. Probablemente no (**Termina encuesta**)
5. Definitivamente no (**Termina encuesta**)

P3. ¿Cuál sería el monto aproximado que estaría dispuesto a pagar por esta app? (Circule solo una alternativa)

4. S/ 150
5. S/ 250
6. S/ 350
7. S/ 450
8. Nada

ANEXO IV. PERFIL DE COMPETENCIAS DE LIDER TECNICO

Objetivos del Cargo

Siendo una empresa de tecnología cuyo componente esencial el software y la generación de este, la persona que ocupe este puesto tiene el objetivo principal de liderar, gestionar recursos y dirigir equipos de trabajo; que gracias a su alta capacidad técnica se convierte en un referente hacia los colaboradores al interno y hacia el externo.

Pilares del Cargo

El Jefe de Desarrollo es realmente un “team leader” quien debe tener un perfil técnico altamente especializado que le permita entender arquitecturas de software, realizar y criticar especificaciones de análisis y diseño de software, entender y revisar código si es que fuera necesario y brindar soporte no solo al equipo de trabajo sino también a otras áreas. Esta especialización se debe complementar con la capacidad de comunicación, liderazgo, pensamiento crítico y mejora continua. Para esto se desarrolla en el marco de 7 pilares fundamentales:

1. Debe ser un **Arquitecto de Software**
 - a. Definir soluciones
 - b. Criticar arquitecturas
 - c. Proponer sistemas
2. Debe ser un **Analista de Sistemas**
 - a. Dirigir Especificaciones
 - b. Revisar y/o Criticar especificaciones
3. Debe ser un **Programador**
 - a. Revisar fuente
 - b. Criticar fuente
4. Debe ser un **Analista de Soporte Especializado**
 - a. Dar soporte al cliente
 - b. Entender necesidades del cliente
5. Debe ser un **Jefe de Proyecto**
 - a. Definir y entender alcance
 - b. Definir y controlar costo
 - c. Definir y controlar tiempo
 - d. Gestionar Recursos
 - e. Gestionar Riesgos
 - f. Comunicación al interno y externo
6. Debe ser un **Scrum Master**
 - a. Rol facilitador
 - b. Integración
 - c. Metodología Ágil
7. Debe ser un **Líder**
 - a. Motivador
 - b. Exigente
 - c. Compromiso con el resultado

Valores

- Orientación al cliente.
- Orientación por la calidad de trabajo,
- Orientación a la tecnología aplicada.
- Resiliencia definida como la capacidad de poder sobreponerse a situaciones extremadamente complejas.

Funciones del cargo

- Responsable General de la Implementación y desarrollo de las soluciones para los requerimientos del cliente dentro del marco del proceso de desarrollo de soluciones. (Gestión, Análisis, Diseño, Programación, QC y Soporte)
- Proponer, discutir e implementar diseños conceptuales basados en arquitectura y framework de desarrollo.
- Criticar y ajustar soluciones que permitan un proceso de desarrollo simple, eficiente y sencillo de mantener.
- Responsable de la integración de los componentes de desarrollo.
- Revisar, validar código fuente.
- Revisar, validar casos de prueba.
- Proponer, discutir e implementar herramientas de automatización que permitan un desarrollo de mayor calidad al menor costo posible.
- Proponer, discutir e Implementar mejoras al proceso de desarrollo
- Analizar, definir e implementar algoritmos de complejidad.
- Responsable de coordinar con los analistas de control de calidad los congelamientos.
- Responsable de coordinar las actividades de soporte nivel 2.
- Liderar las actividades Post-Implementación
- Liderar equipos de trabajo con desarrolladores internos y externos.
- Responsable de coordinar y transferir el conocimiento a las áreas de soporte nivel 1.
- Revisar y obtener información de los proyectos asignados.
- Analizar cada proyecto y elaborar las especificaciones Técnicas / Funcionales, actualizando la documentación correspondiente y obteniendo las validaciones necesarias.
- Coordinar, entender y gestionar las relaciones con los proveedores.
- Asegurarse de que existan los ambientes de prueba para probar las funcionalidades del desarrollo a realizar.
- Asegurarse de la ejecución de los casos de prueba previa al congelamiento de cada entregable.
- Coordinar con el área de Control de Calidad el alcance y funcionalidades del proyecto a validar.
- Asignar y supervisar la labor de los programadores. Monitorear el avance de la programación de cada proyecto.
- Realizar las pruebas según cada caso.
- Comunicar y coordinar el pase a Testing o validación, brindando el soporte para el control de calidad de cada proyecto
- Revisar las observaciones del control de calidad y coordinar las correcciones y modificaciones correspondientes.
- Atender y verificar las incidencias reportadas y/o tickets dentro de garantía.
- Atender y realizar consultas al cliente relacionadas con el proyecto.
- Participar en los proyectos de la empresa, así como en los eventos de capacitación que la organización determine.
- Otras funciones que sean encargadas por su jefe inmediato, propios de la naturaleza de su puesto.

Especificaciones del Cargo

- Nivel o Grado de Instrucción: Bachiller o Titulado
- Formación Académica: Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería de Software.
- Experiencia y conocimiento de metodologías de desarrollo ágiles y framework de desarrollo de software.
- Experiencia en programación JAVA (Requerido), .NET (Opcional).
- Experiencia en tecnología: Android/IOS, Web Services (SOA - REST), HTML 5, Spring, Angular, Mysql, Mysql Workbench, Rest Services, Jaxb, Jersey, Jackson, Ant, Svn, Jenkins, Jboss Server, Mac os, Eclipse, Android Studio, Junit, C, Ubuntu, Jira Tool.
- Opcional: Diplomado en Gestión de Proyectos y/o Certificación PMP
- Opcional: Scrum Master
- Opcional: Maestría/Especialización en IT, Ingeniería de Software o similar.
- Opcional: Especialización en JAVA.
- Nivel de Inglés requerido: Avanzado

Competencias Generales

- Capacidad Técnica

- Orientación a la calidad
- Orientación a resultados
- Orientación a la Eficiencia
- Comunicación Eficaz
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Trabajo en Equipo

Competencias Específicas

- Organización y Planificación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Pensamiento Crítico
- Influencia y Negociación
- Manejo de Conflictos – Negociación
- Tolerancia a la presión

ANEXO V. COTIZACIONES POR SERVICIOS DE TERCEROS

Cotización por la plataforma de Atlassian (Jira, Service Desk y Confluence)

Your products:

Jira Software

Select Plan: Free Standard Premium

Enter users:

Any apps?: Yes No

Select your apps:

Jira Core

Select Plan: Free Standard

Enter users:

Any apps?:

Billing Cycle: Monthly Annual

Jira Software Users 10	\$70
Jira Core Users 10	\$50
Jira Service Desk Agents 10	\$200
Confluence Users 10	\$50

TOTAL MONTHLY PRICE
\$370*

*Tax not included

Cotización por el CRM Sales Force

tech.co News Reviews & Advice Business Tech Online Security

Worried about how much Salesforce will cost your business? Compare price plans in a few simple steps with our quotes tool

	Salesforce Sales Cloud	Salesforce Service Cloud	Salesforce Sales and Service Cloud	Salesforce Marketing Cloud
Essentials	\$25	\$25	N/A	\$400
Professional	\$75	\$75	\$100	\$1,250
Enterprise	\$150	\$150	\$175	\$3,750
Unlimited	\$300	\$300	\$325	By request

Cotización por la Infraestructura de la Nube

FREE TIER: New Customers get free usage tier for first 12 months

Reset All Services Estimate of your Monthly Bill (\$ 794.14)

Choose region: US East (N. Virginia) Inbound Data Transfer is Free and Outbound Data Transfer is 1 GB free per region per month

Amazon EC2: Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) is a web service that provides resizable compute capacity in the cloud. It is designed to make web-scale computing easier for developers. Amazon Elastic Block Store (EBS) provides persistent storage to Amazon EC2 instances.

Compute: Amazon EC2 Instances:					
Description	Instances	Usage	Type	Billing Option	Monthly Cost
Desarrollo	3	100% Utilized/Mo	Linux on a1.medium	On-Demand (No Cor)	\$ 56.01
Calidad	2	100% Utilized/Mo	Linux on a1.large	On-Demand (No Cor)	\$ 74.68
Producción	3	100% Utilized/Mo	Linux on a1.2xlarge	On-Demand (No Cor)	\$ 447.99

Add New Row

Compute: Amazon EC2 Dedicated Hosts:					
Description	Number of Hosts	Usage	Type	Billing Option	
Add New Row					

Storage: Amazon EBS Volumes:						
Description	Volumes	Volume Type	Storage	IOPS	Baseline Throughput	Snapshot Storage
Storage	1	General Purpose SSD (gp2)	2024 GB	6072	250 MB/sec	0 GB-month of Storage

Add New Row

Compute: Amazon Elastic Graphics:			
Description	Number of Elastic Graphics	Usage	Elastic Graphics Size and Memory
Add New Row			

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABP (2020). *Aprueban reglamento de la Ley General de Bodegueros*. Recuperado de: https://asociaciondebodegueros.com/wp-content/uploads/2015/08/BODEGUERO_45.pdf
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Universidad ESAN, 2015–250 p.
- Barrientos-Felipa, P. (2019). *El concepto de tiendas de conveniencia en Perú*. *Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>
- Barreda, O., Casaverde, C., Correa, C. y Moore, R. (2019). *Plan de Negocios de una plataforma colaborativa AYNI 2.0 para la gestión de compras y entregas de productos básicos*. Recuperado de: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1683/2019_MADTI_17-1_07_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chou, Y.-C., Chuang, H. H.-C., y Shao, B. B. M. (2016). *The impact of e-retail characteristics on initiating mobile retail services: A modular innovation perspective*. *Information & Management*, 53(4), 481–492. doi:10.1016/j.im.2015.11.003
- Correa, R. y Figueroa, B. (2019). *Plan de negocio: servicio delivery por conveniencia "2Go"*. Universidad de Piura.
- El Peruano (2020). *Ley N° 30877: "Ley General de Bodegueros"*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1/>
- Gestión (2020). *Miraflores: unos 170 pubs, restaurantes y librerías cambian de giro hacia bodegas o minimarkets*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/miraflores-mas-de-170-restaurantes-pubs-y-librerias-cambian-de-giro-hacia-bodegas-o-minimarkets-noticia/>
- INEI (2019). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-tics.pdf>
- INEI (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

- Kolumbán G. y Tamás I. (2019). *Universal Portable SDE Platform for Teaching the Theory and Practice of ICT*. IEEE International Symposium on Circuits and Systems (ISCAS) Systems. doi: 10.1109/ISCAS.2019.8702408.
- Lucero, I., Piscocoya, C., Reinoso, G. y Rivera, A. (2018). *Proyecto Empresarial Top Delivery*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624118>
- Majchrzak, A., Lynne, M., y Wareham, J. (2016). *Designing for digital transformation: Lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges*. *Mis Quarterly*.
- PQS (2020). *Más de 400 mil bodegueros listos para ingresar al comercio electrónico*. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/emprendimiento/mas-de-400-mil-bodegueros-listos-para-ingresar-al-comercio-electronico>
- Perú Retail (2018). *Perú: Bodegas generan transacciones de más de US\$ 2 mil millones al año*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-bodegas-transacciones/>
- Perú Retail (2019). *Día del Bodeguero: En Perú existen 414 mil bodegas y la mayoría funciona en provincias*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/dia-del-bodeguero-en-peru-existen-414-mil-bodegas/>
- Perú Retail (2020). *Perú: Consumidores prefieren cada vez más comprar vía online y recibir servicio de despacho a domicilio*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-consumidores-prefieren-cada-vez-mas-comprar-via-online-y-recibir-servicio-de-despacho-a-domicilio/>
- PRODUCE (2020). *Produce y Niubiz facilitarán a bodegueros medios de pagos digitales para incrementar sus ventas*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/111711-produce-y-niubiz-facilitaran-a-bodegueros-medios-de-pagos-digitales-para-incrementar-sus-ventas>
- PQS (2019). *Existen 414 mil bodegas en Perú y 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>
- Racherla, P., Furner, C., y Babb, J (2012). *Conceptualizing the Implications of Mobile App Usage and Stickiness: A Research Agenda*. SSRN. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2187056>
- Barrera, O., Casaverde, C., Correa, C., & Moore, R. (2019). *Plan de Negocios de una plataforma colaborativa AYNÍ 2.0 para la gestión de compras y entregas de productos básicos*.
- Egoavil, C., León, J., & Minchola, J. (2018). *Plan de negocio de marketplace online de fruta fresca para los mercados mayoristas de Lima Metropolitana*. Universidad ESAN.

- ABP (2020). *Aprueban reglamento de la Ley General de Bodegueros*. Bodeguero 45. Recuperado de: https://asociaciondebodegueros.com/wp-content/uploads/2015/08/BODEGUERO_45.pdf
- Barrientos-Felipa, P. (2019). *El concepto de tiendas de conveniencia en Perú*. *Equidad y Desarrollo*, (34), 157-179. Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.8>
- CDI (2015). *Las claves del Imperio Wong*. Recuperado de: http://www.cdi.org.pe/casos_exito_ewong.htm
- El Peruano (2020). *Ley N° 30877: Ley General de Bodegueros*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-bodegueros-ley-n-30877-1719966-1/>
- Gestión (2020). *Miraflores: unos 170 pubs, restaurantes y librerías cambian de giro hacia bodegas o minimarkets*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/miraflores-mas-de-170-restaurantes-pubs-y-librerias-cambian-de-giro-hacia-bodegas-o-minimarkets-noticia/>
- INEI (2018). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2018*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/libro.pdf
- Peru Retail (2018). *Perú: Bodegas generan transacciones de más de US\$ 2 mil millones al año*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-bodegas-transacciones/>
- PQS (2019). *Existen 414 mil bodegas en Perú y 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>
- Xin, J., Zhao, L., Wu, T., Zhang, L., Li, Y., Xue, H., ... Jia, P. (2019). *Association between access to convenience stores and childhood obesity: A systematic review*. *Obesity Reviews*. doi:10.1111/obr.12908
- Wabi (2020) *Wabi*. Recuperado de: <https://www.wabicasa.com/>
- Andina (2020). *Aplicaciones móviles para pagos cuadriplican su uso en Perú*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-aplicaciones-moviles-para-pagos-cuadriplican-su-uso-peru-790068.aspx>
- Deutsche Welle (2020). *Ni la pandemia de coronavirus evita otra crisis política en Perú*. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/ni-la-pandemia-de-coronavirus-evita-otra-crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA/a-54453178>
- Emprendorestv (2019). *6 Apps para cuidar el medio ambiente*. Recuperado de: <https://emprendorestv.pe/6-apps-para-cuidar-el-medio-ambiente/>

- Gestión (2020). *Triple crisis en Perú: sanitaria, económica y ahora también política*. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/triple-crisis-en-peru-sanitaria-economica-y-ahora-tambien-politica-noticia/?ref=gesr>
- INEI (2020). *En el 2020 población peruana alcanza 32,6 millones de habitantes*. Recuperado de: [http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2020-poblacion-peruana-alcanza-326-millones-de-habitantes-12302/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20din%C3%A1mica,pa%C3%ADs%20\(1%2C3%25\)](http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2020-poblacion-peruana-alcanza-326-millones-de-habitantes-12302/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20din%C3%A1mica,pa%C3%ADs%20(1%2C3%25)).
- MEF (2020). *Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2021-2024*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Perú Retail (2020). *Perú: Produce lanza aplicación “Ubica tu bodega”*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-produce-lanza-aplicacion-ubica-tu-bodega/>
- Asociación de Bodegueros del Perú (2019). *Día del Bodeguero: En Perú existen 414 mil bodegas y la mayoría funciona en provincias*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/dia-del-bodeguero-en-peru-existen-414-mil-bodegas/>
- IPSOS (2020). *Perfil de los bodegueros que ganan en ventas*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-09/las_bodegas_y_su_nueva_realidad.pdf
- DATAIMAGENES (2018). *Estudio de proximidad de la bodega tradicional vs tiendas de conveniencia*. Recuperado de: <http://agendatecnologicaweb.com/dataimagenes-presenta-estudio-proximidad-la-bodega-tradicional-vs-tiendas-conveniencia/>
- SCRUM.ORG (2020). *Framework the Scrum Framework*. Recuperado de: <https://www.scrum.org/resources/scrum-framework>
- ATLASSIAN (2020). *Project Agile Coach*. Recuperado de: <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/epics-stories-themes>
- Workana (2020). *Project Agile Coach*. Recuperado de: <https://www.workana.com/es/freelancers/peru/html5>
- Bumeran (2020). *Sueldos promedio de programación*. Recuperado de: https://www.bumeran.com.pe/salarios/programacion/analistaprogramador_277.html
- Tech.co (2020). *CRM Prices comparison*. Recuperado de: <https://tech.co/crm-software/salesforce-pricing-how-much-does-salesforce-cost-pp>
- Salas, L. (2020). *Bodegas: Mayor competencia complica su recuperación y sus ventas están al 70% de niveles pre Covid-19*. 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/?ref=ecr

E-ComerceNews (2020). Las diez pasarelas de pago mas usadas. Recuperado de:
<https://www.ecomercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html>

Rogers D, L. (2016). The Digital Transformation Playbook., 2016– 276 p.
Eisenmann, T., Ries, E. y Dillard, S. (2014). Entrepreneurship Reading :
Experimenting in the Entrepreneurial Venture (31 p.) [s.l.] : Harvard Business
Publishing

Iebschool (2020). Organizaciones Exponenciales. Recuperado de:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-organizacion-exponencial-digital-business.html>

Salim Ismail (2016). Organizaciones Exponenciales,
A Singularity University Book : Frost & Sullivan

Iebschool (2020). Marketing Digital. Recuperado de:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>

IMD (2020). Marketing Digital. Recuperado de:
<https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>

Iebschool (2020). Transformación Digital. Recuperado de:
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>

PowerData(2020). Transformación Digital. Recuperado de:
<https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

AppScoop(2020). DigitalTransformation. Recuperado de:
<https://www.app-scoop.com/blog/digital-transformation-why-its-important-to-your-organization>

ProductPlan(2020). MVP . Recuperado de:
<https://www.productplan.com/glossary/minimum-viable-product/#:~:text=A%20minimum%20viable%20product%2C%20or,iterate%20and%20improve%20the%20product.>