



**Propuesta de un plan de negocio para la implementación de un bar
tecnológico en Lima – Perú**

**Trabajo de investigación presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Magister en Dirección de
Tecnologías de Información por:**

Oscar Ivan Contreras Olortegui

Luis Eduardo Miranda Alva

Nadia Lisset Leyva Ponciano

Giuliana Miluzka Tamayo Diaz

Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información 2019-1

Lima, 25 de noviembre de 2021

Este trabajo de investigación

**Propuesta de un plan de negocio para la implementación de un bar
tecnológico en Lima – Perú**

ha sido aprobada.



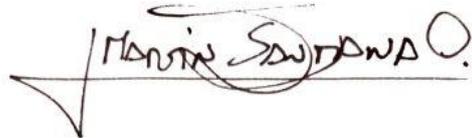
.....
Esteban Rafael Estrada Hora (Jurado)



.....
Ramón Batalla Font (Jurado)



.....
Jordi Fernández Nieto (Jurado)



.....
Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN

2021

Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Idea de negocio	2
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivo general	3
1.5. Objetivos específicos	4
1.6. Alcance	4
1.7. Limitaciones	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Transformación digital en la industria de comidas, bebidas y <i>delivery</i>	5
2.2. Bar tecnológico virtual	6
2.3. La Hiper-personalización	13
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	15
3.1. Consumo de bebidas alcohólicas	15
3.2. Consumo de cerveza artesanal	17
3.3. Consumidores globales	19
3.3.1. <i>Tipos de consumidores globales</i>	19
3.3.2. <i>Consumidores de bares</i>	20
3.3.3. <i>Consumidores de cerveza artesanal</i>	22
3.3.4. <i>Nuevos hábitos de los consumidores post pandemia</i>	24
3.4. Consumidor peruano	25
3.4.1. <i>Población</i>	25
3.4.2. <i>Estilos de vida</i>	27
3.4.3. <i>Generaciones</i>	29
3.4.4. <i>Uso de telefonía móvil, smartphones</i>	30
3.4.5. <i>Perfil consumidor peruano</i>	30
3.4.6. <i>Consumidor de cerveza artesanal</i>	32
3.5. Tendencias tecnológicas	32
3.6. Operadores logísticos	33
3.7. <i>Benchmark</i> de la competencia.	34
3.7.1. <i>Competencia Internacional</i>	35
3.7.2. <i>Competencia Nacional</i>	38
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO	41
4.1. Definición de la propuesta de valor	41
4.1.1. <i>Trabajos</i>	41
4.1.2. <i>Alegrías</i>	43
4.1.3. <i>Dolores</i>	46
4.1.4. <i>Creadores de alegrías</i>	47
4.1.5. <i>Aliviadores de dolor</i>	49
4.1.6. <i>Productos y servicios</i>	49
4.2. <i>Lean Canvas</i> del modelo de negocio	51
4.2.1. <i>Cliente</i>	51
4.2.2. <i>Problema</i>	54
4.2.3. <i>Propuesta de valor</i>	55
4.2.4. <i>Solución</i>	55
4.2.5. <i>Canales</i>	58
4.2.6. <i>Estructura de ingresos</i>	58
4.2.7. <i>Estructura de costos</i>	59

4.2.8.	<i>Principales indicadores</i>	59
4.2.9.	<i>Ventaja competitiva</i>	60
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO		62
5.1.	Diseño de investigación	62
5.1.1.	<i>Objetivos</i>	62
5.1.2.	<i>Metodología</i>	63
5.1.3.	<i>Segmentación</i>	63
5.2.	Plan de investigación	63
5.2.1.	<i>Muestreos</i>	65
5.2.2.	<i>Instrumentos y procedimientos</i>	66
CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		67
6.1.	Resultados de la investigación cualitativa	67
6.2.	Resultados de la investigación cuantitativa	69
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING		83
7.1.	Objetivos	83
7.2.	Estrategia	83
7.2.1.	<i>Estrategia de diferenciación</i>	83
7.3.	Mercado Objetivo	83
7.4.	Marketing Mix	83
7.4.1.	<i>Marca</i>	83
7.4.2.	<i>Producto</i>	84
7.4.3.	<i>Plaza</i>	86
7.4.4.	<i>Precio</i>	86
7.4.5.	<i>Promoción</i>	87
7.5.	Plan de ventas y proyección de la demanda	87
7.6.	Estructura de costos	88
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES		89
8.1.	Objetivos	89
8.2.	Políticas operacionales	90
8.2.1.	<i>Calidad</i>	90
8.2.2.	<i>Procesos</i>	90
8.2.3.	<i>Inventarios</i>	90
8.3.	Diseño de las instalaciones	90
8.3.1.	<i>Edificación</i>	90
8.4.	Especificaciones técnicas del servicio	92
8.5.	Mapa de procesos	92
8.5.1.	<i>Procesos Estratégicos</i>	93
8.5.2.	<i>Procesos Operativos</i>	93
8.5.3.	<i>Procesos de Soporte</i>	94
8.6.	Planeamiento de la producción	96
8.6.1.	<i>Gestión de compras y stock</i>	96
8.6.2.	<i>Gestión de la calidad</i>	96
8.6.3.	<i>Gestión de los proveedores</i>	96
8.7.	Inversión tangible	96
8.8.	Estructura de costos (producción y gastos operativos)	97
CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGÍA		99
9.1.	Objetivos	99
9.2.	Estrategia	99
9.3.	Arquitectura de la solución	100
9.4.	Arquitectura técnica	103

9.5. Pantallas de la aplicación.....	105
9.6. Estructura de costos de TI.....	106
CAPÍTULO X. PLAN ORGANIZACIONAL.....	107
10.1. Visión.....	107
10.2. Misión.....	107
10.3. Valores.....	107
10.4. Objetivos estratégicos.....	107
10.5. Objetivos organizacionales.....	107
10.6. Naturaleza de la organización.....	108
10.7. Diseño de puestos y funciones.....	109
10.8. Políticas organizacionales.....	112
10.9. Gestión Humana.....	113
10.9.1. Reclutamiento.....	113
10.9.2. Selección, contratación e inducción.....	113
10.9.3. Capacitación, desarrollo y evaluación.....	114
10.9.4. Sistemas de remuneración.....	115
10.10. Estructura de costos de RRHH.....	115
CAPÍTULO XI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	119
11.1. Supuestos.....	119
11.2. Inversión en activos y depreciación.....	119
11.3. Cálculo del capital de trabajo.....	120
11.4. Estructura de financiamiento.....	121
11.5. Flujo de caja financiero.....	122
11.6. Indicadores de rentabilidad.....	124
11.7. Análisis de riesgos.....	124
11.7.1. Análisis de sensibilidad.....	124
11.7.2. Análisis de escenarios.....	125
11.7.3. Principales riesgos (cualitativos).....	126
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
ANEXOS.....	130
ANEXO I.....	131
ANEXO II.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146

Índice de Tablas

Tabla 3.1: Tipos de consumidor de <i>delivery</i>	22
Tabla 3.2: Características del consumidor cerveza artesanal.....	24
Tabla 3.3 : Tendencias globales.....	24
Tabla 3.4 : Distribución Lima Metropolitana 2019 por rango de edad.....	26
Tabla 3.5 : Distribución Lima Metropolitana 2019 por NSE.....	26
Tabla 3.6: Estilos de vida.....	28
Tabla 3.7: Características de las generaciones.....	29
Tabla 3.8 : Características operadores logísticos.....	34
Tabla 4.1: Lean Canvas.....	52
Tabla 4.2: Perfil del cliente.....	53
Tabla 5.1: Plan de investigación de mercado.....	64
Tabla 6.1: Conclusiones del <i>Focus Group</i>	69
Tabla 6.2: Calificación de características valoradas en un bar.....	75

Tabla 7.1: Lista de precios	86
Tabla 7.2: Proyección de demanda y ventas promedio por año.....	87
Tabla 7.3: Presupuesto de marketing	88
Tabla 8.1: Objetivos del plan de operaciones	89
Tabla 8.2: Estrategias de operación	89
Tabla 8.3: Inversión activo fijo	96
Tabla 8.4: Inversión muebles, enseres y equipos	97
Tabla 8.5: Costo total de compras.....	97
Tabla 8.6: Gastos operativos	97
Tabla 8.7: Costos por <i>delivery</i>	98
Tabla 9.1: Pantallas de aplicación de ejemplo	105
Tabla 9.2: Estructura de costos de TI.....	106
Tabla 10.1: Costos de planilla del Año 1	115
Tabla 10.2: Costo de planilla del Año 2.....	116
Tabla 10.3: Costo de planilla del Año 3.....	116
Tabla 10.4: Costo de planilla del Año 4.....	116
Tabla 10.5: Costo de personal tercerizado	117
Tabla 10.6: Proyección de personal requerido.....	117
Tabla 10.7: Costos de constitución de la empresa	118
Tabla 11.1: Inversión en activos y depreciación.....	119
Tabla 11.2: Inversión en intangibles y amortización	119
Tabla 11.3: Capital de Trabajo.....	120
Tabla 11.4: Incremento del capital de trabajo.....	121
Tabla 11.5: Estructura de Financiamiento.....	121
Tabla 11.6: Flujo de caja financiero.....	122
Tabla 11.7: Indicadores de rentabilidad.....	124
Tabla 11.8: Cantidad de Pedidos vs VAN	124
Tabla 11.9: Costo variable vs VAN	125
Tabla 11.10: Escenario pesimista.....	125
Tabla 11.11: Escenario optimista.....	126
Tabla 11.12: Análisis de riesgos cualitativos.....	126

Índice de Figuras

Figura 2.1: Hiper personalización	14
Figura 3.1 : Mapa Lima Moderna por NSE	27
Figura 3.2: Bar Virtual Moritz	36
Figura 3.3: El Birrero.....	37
Figura 4.1: <i>Value proposition Canvas</i>	42
Figura 4.2: Distribución de zonas en el bar virtual	56
Figura 7.1: Logotipo de la marca.....	84
Figura 8.1: Distribución del almacén.....	91
Figura 8.2: Proceso de Ventas	93
Figura 8.3: Proceso de distribución	94
Figura 8.4: <i>Supply Chain</i>	95
Figura 9.1: Arquitectura de solución de @Bar	101
Figura 9.2: Arquitectura técnica de @Bar	103

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1: <i>Journey</i> consumidor de bares.....	7
Gráfico 3.1: Frecuencia de consumo de alcohol en Perú	15

Gráfico 3.2: Consumo Cerveza durante cuarentena.....	16
Gráfico 3.3: Tipos de consumidor.....	19
Gráfico 3.4: Atributos al escoger una marca.....	20
Gráfico 3.5: Estilos de vida.....	27
Gráfico 6.1: División entre edad y género	70
Gráfico 6.2 : Preferencias de bebidas alcohólicas.....	70
Gráfico 6.3 : Preferencias de bebidas alcohólicas por edad y sexo.....	71
Gráfico 6.4: Mapa de calor de distritos de Lima con más consumo de bebidas alcohólicas	71
Gráfico 6.5 : Preferencias de cervezas artesanales por género y edad.....	72
Gráfico 6.6: Preferencia de cerveza artesanal por distrito.....	73
Gráfico 6.7 : Preferencias de cervezas artesanales por tipo	74
Gráfico 6.8 : Preferencias de cervezas artesanales por tipo y rango de edad.....	74
Gráfico 6.9 – Resultado de ranking de características que más se valoran en bar.	75
Gráfico 6.10 - Distribución de encuestados según su frecuencia de asistencia al bar y rango de edad	76
Gráfico 6.11: Ticket promedio por distrito	76
Gráfico 6.12: Ticket promedio por distrito y rango de edad.....	77
Gráfico 6.13: Frecuencia de horarios para reuniones virtuales	78
Gráfico 6.14: Distribución de características valoradas de la idea de negocio por rango de edad y género.....	79
Gráfico 6.15: Características que valora el público objetivo por sexo.....	80
Gráfico 6.16 : Tiempos de entrega de <i>delivery</i> vs pago adicional	81
Gráfico 6.17: Disposición a pagar por el uso del bar virtual.....	82
Gráfico 6.18: Preferencia del nombre del bar	82
Gráfico 8.1: Mapa de Procesos	93
Gráfico 10.1 : Organigrama	109

Agradecimientos

Agradecemos al Asesor de Tesis PhD. Martin Santana por brindarnos la oportunidad de contar con su apoyo, conocimiento científico y experiencia, los cuales nos ayudaron a transformar una idea de negocio a una tesis.

Asimismo, damos gracias a los profesores de la maestría por enseñarnos todo lo que necesitábamos, por contarnos experiencias y regalarnos consejos útiles para nuestra vida profesional y personal.

Nadia Lisset Leyva Ponciano

Profesional en Sistemas de Información de la Universidad de Anhembi Morumbi de Brasil, con experiencia en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de indicadores de desempeño a nivel estratégico, táctico y operativo. Con facilidad para el manejo de relaciones interpersonales y comunicación efectiva, capacidad para trabajar en equipo, proactiva y orientada al alcance del objetivo con alto sentido de la responsabilidad. Participación activa en la planificación, ejecución, control y evaluación de los planes de gestión dado mi experiencia en indicadores de desempeño, brindando retroalimentación para la mejora continua de los procesos como producto de la evaluación de los resultados obtenidos en la medición de los indicadores. Actualmente desempeñando labores en la Oficina de Control de Gestión e Información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). Aporto en el logro de los objetivos estratégicos, desempeñándome eficientemente apoyada en mis conocimientos complementarios en Business Analytics, Gestión de la Relación con los Clientes y normas de sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001) referidas a calidad, medio ambiente, responsabilidad social y seguridad y salud en el trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Empresa gubernamental de administración tributaria en Perú.

Especialista en control de la gestión e información de los procesos

febrero 2018- Actualidad

Participación en la elaboración de la definición y metas de los indicadores que se miden en los planes institucionales: Plan Operativo Institucional de la SUNAT y Plan Nacional de Control de la Superintendencia Nacional de Tributos Internos (SNATI).

Responsable de definir, evaluar y monitorear los indicadores de gestión establecidos en los planes institucionales de los diferentes procesos a cargo de la SNATI así como de analizar los resultados obtenidos en la gestión mensual a fin de proponer mejoras en los procesos involucrados e identificar las causas que afectan el resultado de la gestión para tomar las acciones preventivas y correctivas en los procesos.

Profesional de análisis de información

septiembre 2014- enero 2018

Participación en la elaboración de la definición de los indicadores que se miden en los planes institucionales: Plan Operativo Institucional de la SUNAT y Plan Nacional de Control de la Intendencia Nacional de Gestión de Procesos (INGP). Responsable de

definir, evaluar y monitorear los indicadores de gestión establecidos en los planes institucionales de los diferentes procesos a cargo de la INGP, así como de analizar los resultados obtenidos en la gestión mensual a fin de proponer mejoras en los procesos involucrados e identificar las causas que afectan el resultado de la gestión para tomar las acciones preventivas y correctivas en los procesos.

Gestor de Datos Relacionales. noviembre 2011- septiembre 2014

Creación y definición de las metas solicitadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) referidas al Plan de Acción de Gobierno Abierto (PAGA 2014-2016), también se elaboró el plan de acción para su cumplimiento. Colaboración en la implementación exitosa del piloto de mailing de SUNAT a cargo de la INSC, brindando un apoyo constante en las diversas etapas del piloto.

Responsable de definir, evaluar y monitorear los indicadores de gestión de los procesos de servicios a nivel nacional y la Central de Consultas de la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente (INSC) así como de brindar la información para los estudios a cargo de la intendencia y apoyo en los proyectos del área.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2019 - Actualidad
Maestría en Gerencia de TI	
UNIVERSIDAD ANHEMBI MORUMBI –Sao Paulo- Brasil	2010
Bachiller en Sistemas de Información	
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO PRIVADO CIBERTEC	2009
Diplomado en Administración e Innovación de la Tecnología	
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO PRIVADO CIBERTEC	2005 - 2008
Profesional de Computación e Informática	

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	2013	-	2018
Bachiller en Ingeniería de Sistemas			
TECNOLIGICO SUPERIOR N° 1 (TECSUP)	2005	-	2008
Profesional en Redes y Comunicaciones de Datos			

Luis Eduardo Miranda Alva

Desarrollador de software dinámico y creativo con más de 7 años de experiencia en la implementación de software para empresas de alto volumen mediante el diseño y desarrollo de aplicaciones utilizando tecnologías actuales en el mercado: Angular, React, TypeScript, JavaScript y ASP.NET Web API. Deseoso de apoyar al equipo de desarrollo utilizando metodologías ágiles como SCRUM. Siempre dispuesto a conocer más las tecnologías recientes porque le dará la oportunidad de resolver los nuevos retos que los proyectos puedan presentar y por tanto ayuda a crecer profesionalmente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AVANTICA Technologies.

Empresa transnacional dedicada al desarrollo de software, trabaja con tecnología de punta y cuenta con una importante cartera de clientes en Latinoamérica.

Desarrollador FrontEnd.

enero 2021- Actualidad

Desarrollador de software ofreciendo servicios a distintos clientes, ofreciendo soluciones de software utilizando diferentes tecnologías. El principal proyecto se realizó con el Banco Peruano Scotiabank, desarrollando la funcionalidad de apertura de cuentas en sus canales web.

GLOBANT Software.

Empresa de ingeniería de software y tecnología de la información de origen argentino con oficinas alrededor del mundo.

Desarrollador Software.

diciembre 2017- diciembre 2020

A cargo del desarrollo de una plataforma de gestión de videos y de una plataforma *de e-learning* integrada a Salesforce, utilizando tecnologías emergentes. Responsable del análisis de sistemas, estimación, implementación, corrección de errores y soporte.

TRANSOLUTIONS.

Empresa peruana dedicada a crear soluciones web para otras empresas relacionadas con el sector naviero en diferentes países.

Desarrollador Software.

marzo 2016- diciembre 2017

Involucrado en los proyectos de migración de una plataforma web de ventas y de la implementación del módulo de ventas de un ERP. Responsable de la migración de los módulos, análisis de los módulos de la solución, relevamiento de nuevos requerimientos de negocio, corrección de errores y soporte

Software Enterprise Services.

Empresa peruana dedicada a crear soluciones especializadas para el sector bancario.

Desarrollador Software.**agosto 2015- febrero 2016**

A cargo del proyecto de implementación de una web interna para planificación de proyectos. Responsable del análisis y corrección de errores, así como del análisis e implementación de nuevos requerimientos de negocio.

TISMART Perú

Empresa peruana dedicada a crear soluciones de software para distintos sectores.

Desarrollador Software.**agosto 2013- julio 2015**

A cargo del proyecto de implementación de una web interna para la ejecución de pruebas de software. Responsable del análisis y corrección de errores, así como del análisis e implementación de nuevos requerimientos de negocio.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - Actualidad

Maestría en Gerencia de TI

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2009 - 2014

Titulada Carrera Ingeniería de sistemas (primer puesto promoción)

Giuliana Miluzka Tamayo Díaz

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de tecnología y gestión de proyectos del sector bancario. Experiencia en análisis de sistemas, gestión de proyectos y en arquitectura empresarial. Actualmente laborando como Gerente Adjunto de arquitectura de soluciones. Excelente disposición para asumir nuevos retos, comunicadora, proactiva y comprometida con las metas de la organización participando activamente en la optimización de la productividad con capacidad para trabajo en equipo, activa en la búsqueda de soluciones creativas y rentables.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco del Crédito del Perú.

Banco más grande del Perú y el proveedor líder de servicios financieros en el Perú. Cuenta con una red de más de 8,340 puntos de contacto para la atención de sus más de 13 milores de clientes. BCP es la principal subsidiaria de Credicorp, el mayor holding financiero peruano.

Gerente Adjunto de Arquitectura de Soluciones. diciembre 2020- Actualidad

A cargo de la estrategia de tecnología de los negocios de Banca-Seguros y Banca Mayorista diseñando arquitecturas de soluciones cumpliendo con los principios, lineamiento y mejores prácticas de la industria bancaria. Uso de modelos de referencia BIAN y el uso de framework TOGAF para el desarrollo de arquitectura empresarial.

Subgerente de Arquitectura de Soluciones. junio 2019- noviembre 2020

Definición de las arquitecturas funcionales de los proyectos de innovación. Así como responsable de la definición de las arquitecturas de solución en coordinación con los equipos de arquitectura de tecnología y arquitectura empresarial

Subgerente Soluciones Tecnológicas agosto 2017- mayo 2019

A cargo de la cartera del área de canales alternativos bajo los roles de analista y *Project manager*. Responsable de evaluaciones de prefactibilidad técnica y financiera, dar propuestas de solución integrales y exploración de proyectos en constante coordinación con las áreas internas.

Subgerente Adjunto Soluciones Tecnológicas diciembre 2013- julio 2017

A cargo de la cartera del área de división comercial, Centro de contacto, Experiencia del cliente, Centro de Financiamiento Automotriz bajo los roles de analista y *Project manager*. Responsable de evaluaciones de prefactibilidad técnica y financiera, dar propuestas de solución integrales y exploración de proyectos en constante coordinación con las áreas internas.

Subgerente Adjunto Análisis de Aplicaciones

nov 2011- nov 2013

Responsable de la Etapa de Análisis y Diseño Técnico de los requerimientos de usuarios.
Responsable de Mantenimiento y Soporte de los aplicativos. Implementación de Mejoras Operativas y corrección de Errores en Producción.

Responsable de la transferencia de conocimientos y seguimiento a los proveedores a cargo de las siguientes etapas del proceso (Construcción, Pruebas, Implementación).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - Actualidad

Maestría en Gerencia de TI

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA AREQUIPA

2004 - 2008

Titulada Carrera Ingeniería de sistemas (primer puesto promoción)

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Dirección de Tecnologías de Información

Título de tesis: Plan de Negocio: “Propuesta de un plan de negocio para la implementación de un bar tecnológico en Lima – Perú”

Autor(es): Oscar Iván Contreras Olortegui
Luis Eduardo Miranda Alva
Nadia Lisset Leyva Ponciano
Giuliana Miluzka Tamayo Diaz

El negocio de bares y restaurantes ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, y aunque fue uno de los rubros más impactados por la pandemia de COVID-19 los dueños han rediseñado su modelo de negocio para poder ofrecer sus productos y estos cambios han tenido una gran aceptación en los consumidores.

Así mismo, considerando la necesidad de interacción social, la cual fue limitada por las restricciones a causa de la pandemia, los consumidores incrementaron el uso de dispositivos electrónicos, aplicaciones de videoconferencias, aplicaciones de *delivery*, entre otras; esto ha generado cambios en sus estilos de vida y de consumo orientándose cada vez más a interacciones de forma virtual.

Tomando en cuenta el contexto actual, es que se presenta la propuesta de negocio @Bar, la cual se centra en disfrutar la experiencia de estar en un bar desde la comodidad y seguridad del hogar, a través de una plataforma virtual, donde se podrá compartir con amigos, colegas o conocer nuevas personas. La distribución del bar virtual considera 3 zonas: (1) la barra, que está orientado a personas que deseen conocer gente nueva, (2) las mesas, orientada a pequeños grupos de amigos o personas que deseen tener un ambiente un poco más íntimo teniendo una capacidad limitada de personas para permitir la comunicación entre estas, y (3) las salas privadas, orientada a reuniones previamente agendadas con una capacidad ilimitada de invitados; esta zona permite cambiar la

ambientación y participar de juegos colaborativos, es necesario indicar que estos serán los clientes que tendrán prioridad al momento de realizar los pedidos.

Como parte de la metodología de investigación, se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa; durante la investigación cualitativa se realizaron 2 sesiones de *focus group* a 14 personas con el perfil de clientes del público objetivo. Los resultados obtenidos evidenciaron que el 100% de los entrevistados cuentan con interés en la idea de negocio e indicaron que estarían dispuestos a utilizar el bar virtual; las características más valoradas fueron la opción de juegos en grupo, la venta de cervezas artesanales y la zona de barra para poder conocer gente nueva. Adicionalmente, se tuvieron sugerencias sobre la inclusión de juegos, personalizaciones de las salas privadas y los tiempos deseados par la entrega de las bebidas. En la investigación cuantitativa se realizó una encuesta virtual a 394 personas del público objetivo. Los resultados obtenidos validaron las preferencias de cervezas en más de un 70%, seguidos por el pisco y wiski teniendo una distribución homogénea entre hombres y mujeres.; así mismo dentro de las preferencias del consumo de cervezas, un 63% de los encuestados mostraron preferencias por las cervezas artesanales. Dentro de la encuesta se pudo validar una frecuencia de consumo recurrente durante la semana y el mes, y en un 50% de los encuestados indicaron tener un ticket promedio de consumo entre S/50 a S/100.

@Bar se va a posicionar mediante una estrategia de diferenciación, debido a que es un servicio nuevo de bar virtual, lo que nos diferenciará de los competidores locales que se encuentren en el mercado de Lima Moderna, se utilizará una estrategia de *micro-influencers* para difundir el bar.

@Bar contará con procesos que estarán enfocados en definir los aspectos importantes de la compra, venta y entrega de los productos. Para el caso de la compra, se realizará mediante un proveedor y terminará hasta la entrega y almacenamiento de los productos adquiridos. Para la venta, empezará mediante la plataforma digital y culminará en la entrega del producto al cliente mediante la ayuda de servicios de terceros que proporcionarán el personal adecuado y que priorizará el tiempo de entrega según la opción de *delivery* que se haya escogido.

La plataforma tecnológica de @Bar hará uso de servicios ya existentes en el mercado como son la infraestructura, salas de reunión, música y juegos en línea y servicios de delivery. Sin embargo, contará con un equipo de desarrollo propio que desarrollará las integraciones y configuraciones en los servicios a consumir para que todo sea sólo 1 experiencia dentro de la plataforma. Con una estrategia altamente automatizada con poco

o nada de intervención humana y principalmente basada en modelos de despliegue como PaaS y SaaS se busca que la plataforma sea estable, segura y altamente confiable.

Se determinó que se requiere de S/229,856 soles para la inversión del año 0, que estará cubierto por los 4 miembros del equipo y un nuevo accionista. Considerando una tasa de oportunidad del 25% se ha obtenido un VAN de S/ 156,909 y una TIR de 32%, lo cual indica que el plan de negocio es viable.

Finalmente, se considera que, a partir del año 5 con el negocio ya estabilizado se podría empezar a crecer la cobertura del servicio a otros distritos de Lima.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Las generaciones han cambiado en el transcurso del tiempo, estas se han visto impactadas por múltiples factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, entre otros. Si bien cada generación tiene características específicas, todas ellas tienen múltiples necesidades que van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización (Maslow). De acuerdo con la pirámide de necesidades que propone Maslow, la necesidad social se encuentra en la mitad, por encima de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Para Maslow las necesidades sociales o de afiliación se cubren con la interacción constante de distintos grupos de personas y a distintos niveles de comunidad. Estas se pueden dividir en tres tipos de necesidades sociales: (1) afecto familiar, (2) relaciones amistosas y carácter formal, y (3) relaciones amorosas. La necesidad de relaciones amistosas y de carácter formal son una parte de compartir como personas en sociedad. Este nivel de necesidad puede ser cubierta de muchas maneras y dependerá del contexto y convenio social de las comunidades; sin embargo, debido a la coyuntura actual esta es la necesidad más difícil de cubrir debido a que están prohibidas las reuniones y se promueve el distanciamiento social.

Según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), las actividades de entretenimiento han tenido un crecimiento anual entre 25% y 27% de manera continua desde el 2017 al 2019, lo que causó que en ese rango de tiempo se abrieran casi 80,000 establecimientos de negocios de café, bares, restaurantes, snacks, karaokes y discotecas. Lo cual se sustenta principalmente en el aumento de turistas, pues como lo dice el profesor e investigador Pablo Díaz, “Durante mucho tiempo, el Perú fue un destino casi exclusivamente centrado en el patrimonio histórico y arqueológico, pero ahora es también uno de los destinos gastronómicos más importantes a nivel internacional y eso facilita que se creen sinergias con el sector de la coctelería y el ocio nocturno” (López, 2019).

Adicionalmente, según los estudios estadísticos realizados por el INEI, hasta el año 2016 se ha visualizado que el gasto destinado hacia las actividades de ocio ha ido incrementando hasta ser un 4% del sueldo mensual de los peruanos (INEI, 2016), siendo las actividades relacionadas a recreación y cultura en las que más se destina dinero, dejando al consumo de bebidas alcohólicas en segundo lugar con un 0.2%. En otro estudio realizado por Ipsos Perú en el 2017, se identificó que el 67% de los jefes de hogares salían a entretenerse, de los cuales un 3% salían a tomar bebidas con sus amigos (Josimar, 2018).

Además, se puede inferir que la cantidad de dinero destinado a estas actividades también se ve afectado por el nivel socioeconómico (NSE) en el que se encuentra la persona. Para el caso del NSE A, las personas pueden gastar hasta S/.150, para el NSE B gastarían S/.100, para el NSE C gastan S/. 60 y para el caso de los demás, se gasta un promedio de 50 soles (Instituto Peruano de Economía, 2019).

La coyuntura actual de la pandemia del COVID-19 está teniendo un impacto económico y social que ha hecho que muchos de los modelos de negocios actuales tengan que rediseñarse pensando en una “nueva normalidad”. Específicamente las actividades relacionadas a la diversión o de reuniones sociales se vieron afectadas y si bien la mayoría de ellas ya se han retomado, los negocios tienen una serie de restricciones para poder ofrecer este tipo de servicios a los consumidores. Las medidas adicionales de seguridad como la medición de temperatura, registro de la información de las personas para hacer un seguimiento de contactos, incrementar la frecuencia de limpieza de baños y superficies, incremento de utensilios descartables, pruebas continuas a los empleados, entre otras (FDA, 2020) se han implementado en muchos países y medidas similares han sido publicadas por el gobierno peruano para la reactivación de actividades (EL Peruano, 2020).

Incluso a pesar de las medidas, en varios países se han dado cierres temporales de los locales debido a reinfecciones en la comunidad, lo que obliga a los negocios a vivir en una incertidumbre constante de su fuente de ingresos.

Adicionalmente, se deben considerar los cambios de preferencias de los usuarios sobre los servicios de entretenimiento, aun no se tienen muchos estudios sobre como cambiarían las preferencias o el comportamiento. Incluso con todas las medidas, el “miedo” de las personas a retomar sus actividades regulares será un nuevo factor por considerar en cualquier modelo de negocio. Las potenciales nuevas regulaciones por parte del gobierno presentan un reto para cualquier nueva empresa en el sector y mucho más en las que están enfocadas en las actividades de diversión y esparcimiento social.

1.2. Idea de negocio

En base a los antecedentes anteriormente descritos, se ha podido identificar que existe una necesidad de satisfacción de entretenimiento en la población, que incluso en la coyuntura actual se necesitan cubrir. Se propone entonces la implementación de un bar tecnológico sobre una plataforma virtual que permita a los consumidores simular la experiencia de estar en un bar físico donde el cliente pueda organizar la “visita” al bar con sus amigos/familiares, solicitar las bebidas a consumir y elegir las actividades que

realizarán durante su “estadía”. Estos servicios estarán enfocados en brindar la experiencia de asistir a un bar desde la comodidad del hogar contribuyendo así con el cumplimiento del distanciamiento social impuesto por el gobierno actual.

La propuesta incluye una plataforma web y móvil para brindar una experiencia integral al cliente, organizando las reuniones de manera virtual, poniendo a disposición la carta a los invitados, tomando los pedidos y realizando la entrega a la hora y lugares solicitados, la cuenta se calculará automáticamente y tendrá la opción de dividirla fácilmente a través del aplicativo que debitará automáticamente de las tarjetas asociadas. Así mismo, se pondrá a disposición una plataforma para realizar reuniones virtuales a través de videoconferencia con la opción de personalizar la ambientación y las actividades de tal manera que las personas puedan cubrir sus necesidades de entretenimiento de una manera simple y segura.

1.3. Justificación

Los negocios de servicios de bebidas (como bares, cafeterías.) incrementaron en un 10.77% para diciembre del 2019 (INEI, 2019), este ascenso se atribuye a los descuentos y estrategias de marketing que utilizaron los negocios. Estos servicios se han visto afectados debido a las restricciones establecidas por la pandemia (como distanciamiento social, evitar conglomeraciones de varias personas en un local y uso obligatorio de protectores) (EL Peruano, 2020) y hasta mayo 2020 se redujeron en 98.79% (INEI, 2020) a causa de los cierres de locales siguiendo las disposiciones del gobierno.

Por este motivo los bares y restaurantes se han rediseñado para no solo ofrecer bebidas alcohólicas sino incluir dentro de su oferta nuevos productos y servicios que le permitan permanecer a flote. La mayoría de los restaurantes ha optado por la atención de restaurantes e incluir servicios de *delivery* a través de “agregadores” (como son Pedidos Ya, Rappi, entre otros). Estos cambios en el modelo de negocio han resultado positivos para los bares y ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores.

En base a lo anteriormente expuesto podemos concluir que existe una necesidad social innata de relaciones amistosas y carácter social en todas las personas, una forma de cubrir esa necesidad es asistir a un bar y tomando en cuenta que con la situación actual los bares tienen que reinventar su modelo de negocio; se propone implementar una plataforma virtual que lleve la experiencia del bar a la comodidad y seguridad de los hogares.

1.4. Objetivo general

El objetivo general es determinar la viabilidad técnica y financiera de un negocio tecnológico que ofrecerá servicios virtuales de un bar en Lima, Perú.

1.5. Objetivos específicos

El desarrollo del trabajo se enfocará en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un estudio de mercado que permita validar el atractivo de la idea de negocio de un bar tecnológico virtual en Lima, Perú.
- Realizar el análisis estratégico de la propuesta de negocio.
- Realizar el plan tecnológico y financiero de la propuesta de negocio.
- Realizar el análisis de riesgos de la propuesta de negocio.

1.6. Alcance

El trabajo consistirá en determinar la viabilidad técnica y financiera de desplegar un bar tecnológico sobre una plataforma virtual, la cual que ofrece el servicio de venta de bebidas alcohólicas y el acceso a una plataforma por la cual se podrá interactuar con otras personas e incluso realizar algunas actividades de entretenimiento. Para ello se realizará un estudio de mercado cualitativo y cuantitativo con el fin de validar la demanda de las bebidas alcohólicas y también la aceptación del modelo propuesto.

El modelo de negocio propone atender en una primera fase a la zona de Lima Moderna. Sin embargo, este modelo se podrá replicar en otras zonas de Lima Metropolitana y otras regiones del Perú u otros países. Como parte de la investigación se considera crear una maquetación de la aplicación de las principales funcionalidades de la plataforma en línea. Por último, el resultado de la investigación será la confirmación de la viabilidad de implementación del modelo de negocio.

1.7. Limitaciones

Durante la elaboración de la presente investigación no se registran negocios de bares en Lima-Perú con características similares a la idea de negocio propuesta, aunque existen negocios que actualmente están ofreciendo el servicio de venta por *delivery*. Adicionalmente, las bodegas y tiendas de conveniencia ofrecen el servicio de bebidas alcohólicas. Por otro lado, debido a la situación actual de distanciamiento social, los estudios de mercado (encuestas y *focus group*) serán realizados de manera virtual.

La presente investigación no contempla la implantación o puesta en marcha del modelo de negocio, ni la fabricación de las bebidas alcohólicas.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Transformación digital en la industria de comidas, bebidas y *delivery*

La industria de comidas y bebidas también ha tenido que adaptarse a las nuevas costumbres de los clientes ya sea porque existen nuevas formas de comunicarse o por las diferencias generacionales de la población. La industria ha tenido que cambiar su modelo de negocio para poder seguir creciendo y seguir siendo relevante para sus clientes. Sus principales procesos que van desde la búsqueda, referencia, reserva, manejo de quejas y atención en bares y restaurantes han sufrido varios cambios a lo largo del tiempo (François, n.d.).

Los nuevos clientes para poder escoger un bar o restaurante buscan opciones en las redes sociales o hacen consultas abiertas en las mismas para recibir opiniones de sus conocidos. Por lo que estos negocios se han visto en la necesidad de poder llevar su presencia también a las redes sociales más conocidas como Facebook, Instagram, Twitter e incluso YouTube. Mediante las redes sociales se hacen ofertas especiales (utilizando los algoritmos de publicidad propios de cada plataforma), se lanzan noticias novedosas acerca del negocio o la industria, o se organizan eventos especiales que buscan generar curiosidad y convertirlos en futuros clientes. Es decir, que en la industria un restaurante o bar necesita casi de manera obligatoria tener presencia en las redes sociales para poder ser encontrado y posteriormente referido o recomendado (Woods O. , 2019).

La forma en la que las personas refieren o recomiendan a los bares y restaurantes también ha cambiado en el tiempo, ahora mediante las redes sociales se puede calificar a los negocios en sus páginas públicas. Las calificaciones pueden ser tanto positivas como negativas y alrededor de una marca puede haber un sentimiento negativo o positivo. Este sentimiento es un indicador valioso para los negocios de bares y restaurantes que necesitan aprovechar esta información para poder brindar un mejor soporte al cliente y sus necesidades, manejar de manera proactiva las quejas y finalmente explotar las buenas recomendaciones a su favor (Woods O. , 2019). Las redes sociales son canales obligatorios para los bares y de hecho muchas personas buscarán información primero en las redes sociales antes de ir a un determinado lugar para ver testimonios o informarse previamente. Es por ello que los *chatbots* también son otra tecnología adoptada por la industria de bebidas y comidas. Mediante los *chatbots* colocados en Facebook, WhatsApp o las páginas web se pueden resolver preguntas rápidas como disponibilidad, horario de atención o realizar una reserva con un tiempo de respuesta rápido (Buzztime, 2019) (Revel, 2020).

Si bien las redes sociales concentran gran parte de las acciones de búsqueda de un bar o restaurante, existen también plataformas especializadas (también conocidas como agregadores) en consolidar información de bares y restaurantes que ponen a disposición de los clientes y de manera consolidada todas las listas de negocios locales categorizados en base a distintos criterios. Por lo que los negocios y estas plataformas forman alianzas estratégicas que sean de mutuo beneficio. Las plataformas ayudan a recolectar información adicional del cliente como por ejemplo la locación, preferencias de comida, medios de pago, entre otros y con esta información ayudan a los restaurantes a personalizar su oferta de comida y ser una oferta más atractiva para los clientes interesados. Al mismo tiempo los restaurantes comparten información con las plataformas que ayudan a entender mejor las preferencias de los clientes y seguir mejorando el modelo de ofertas (Woods O. , 2019).

La transformación digital se ha acelerado en esta industria también debido a la pandemia, pues los negocios se han visto en la necesidad de adoptar un modelo en muchos casos 100% digitales y así poder satisfacer las nuevas necesidades de sus consumidores y mantenerse a flote. El *delivery* es una de las formas en las cuales los negocios de esta industria han podido reinventarse. Específicamente en el sector de *delivery* la aceleración fue, según (Romano, 2020), en 4 semanas lo que se esperaba ocurriera en 2 a 3 años. El *delivery* fue una necesidad que muchos negocios tuvieron que incorporar en su oferta de valor, para esto tuvieron opciones de hacerlo de forma independiente o utilizando algún “agregador”. Ambas formas ofrecen ventajas y desventajas que depende del negocio cual es el más conveniente para sus clientes. Muchos proveedores tecnológicos han generado modelos para proveer los servicios que los restaurantes/bares necesiten; desde la aplicación para el pedido (personalizado o como agregadores) hasta el sistema de logística para la entrega. Este tipo de servicio (que puede ser complementaria al físico) reduce la dependencia física del establecimiento.

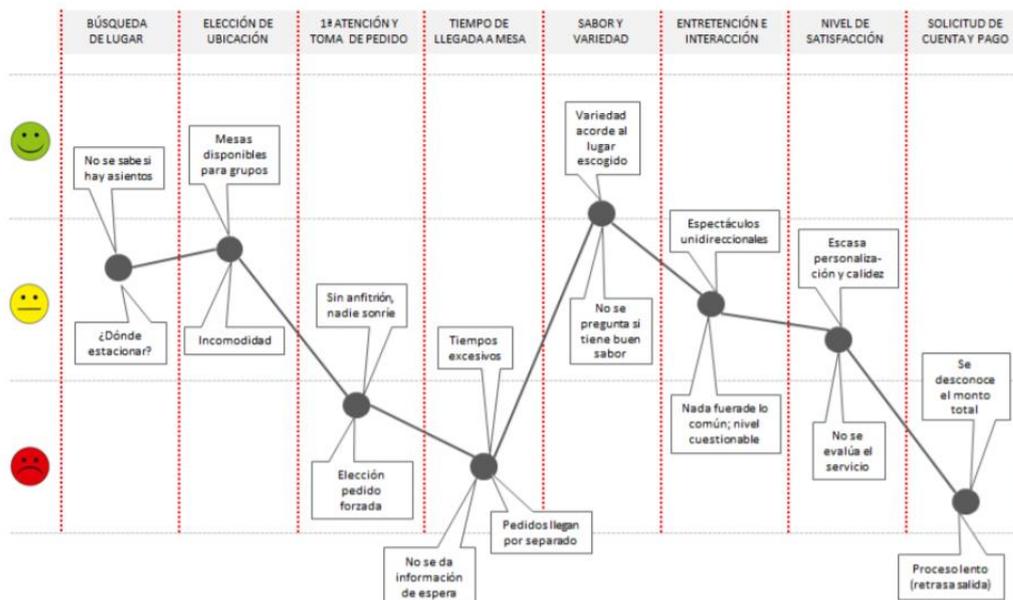
2.2. Bar tecnológico virtual

La idea de negocio contempla la creación de un bar tecnológico virtual, esta clasificación de negocio surge como un cambio del modelo tradicional de un bar físico a un modelo donde toda la interacción es de forma virtual y se hace un énfasis en el uso de la tecnología como un componente base que habilita sistemas para la parte *front* y *back* del bar. Este nuevo concepto de bar sugiere que se pueden realizar las mismas actividades que se podrían hacer en un bar físico, pero a través de una plataforma en línea. Tal cual un bar físico que ofrece bebidas alcohólicas, piqueos, música ambiente asociados a cierta

temática, y en ocasiones eventos comunes para los asistentes; un bar virtual puede ofrecer una experiencia que, cubriría las necesidades de entretenimiento y socialización que requieren los consumidores. Al hablar de la categoría de tecnológico, esto hace referencia al uso de tecnología para cubrir los servicios del Bar y que finalmente se ven reflejados para los consumidores en una plataforma (web y app móvil) que centraliza la experiencia de ir a un bar sin salir de su casa.

La experiencia de asistir a un bar físico inicia con la decisión de uno o varios organizadores de acordar con un grupo de amigos una lugar, fecha y hora para un encuentro social cuyo principal objetivo es divertirse y pasar un rato agradable. Una vez que se deciden los datos de la salida, se puede hacer una reserva del lugar o se podría asistir directamente. Una vez que el grupo se encuentra en el bar y se asigna la mesa pueden realizar los pedidos de bebidas y comidas. El ambiente del bar, como es la decoración, música, distribución, tamaño, iluminación, entre otros afecta como los consumidores perciben el lugar y es determinante en la elección del local posteriormente o si es un candidato para recomendarlo. Todo este *journey* que siguen los consumidores se puede ver afectado positiva y negativamente dependiendo de servicios adicionales que pueda ofrecer el local y sobre todo por el servicio al cliente (más conocida como atención) que reciben durante su estadía. En la Gráfico 2.1, se ve un ejemplo del *journey* que sigue un cliente cuando va a un bar e incluso se muestran puntos de dolor asociados a su experiencia.

Gráfico 2.1: *Journey* consumidor de bares



Fuente: (Elgueta, 2017)

Esta experiencia puede ser recreada a través de una plataforma virtual que permita al grupo de amigos tener un espacio para su salida, pero sin la preocupación de elegir un local donde todos puedan trasladarse y que sea lo suficientemente seguro para su visita. Los pedidos dentro del local se pueden replicar a través de un servicio de entrega de las bebidas y/o comida que deberá ser lo suficientemente rápido para que la motivación de continuar con su visita no se ve afectada. El ambiente puede ser personalizado a las preferencias y gustos del grupo pues no se tendrían limitantes de tener solo una temática o música en el bar; sino que se abren muchas posibilidades para adecuar la ambientación las veces que los consumidores requieran. El servicio al cliente (que físicamente lo hace un mesero o un barman o un cocinero) sería reemplazado por un servicio de *delivery* y la información/atención que pueda encontrar dentro de la misma plataforma. Este nuevo enfoque de negocio responde a la transformación digital por la que se ve la industria; no solo por las tendencias que se han venido presentado en los últimos años sino por la aceleración que ha generado la pandemia, impulsando a que los negocios se rediseñen y evolucionen para las nuevas necesidades de los consumidores.

Como se ha descrito, la experiencia llega a los clientes a través de una plataforma única (web y *app móvil*) la cual reemplaza al bar físico, esto cambia la complejidad y los costos de un alquiler/compra de un local, remodelaciones, acabados, decoraciones, pago de servicios, mantenimiento del local, personal de atención y de seguridad por una plataforma que si bien no requiere esos gastos tendrá por su parte otro tipo de características y requerimientos que deberá cubrir. Primeramente, deberá ser una aplicación fácil de descargar e instalar, que haga un uso eficiente de memoria, garantice la privacidad y protección de datos personales y que presente las opciones a los consumidores de forma intuitiva y de fácil uso. Adicionalmente, los servicios que se pueden ofrecer dentro de la plataforma principalmente se enfocarían en el encuentro virtual, la atención y entrega de pedidos y las actividades lúdicas o de entretenimiento que se puedan realizar de forma grupal o colaborativa.

(1)El encuentro virtual: La forma de unir al grupo de personas donde tengan a la oportunidad de interactuar entre ellos es a través de una videoconferencia. De acuerdo con lo indicado por el Dr. Michael Craig Miller “Los seres humanos son criaturas sociales por naturaleza, por lo que debe usar las herramientas que tiene para ver la cara de un ser querido, compartir historias, hacerles saber que está pensando en ellos”. Debido a ello en el tiempo de pandemia el uso de las videoconferencias ha aumentado en un 80% según informaron las empresas de tecnología, pues gracias a estas aplicaciones se pueden

interconectar las personas desde cualquier parte del mundo (Harvard Health Letter, 2020). Las videoconferencias permitirían ofrecer la comunicación entre grupos utilizando un dispositivo electrónico con acceso a internet. Estas interacciones se pueden dar de forma unidireccional, cuando existe un solo emisor y varios receptores o multidireccional, cuando todos los participantes pueden ser emisores y receptores. (Vidal Martínez, 2015). Ambos tipos de comunicación pueden existir dentro de una misma videoconferencia; esto simula la interacción en un bar físico que hace un evento público (como un concierto, videos, o emisión de partidos de futbol, entre otros) que es de tipo unidireccional a todos los asistentes y los grupos privados que se crean en cada mesa que es tipo multidireccional.

Actualmente, existen varios servicios que se pueden utilizar para realizar videoconferencias, según (Gestión, 2020) las aplicaciones más usadas en el Perú para llamadas y videoconferencias fueron (1) Google Meets, tiene la opción de crear las reuniones desde el Gmail e incluso se puede unir a las llamadas desde esa aplicación, realizar presentaciones con audio y video de alta calidad, e incluso filtra el ruido externo (Google, s.f.) (2) BlueJeans, tiene una alta calidad de audio y video, cuenta con funciones de productividad, herramientas de seguridad para administrar la identidad y no requiere descargar la aplicación (BlueJeans, 2020), y (3) Zoom, que tiene la opción de personalizar el *background*. Esta opción permite ocultar la habitación en la que se encuentra el usuario para mostrar uno de los fondos que tiene disponible la aplicación, esta opción se puede utilizar para dar la sensación de estar en un lugar diferente e interactuar mejor con los demás usuarios (Remoteteam, 2020).

Muchas de las aplicaciones de videoconferencia cuentan con servicios de integración que se pueden ser consumidos directamente desde otras plataformas propias, esta integración permite mantener una experiencia de comunicación sin salir de la aplicación original o “host” donde se inicia la interacción. Estas integraciones permitirían que dentro de una plataforma virtual del bar se puedan hacer uso de la tecnología de videoconferencia sin necesidad de crear servicios nuevos para tal fin; sino que se puedan reutilizar funcionalidades ya probadas y construidas con buenas prácticas de desarrollo, esta integración permitiría darle una experiencia a la cliente única dentro de una misma plataforma sin la necesidad de cambiar de aplicación.

(2) Atención de pedidos: Para este servicio se puede tomar como punto de referencia las aplicaciones de pedido de comidas que pueden tomar el nombre de *Mobile food ordering apps* o MFOA (Alalwan, 2020), las cuales tienen ciertos factores

que permiten incrementar la aceptación de los consumidores y aumentar la probabilidad de la intención de reuso de la aplicación. Dentro de los factores que propone se consideran los comentarios y rating del servicio en línea, el seguimiento de los pedidos, motivación hedónica y el precio. Adicionalmente (Tam, Santos, & Oliveira, 2018) indica que los factores más importantes para continuar la intención y del uso de las aplicaciones móviles se basa en la satisfacción, los hábitos, la expectativa de cómo funciona la aplicación y la expectativa de esfuerzo que hará para utilizarla. Finalmente, (Lee, Sung, & Jeon, 2019) confirma mediante un estudio realizado que los factores principales para que la intención de uso de las aplicaciones se incremente se debe a la calidad de información, la expectativa, el rendimiento, hábitos e influencias sociales. Todos estos factores deben ser tomados en cuenta y desarrollados detalladamente al implementar una aplicación móvil que ofrezca un servicio de pedido de comida; complementariamente (Leon, 2018) revela que la relación utilidad y funcionalidad con la interfaz de usuario son importantes pero la utilidad y funcionalidad tienen un mayor peso para determinar el uso de las aplicaciones de servicio.

El pedido de la orden puede contemplar ofrecer un acompañamiento a los consumidores a través de asistentes virtuales o *chatbots* que ayuden al cliente con información relacionado a los productos y servicios, así como preguntas o requerimientos que puedan tener durante la interacción con la plataforma. Esta tecnología simularía la atención que dan los meseros dentro de los bares físicos donde no solo toman el pedido si no que responden preguntas de los consumidores; tomando ese mismo concepto los asistentes virtuales tienen como objetivo facilitar la interacción especialmente sobre plataformas nuevas o donde los clientes requieran una asistencia adicional.

Como parte de la atención de pedidos, es fundamental incluir el pago de la “cuenta”. Para esto se puede hacer uso de sistemas de pago electrónico, los cuales han ganado gran interés en las últimas dos décadas debido al papel fundamental que desempeñan en el comercio electrónico. Hay bastantes sistemas de pago electrónico en todo el mundo, los cuales pueden ser efectivo electrónico, *e-wallet*, pago online, con tarjeta, entre otros. El pago en línea es una forma electrónica de intercambio de pagos que permite a un cliente pagar a un distribuidor o proveedor de servicios en línea y se realiza a través de una pasarela de pago. (Hassan, 2020).

La pasarela de pagos es una página web que integra la tienda virtual y el banco. La pasarela de pagos se encarga de (1) codificar la información para que la transacción sea segura hasta que llegue al banco, (2) validar los datos registrados de la tarjeta de débito o

crédito del comprador (datos de la tarjeta, verificación que no sea robada o caducada y que cuente con fondos suficientes para realizar el pago) y de ser el caso se realiza la transacción, (3) notificar al comprador y vendedor el resultado de la transacción (Fonseca Damaris Solis, 2013).

Actualmente, existe una gran diversidad de pasarelas de pagos, las cuales se diferencian básicamente por el costo del servicio que cobra por transacción y de los países en los que operan. De acuerdo a (Franco, 2020) las mejores pasarelas de pago en el Perú son (1) Mercado pago, cuenta con seguro de protección y abono inmediato al vendedor, (2) PayU, seguridad antifraude con Inteligencia Artificial, (3) Pay-me, autenticación basada en protocolo *3-D Secure*, (4) Culqi, es omnicanal y está enfocado a mypes y pymes del Perú, (5) Máximo, es omnicanal, (6) MC Procesos, funciona con tarjetas Mastercard, Amex o Dinner's Club y próximamente Visa, (7) Pago Efectivo, el cliente no cuenta con tarjeta de crédito o débito, (8) SafetyPay, el cliente no cuenta con tarjeta de crédito o débito, y tiene la red bancaria más grande de Latinoamérica (9) Paypal, funciona en más de 200países y (10) Niubiz, funciona con tarjetas Mastercard, Visa, Dinner's Club y Discovery.

(3)Entrega de pedidos: El concepto de *delivery* o de entregar algún pedido a la casa de las personas no es nuevo; este servicio inicialmente se enfocaba en ingredientes o productos básicos y se ha expandido a la entrega de productos más elaborados. La industria de comidas y bebidas están utilizando nuevas tecnologías para permitir llevar a los consumidores estos productos. El incremento de estos servicios se debe principalmente al acceso de los teléfonos celulares (Kowalczyk & Kociszewski, 2020), los cuales permiten que las plataformas de pedidos ofrezcan una variedad de productos expandiendo las opciones y conveniencia para el consumidor.

Este servicio de *delivery* es parte de la experiencia de un bar del mismo modo que es la entrega de bebidas/comidas en un bar físico. Adicionalmente, la consultora McKinsey (Hirschberg, Rajko, Schumacher, & Wrulich, 2016) indica que el comportamiento de los consumidores ha variado frente al uso de este tipo de aplicaciones pues tienen diferentes expectativas y necesidades. De estas, se rescatan 3 características: (1) deben ser “pegajosas” y la forma de lograrlo es personalizando la experiencia al guardar información relevante de sus clientes, lo que permite que el 80% de los clientes ya no utilice otra plataforma para el ahorro de tiempo al realizar el pedido. (2) La rapidez del *delivery* es una variable principal para la satisfacción del cliente ya que el 60% de los consumidores lo identifica como un punto crítico de la experiencia. (3) La expectativa es

que el pedido llegue en el menor tiempo incluso cuando no lo necesita con urgencia, esta “angustia de entrega” es un punto para tener en cuenta en los sistemas de reparto.

La implementación de estas funcionalidades dentro de la plataforma requiere por detrás todo un sistema logístico para hacer llegar los productos al hogar de los consumidores. Para lograr la eficiencia en el servicio del *delivery* se habla de implementaciones utilizando planificación de rutas, las cuales utilizan algoritmos matemáticos para calcular la mejor planificación de las rutas de entrega de los pedidos. Esta automatización permite que el sistema de entregas se optimice de forma que se minimice la cantidad de personal requerido para la entrega, los costos y la distancia recorrida. Los tipos de software que tienen la funcionalidad de la planificación de la ruta y del cronograma toman el nombre de “*Vehicle routing and scheduling*” o VRS. De acuerdo con Gartner este tipo de software facilita la gestión logística del *delivery* (Sanchez Duran & De Muynck, 2020) y es el tipo de software que utilizan la mayoría de las empresas enfocadas únicamente en *delivery*.

(4)Actividades de entretenimiento: Las actividades recreativas son una parte complementaria a la experiencia dentro de un bar. Dependiendo del tipo de bar se pueden tener varias actividades relacionadas para entretener a los consumidores y prolongar el tiempo de estadía (por tanto, el consumo). En los bares físicos se pueden incluir juegos de mesa, karaoke, música en vivo, juegos de retos, entre muchos otros que dependerá de la aceptación de los consumidores y de la creatividad de los locales. Estas mismas experiencias se pueden replicar dentro de un bar virtual, e incluso se tienen ventajas en la cantidad de actividades que se pueden incluir ya que en los últimos años las aplicaciones de entretenimiento o de juegos se han venido incrementando (Statista, 2020) por tanto las opciones que se pueden incluir no se verían limitadas- como lo es en los bares físicos- al tamaño del bar o las interrupciones del mismo ambiente que no permitirían realizar ciertas actividades dentro de los grupos de consumidores.

Podemos diferenciar las actividades de entretenimiento en dos grupos: las que se realizan en forma grupal a elección del grupo de amigos y las actividades que ofrece el bar de forma abierta. En el primer grupo de actividades se incluyen principalmente los juegos online (que reemplazarían los juegos de mesa) y en el segundo grupo se pueden listar (sin limitar) conciertos en vivo, presentaciones de comedia, micrófono abierto, entre otros, en este grupo las actividades son para todos los consumidores que se encuentran en el bar y permite tener un punto en común entre ellos. Normalmente en un bar presencial estos eventos no pueden ser a elección de los consumidores por lo que si no es del gusto

del grupo lo más probable es que elijan otro local; sin embargo, bajo una plataforma virtual todas las actividades son opcionales y dependerá de los gustos y preferencia de los consumidores optar por una u otra (Rossel, 2013).

Existen muchas propuestas de juegos virtuales que permiten una integración fácil con plataformas propias de modo que no sea necesario buscar o ingresar a otras aplicaciones o páginas web para poder utilizarlas, esto se realiza utilizando interfaces comunes de comunicación denominadas API's (*Application Programming Interface*) (Games APIS, 2020) las cuales permiten flexibilizar las actividades de entretenimiento ya que podrían cambiar durante el tiempo sin que esto represente una complejidad mayor de integración y adicionalmente esto permitirá mantener toda la experiencia tal como la tienen al asistir a bares físicos.

2.3. La Hiper-personalización

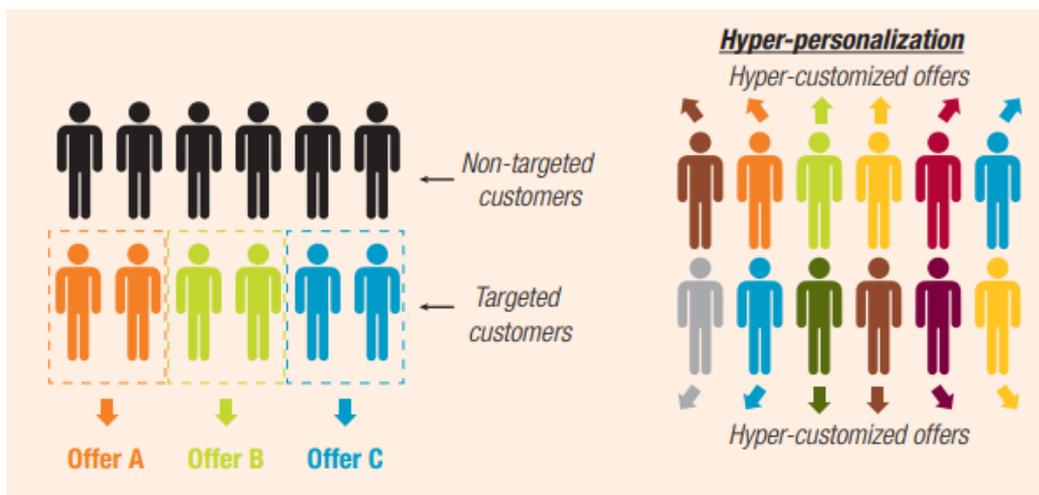
Los negocios ahora no sólo necesitan saber los datos personales de sus clientes sino también saber sus preferencias y sus costumbres para así hacer su oferta más atractiva y relevante. En un mundo donde los servicios rápidamente se replican y la ventana de unicidad es corta, es necesario destacarse por otros factores como por ejemplo la personalización o diferenciación. La hiper-personalización es una herramienta de generación de relevancia que a través del uso de la tecnología explota y explora los datos obtenidos de los clientes de nuevas formas para detectar patrones de consumo (lo que les interesa y agrada) y aplicar modelos predictivos que avizoren las futuras necesidades y demanda de los clientes (Rowe, 2018) (Din, 2016).

La hiper-personalización requiere datos que antes no se recolectaban, ya no basta sólo con los datos personales o con la telemetría obtenida de una página web o canal digital sino tener datos en tiempo real de lo que el cliente hace, cómo lo hace, cuando lo hace y donde lo hace. Se requiere recabar incluso información más personal del cliente y este necesita estar de acuerdo con brindarla. Los clientes, a cambio de dar acceso a su información personal, esperan que se les dé productos o servicios extremadamente personalizados y únicos para ellos. Es decir, los clientes ya no quieren permanecer anónimos en el mundo digital, sino que quieren tener una identidad y que esa identidad sea considerada en todos los productos o servicios que utilizan (véase Figura 2.1). Si esta información es bien aprovechada se tiene una gran probabilidad de ganar relevancia sobre los clientes y por ende su fidelización (Rowe, 2018) (Woods A. , 2012).

Por otro lado, los diferentes canales digitales que pueda tener una empresa también juegan un gran rol dentro de la implementación de la hiper-personalización. La apuesta

de la empresa por la hiper-personalización tiene que ser transversal a todos sus canales, lo que significa que se debe tener el mismo nivel de conocimiento del cliente en todos ellos. Según Accenture, los clientes pueden frustrarse si no encuentran el mismo nivel de conocimiento y atención de sus necesidades en todos los canales por los cuales se comunican (Rowe, 2018). En el nuevo contexto digital donde vivimos vemos que una compra puede empezar en un canal y finalmente concretarla en otro. Según Google, el 85% de compradores en internet tienen este patrón de comportamiento. Por lo cual, se vuelve sumamente importante que la experiencia y el nivel de información del cliente sea el mismo en todos los canales (Gestion, 2017).

Figura 2.11: Hiper personalización



Fuente: (Mialki, 2019)

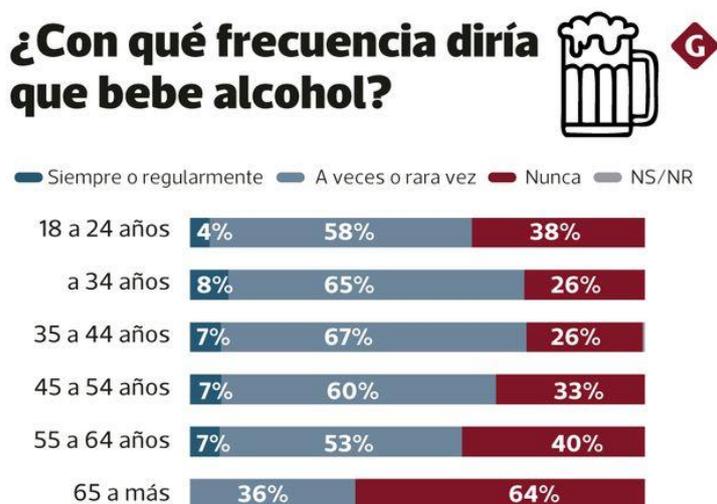
Las tendencias tecnológicas que sirven para implementar la hiper-personalización en una empresa son: analítica predictiva, inteligencia artificial y *machine learning*. Es a través del uso combinado de estas tecnologías que se pueden brindar ofertas muy personalizadas a los clientes. Un ejemplo de ello son combos especiales de bebidas, basado en sus preferencias y compras pasadas, ofreciéndolo por el canal que más utiliza y ofreciendo pagarlo por el medio de pago que más veces a elegido. Es decir, todo listo para que sólo seleccione y obtenga una oferta única y exclusiva para el cliente.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Consumo de bebidas alcohólicas

De acuerdo con (Michilot A. , Gestión, 2019) el 33% de los peruanos indica que nunca consume alcohol, pero el 69% de hombres y el 53% de mujeres lo consume de manera frecuente. En el Gráfico 3.1 se muestra la distribución por edades; cómo se puede ver la mayor concentración se da entre los 25 a los 44 años. Cabe indicar que dentro de estas cifras se consideran todos los tipos de bebidas alcohólicas (no solo de cervezas).

Gráfico 3.1: Frecuencia de consumo de alcohol en Perú

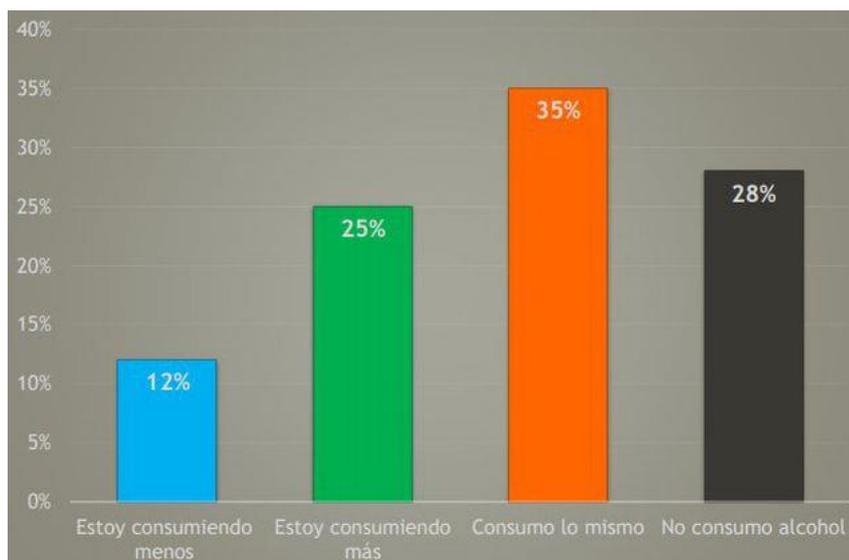


Fuente: (Michilot A. , Gestión, 2019)

De acuerdo con (RPP, 2019), la bebida con mayor consumo es la cerveza, la cual se encuentra muy por encima de pisco o el vino, los peruanos en promedio consumen 46 litros cada año. Su consumo per cápita es de 8.9 litros anuales llegando a gastar S./428.50 anualmente; Si bien este consumo se ha incrementado cada año aún estamos lejos del consumo per cápita de países de la región como Argentina con 9.1 litros y Chile con 9 litros.

Por otro lado, durante la cuarentena la cerveza ha sido la bebida alcohólica que se encuentra en la segunda posición de preferencia (46% prefieren la cerveza) solo estando por debajo del vino. Como se puede ver en el Gráfico 3.2, el 35% de los encuestados mantuvo el consumo de las bebidas alcohólicas durante la cuarenta, el 25% incluso está consumiendo una mayor cantidad (Redacción Economía, 2020).

Gráfico 3.2: Consumo Cerveza durante cuarentena



Fuente: (Redacción Economía, 2020)

En el Perú hasta antes de la pandemia, el mercado de cervezas generaba 8 mil millones de soles en ventas anuales. En los últimos 5 años este mercado tuvo un crecimiento a un ritmo de 5% en promedio, en el 2018 se tuvo una producción de 1,500 millones de litros (Euromonitor, 2019). Adicionalmente, se considera que dentro de las preferencias de consumo de cerveza, existe una creciente preferencia por las cervezas artesanales, según (Michilot A. P., 2020) en el 2019 se vendieron más de 2 millones de litros en el país y antes de la pandemia se esperaba alcanzar 3 millones en el 2020. De acuerdo con el vocero de Unión de cerveceros artesanales del Perú en el mercado hay más de 100 marcas compitiendo de las cuales 40 tienen mayor presencia en el mercado.

Los consumidores de cerveza artesanal cuentan con un ingreso económico mediano a alto, gustan de probar sabores nuevos, personalizan sus experiencias en las actividades que realizan y gustan de productos de alta calidad (la cerveza artesanal es considerada de alta calidad por no ser de una producción que se considera industrial) (Pokrivcak, 2019).

Los distritos donde se concentran la mayor cantidad de bares de cervezas artesanales son Miraflores y Barranco. Esto se explica por la concentración de restaurantes y bares en la zona, además se promueven actividades de entretenimiento y ocio que permite tener un movimiento constante de consumidores. Debido a la concentración e incluso saturación de bares en estos distritos, algunos locales iniciaron operaciones en Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro e incluso se abrieron nuevos locales en la zona norte de Lima. Si bien en estos distritos se recibía a consumidores de todo Lima, era predominante -sobre todo para los bares de cerveza artesanal- consumidores de los NSE A y B ya que

estos podían destinar un mayor presupuesto a estos gastos considerando el costo superior de una cerveza artesanal frente a una industrial.

El Perú cuenta con varias cervecerías enfocadas en la preparación y venta de cervezas artesanales. Hasta el año 2020, existen 100 cervecerías aproximadamente; sin embargo, muchas de estas presentan problemas para seguir en funcionamiento, ya sea debido a la pandemia en la que se encuentra el país, los impuestos al consumo de cerveza, promociones que no alcanzan a todos los NSE y las bajas ventas que venían presentando desde hace varios meses atrás (Suito, 2020). Asimismo, la disminución del turismo del Perú ha tenido un impacto importante en la venta de estas cervezas puesto que este sector representaba el 20% de la venta total (Rosales, 2020). Por el contrario, para el caso de las cervecerías que se mantienen, han podido encontrar su público consumidor gracias a su variedad y calidad de cervezas artesanales, ocasionando que puedan crecer como empresa. Entre estas cervecerías las más importantes son: Barbarian, Candelaria, Magdalena, Cumbres, Nuevo Mundo, Barranco Beer Company y Sierra Andina (Mott, 2020).

3.2. Consumo de cerveza artesanal

El consumo de cerveza artesanal representa un importante potencial dentro del país, antes de la pandemia representaba el 0.3% (aproximadamente si solo consideramos la cerveza artesanal local) del consumo de cerveza mientras que otros países de la región como Colombia ya se encuentra en el 1%. Esto apunta a que aún es un mercado potencial que tiene mucho espacio para crecer especialmente cuando el consumidor peruano está buscando nuevas experiencias y sabores, el crecimiento esperado era alcanzar el 2% del mercado en 5 años y de acuerdo con (Patiño, 2020) esta proyección se ha visto acelerada por las restricciones sociales; y para septiembre 2020 la cerveza artesanal ya representa un 1% del consumo de cerveza. Este crecimiento no se ha producido directamente por el aumento del consumo per cápita sino por propuestas de *delivery* (a través de nuevos *e-commerce*) que llegan a más sectores de la población. Este es otra razón para poder concluir que el mercado peruano está esperando encontrar ofertas de cerveza artesanal con sabores nuevos y variados que lleguen a sus hogares.

Los canales de distribución de este tipo de cervezas son los bares/restaurantes y los supermercados; sin embargo, solo 5 marcas con la mayor producción pueden comprarse en los supermercados debido a las exigencias y barreras de entrada en este canal. Adicionalmente, los canales tradicionales y las tiendas de conveniencia no son un canal viable de distribución para productores pequeños debido a los tickets de compra que

manejan, así como también por la pandemia que el país atraviesa. Es por este último punto que cerca del 30% de las cervecerías han creado un canal online para poder mantener o aumentar su participación en el mercado (Rosales, 2020). De acuerdo con Michilot (Michilot A. P., 2020), hay dos corrientes o tendencias en el mercado actual: los bares multimarca y los bares de las marcas propias. Considerando la coyuntura actual los canales de distribución para los cerveceros artesanales se han limitado aún más, de acuerdo con (Salas, 2020) alrededor de 40 productores han quebrado y solo 10 tienen posibilidades de mantenerse por los próximos meses. Esto representa una oportunidad para poder ofrecer distintas marcas de cervezas artesanales en un solo lugar contribuyendo así a que los productores de cervezas puedan hacer llegar su producto a más clientes a través de un nuevo canal de distribución.

Según (Barbosa Carvalho, Minim, Nascimento, de Castro Ferreira, & Rodrigues Minim, 2017), las cervezas artesanales son creadas en menores cantidades en comparación a las cervezas industriales; sin embargo, gracias a los procesos innovadores de creación utilizando nuevas y variadas fórmulas, las cervezas artesanales tienen grandes diferencias con las cervezas industriales. Estas diferencias en su mayoría son: el grado de alcohol es mayor que una cerveza industrial, más variedad de sabores debido a los ingredientes utilizados, presentan más personalización en la presentación de la cerveza, las etiquetas muestran más información sobre cómo es su proceso de creación y se disfruta mejor con comidas (HomeBrewAdvice, 2020).

Según las diferencias mencionadas se puede encontrar un gran público que prefiere estas cervezas sobre las industriales. Sin embargo, al tener tanta variedad se ha encontrado que según el informe realizado por (Ward, 2019), los sabores de cervezas que fueron más demandados por los consumidores hasta el año 2018, son los siguientes: cerveza negra, lager aromatizada o mixta, lager premium, lager de precio medio, lager económica, cerveza con bajo porcentaje de alcohol o sin alcohol y cerveza negra fuerte.

El Perú cuenta con una gran variedad de cervezas artesanales, ya sea por sabor, textura, grado de alcohol, entre otros. Todo esto gracias a la gran oferta de las cervecerías que tratan de ofrecer productos únicos al público. Esta gran oferta de cervezas artesanales ha ayudado a que muchas de estas cervezas sean reconocidas a nivel internacional, ocasionando que para el 2019 se premiaron 7 cervezas: “Saqra” de la cervecería Del Valle, “La 9” de la cervecería Cumbres, “La Partida” de la cervecería Altamar, “Be Kind Pale Ale” de la cervecería Del Valle, “Zenith Pale Ale” de la cervecería Zenith, “Cat IPA”

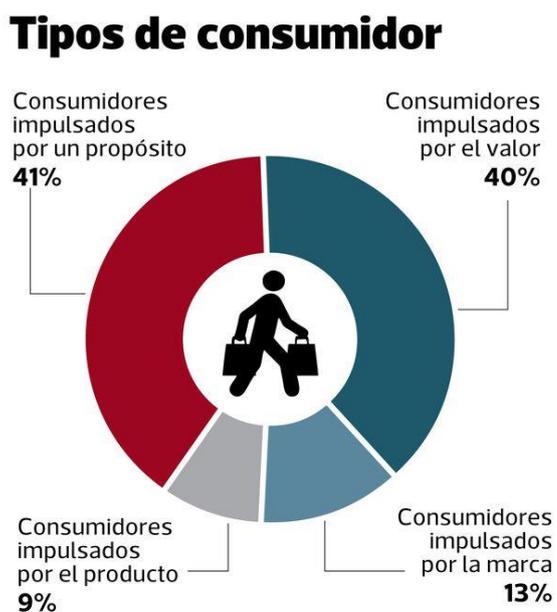
de la cervecera 7 Vidas, “EsquizSOURfrenia” de la cervecera Psycho Brewery, “Limaléfica Pumpkin” de la cervecera Limamanta, entre otros (Tour Gourmet, 2019).

3.3. Consumidores globales

3.3.1. Tipos de consumidores globales

En un estudio global realizado por IBM (Michilot A. , Empresas, 2020) se pueden clasificar a los tipos de consumidores por la motivación que tienen. Esta motivación puede estar impulsada por (1) un propósito, (2) el valor, (3) el producto y (4) la marca. De acuerdo con el estudio, los consumidores estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de compra si la marca está alineada con los valores de los clientes. Como se puede ver en el Gráfico 3.3, la motivación principal no está dada ni por el producto ni por la marca si no que el consumidor (en su mayoría) busca servicio con un propósito específico o porque este le genera valor en su vida.

Gráfico 3.3: Tipos de consumidor

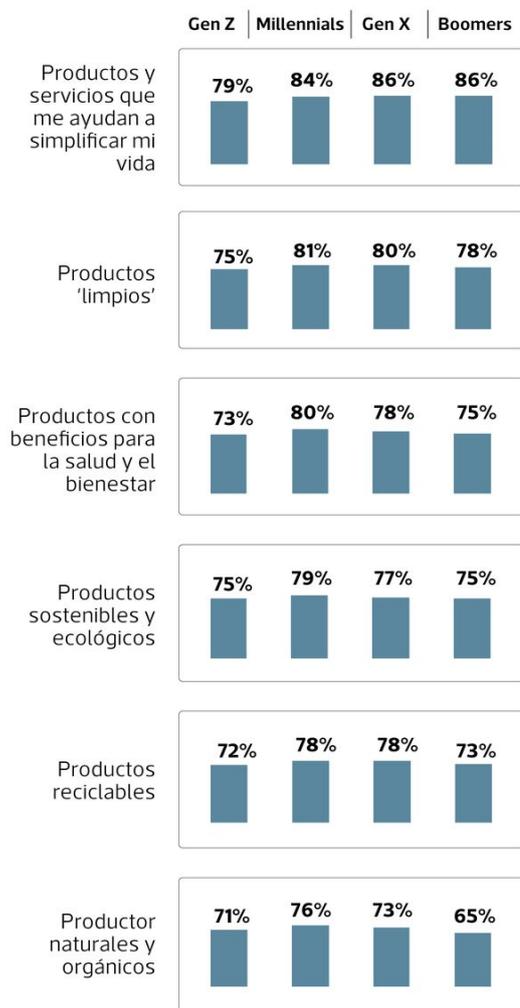


Fuente: IBM, (Michilot A. , Empresas, 2020)

Como se puede ver en el Gráfico 3.4, el principal atributo que buscan los consumidores al elegir una marca es “Productos y servicios que me ayudan a simplificar la vida” de los cuales la generación *Millennials* y *X* concentran los mayores porcentajes.

Gráfico 3.4: Atributos al escoger una marca

Atributos al escoger una marca por generación



FUENTE: IBM

GESTIÓN

Fuente: IBM, (Michilot A. , Empresas, 2020)

3.3.2. Consumidores de bares

De acuerdo con un estudio realizado por la consultora MercaWise en la ciudad de México sobre las preferencias de consumo en bares, se evidencia que los bares están en primer lugar dentro de sus preferencias de entretenimiento (47%) seguido por restaurantes. La elección del bar se basa principalmente en el servicio, (27.8%) la música (23.2%) y los buenos precios en bebidas (23.2%) y un 68% indica que suele probar nuevos locales frente a asistir siempre al mismo, finalmente el 69% de los encuestados afirman que el motivo principal para ir a un bar es por diversión, seguido de celebraciones u ocasiones especiales (14%). Con la información detallada se puede concluir que los

consumidores de bares disfrutan de pasar momentos de entretenimiento sin ninguna razón adicional y que es primordial el servicio, la música y los precios de las bebidas para su elección (MercaWise, 2018).

Un estudio conducido por (Skinner, Moss, & Parfitt, 2005), sobre las expectativas de los consumidores de bares, describe como hallazgos que uno de los principales problemas de los bares es la espera que tienen que hacer los consumidores para ingresar, es casi inevitable cuando los bares están llenos y los clientes tienen que hacer colas para poder ingresar generando malestar en ellos e incrementando su preocupación por su seguridad mientras esperan. Adicionalmente, para los clientes, el principal factor para ingresar a un bar es que tenga una buena atmosfera y que no se encuentre ni vacío, ni lleno, sino buscando un punto intermedio. Considerando la distribución del local, hay una mayor preferencia por los salones con sofás frente los bancos de la barra.

Los servicios más buscados como complemento en estos bares son las bandas en vivo, los DJ y el karaoke. Tanto el grupo de mujeres y hombres coinciden con que la música es uno de los principales factores para quedarse en un bar ya que este es parte principal de la atmosfera. Sin embargo, debido a los distintos grupos de personas, la música no siempre gusta a todos por igual generando que en algunos casos cambien de bar buscando cubrir los gustos de todo el grupo.

Sobre los precios, las mujeres eran más sensibles al pago de precios altos sin embargo estarían dispuestas a pagar por la calidad del servicio que tienen en el bar, esto significa no tener que esperar para ingresar y con precios altos luego de una espera. Los consumidores buscan promociones y las más populares son las “hora feliz” o “*happy hour*” y “compra uno y lleva uno gratis”. Los menos preferidos son las noches de retos o quiz o las de “citas rápidas”.

Debido a la situación actual donde los consumidores han tenido que recurrir en su gran mayoría a servicios por *delivery* es que se analizará el perfil de dichos consumidores para encontrar similitudes dentro de una oferta que incluya este tipo de servicios. De acuerdo con el estudio de (EAT2GO, 2019) realizado entre junio y julio del 2019; identificó 3 tipologías para el consumidor de *delivery*, los tipos propuestos tienen en común que el cliente será más exigente, requiere mejoras en la calidad del servicio de *delivery* y hay una conciencia socioambiental. Adicionalmente, buscará encontrar soluciones a sus necesidades cotidianas y experiencias para divertirse con amigos y familias. En la Tabla 3.1 se muestran las principales características de estos consumidores.

Tabla 3.1: Tipos de consumidor de *delivery*

Tipo Consumidor	Características
Tradicional/Presenciales: <i>delivery low cost</i>	Mayor en edad de los 3 tipos. Menos capacidad adquisitiva. Asociación de <i>delivery</i> con <i>fast food</i> . Bajas expectativas del servicio y no están dispuestos a pagar un adicional.
Incorporados a la normalidad: presencial y ocasional	En búsqueda de nuevas experiencias y cultura en los eventos. Utilizan <i>delivery</i> para reuniones con familia y amigos. Uso intensivo de tecnología. Pueden pagar costo adicional por el servicio.
Cosmopolitas digitales	Jóvenes (<i>Millennials, Centennials</i>) y de estatus económico medio/alto. Valoran y buscan nuevas experiencias. Solucionan problemas utilizando la tecnología. Uso intensivo de aplicaciones (apps). Dispuestos a pagar un precio mayor si perciben modernidad, innovación, ecología.

Fuente: Elaboración propia basado en (EAT2GO, 2019)

3.3.3. Consumidores de cerveza artesanal

De acuerdo con (Diario de Gastronomía, 2019), el 40% de los consumidores de cerveza también se identifican como consumidores de cerveza artesanal, bajo este alcance se estaría hablando del 15% de la población global. Si bien hay una preferencia mayor por parte de los hombres, las mujeres representan un 41% de los consumidores, por lo que no hay una gran diferencia en cuanto al sexo del consumidor; sin embargo; son más mujeres las que toman la cerveza al menos una vez por semana (31%) de lo que lo hacen los hombres (19%).

El consumidor de cerveza artesanal se concentra entre los 25 y 44 años (62% de los consumidores se encuentran en este rango de edad). En este rango de edades se pueden diferenciar dos perfiles: los consumidores de 25 a 34 años que buscan este tipo de cerveza como una alternativa y los consumidores de 35 a 44 años que hacen una elección más consciente y que identifican a la cerveza artesanal como un producto de calidad.

Adicionalmente, se puede notar tipos de consumo que difieren para otras bebidas alcohólicas. Estos consumidores son más pausados, disfrutan degustar nuevos sabores y divertirse con amigos. Es importante notar que un 65% de los encuestados buscan locales donde sirvan este tipo de cerveza y que el 56% las toman en sus hogares.

Antes de la coyuntura la frecuencia de consumo aumentaba los fines de semana y el 60% era realizado fuera de sus casas. Adicionalmente, el principal lugar donde consumían la cerveza era en bares y cervecerías (60%) y muy por detrás en las tiendas especializadas (28%).

Por otro lado, de acuerdo con estudio realizado por (Fernández, Martínez, Astorga, Valencia, & Medel, 2017) concluye que se pueden diferenciar dos segmentos en los consumidores de cerveza artesanal dándoles el nombre de Stout y Lager (1) Los “*Stout*” son los consumidores maduros y con mayor conciencia de los productos artesanales que buscan la calidad del producto y una recomendación de algún referente; (2) Los “*lager*” son los estudiantes y tienen menor consumo de cerveza, estos buscan calidad, el tipo de envase, recomendaciones y precio.

Tomaremos de referencia el estudio exploratorio que realizó (Araya-Pizarro & Rojas-Escobar, 2019) donde se buscaba definir un perfil del consumidor chileno de cervezas artesanales, en este estudio utilizo métodos cuantitativos para los entrevistados cuya tabulación se puede ver en la Tabla 3.2. Como principales hallazgos se tiene que el mayor consumir de cerveza artesanal son los hombres (56%). Las edades que tienen mayor preferencia están entre los 18 y 28 años (en su mayoría estudiantes) seguido por los de 29 y 39 (en su mayoría trabajadores dependientes) pero muy de cerca de las personas de 40 a 50.

Finalmente, la percepción del perfil joven es que la cerveza artesanal es una bebida que le permite socializar y se puede compartir fácilmente en grupos (amigos o familiares) y la del perfil adulto es que este tipo de cerveza tiene un mejor sabor en comparación a la industrial, la consume en ocasiones especiales, recurren a las recomendaciones y buscan principalmente los atributos de la bebida siendo el precio el menos relevante.

Tabla 3.2: Características del consumidor cerveza artesanal

Criterio de segmentación	Característica del consumidor	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	84	56
	Mujer	66	44
Edad	Entre 18 y 28 años	56	37
	Entre 29 y 39 años	43	29
	Entre 40 y 50 años	31	21
	Entre 51 y 61 años	14	9
	Más de 61 años	6	4
Ocupación	Estudiante	40	27
	Dueño(a) de casa	21	14
	Trabajador(a) dependiente	69	46
	Trabajador(a) independiente	20	13
Ingresos mensuales	Menos de 425 USD	70	47
	Entre 425 USD y 850 USD	41	27
	Entre 850 USD y 1 285 USD	23	15
	Más de 1 285 USD	16	11
Frecuencia de consumo	Mensual	104	69
	Quincenal	14	9
	Semanal	30	20
	Diario	2	1
Modo de consumo	Solo	10	7
	Amigos	74	49
	Familia	35	23
	Pareja	31	21

Fuente: (Araya-Pizarro & Rojas-Escobar, 2019)

3.3.4. Nuevos hábitos de los consumidores post pandemia

Un estudio realizado por ADEX, en mayo del 2020 indica las 10 tendencias globales post pandemia sobre las preferencias de los consumidores (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2020). En la Tabla 3.3.3 se muestran los principales hallazgos de las tendencias y como es que han cambiado debido a la pandemia.

Tabla 3.3 : Tendencias globales

Tendencia	Antes de la pandemia	Impacto de la pandemia	Conclusión
<i>Catch me in seconds</i> (Cautívame en segundos)	El crecimiento del uso de smartphones a nivel global sobre todo en la generación más joven, que es cada vez más	Menos interacciones físicas por lo que hay mayor dependencia de los canales digitales, el consumidor está más distraído debido a	Consumidor exigente que buscara contenido personalizado y relevante manteniendo el mensaje corto, rápido y asociado a

	visual y sensorial y con acceso a información.	las distintas actividades que debe realizar por lo que necesita información en tiempo real y que sea lo más relevante posible para atraer su atención en el poco tiempo que tiene.	los valores de los consumidores para atraer su atención.
<i>Minding myself</i> (Cuidando de mí mismo)	Responsabilidad social haciendo que los consumidores busquen “felicidad holística”.	Aumento de niveles de ansiedad que necesitan ser controlados por lo que se genera una búsqueda de productos para satisfacer esta necesidad.	Consumidor que buscará productos/servicios que ayuden a manejar la ansiedad debido al aislamiento social y al cambio de relación social con su entorno.
<i>Multifunctional Homes</i> (Hogares multifuncionales)	Evolución del lugar personal en el hogar por el incremento de conectividad.	Aumento del uso de herramientas de comunicaciones basadas en web para dar continuidad a las actividades diarias.	Consumidor que utiliza nuevas herramientas de comunicación y prioriza el uso de redes sociales para este fin.
<i>Private personalization</i> (Personalización privada)	Para poder brindar una experiencia personalizada es necesario un alto registro de datos del cliente. El cliente está cada vez más consciente de la privacidad de su información.	Los consumidores están dispuestos a compartir datos siempre que se genere un beneficio a cambio y que se garantice la protección de su información.	Consumidor informado que evaluará beneficio de la personalización vs la privacidad de su información.
<i>Proudly Local, going Global</i> (Orgullo local, en camino a ser global)	Cambiar el consumo a tiendas globales por tiendas locales donde el mercado de nicho es un foco principal y los consumidores buscan una mayor variedad de productos y servicios.	Dificultan para la importación de tiendas globales lo que promueve el consumo local aún más con una sensación de apoyo a la comunidad.	Consumidores apoyando la identidad nacional prefiriendo productos locales.

Fuente: Elaboración propia en base a (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2020)

3.4. Consumidor peruano

3.4.1. Población

De acuerdo con la última publicación de INEI para el 30 junio de este año la población asciende a 32 millones 131 mil 400 habitantes (INEI, 2020). En Lima se estima que viven 10 millones 628 mil 470 personas que representan casi el 30% de la población a nivel nacional. El crecimiento de la población comparada al 2019 ha disminuido (2019: 23 millones 495 mil) pero se mantiene dentro de las proyecciones de crecimiento.

De la población del departamento de Lima, el 35.4% son hombres y el 35% son mujeres, así mismo la población urbana representa un 98%. Como se puede observar en la Tabla 3.4 la población en el rango de edades de 25 a 55 años representa el 45.08% (4.769

miles), adicionalmente la población dentro de los NSE A y B entre 25 y 55 años ascienden a 1.326 mil (12% de lima metropolitana).

Tabla 3.4 : Distribución Lima Metropolitana 2019 por rango de edad

Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Fuente: (CPI, 2019).

En la Tabla 3.5 podemos notar que los distritos predominantes con NSE A y B son los que pertenecen a Lima Moderna; estos representan el 13.4% (1,416 mil) de la población Limeña. Lima moderna se encuentran en el 4to lugar de densidad después de Lima norte, Lima Este y Lima Sur (CPI, 2019). Cabe resaltar que los NSE predominantes en esta zona son A y B con rangos de ingresos promedio mensuales de S./8,225 (IPSOS, 2020).

Tabla 3.5 : Distribución Lima Metropolitana 2019 por NSE

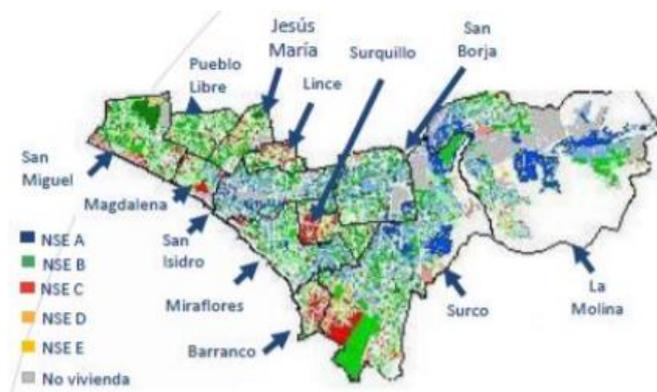
Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas								
Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E	
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4	
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5	
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3	
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0	
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9	
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8	
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7	
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6	

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Fuente: (CPI, 2019)

En la Figura 3.1 se muestra la distribución de Lima Moderna considerando el NSE. Como se puede ver hay un sector predominantemente B en la distribución y se concentra un NSE A principalmente en los distritos de La Molina, Surco y San Borja.

Figura 3.1 : Mapa Lima Moderna por NSE



Fuente: Ipsos perfiles zonales

3.4.2. Estilos de vida

La consultora Arellano (Arellano Cueva, 2019) propone una clasificación de los consumidores de acuerdo con su estilo de vida. El reporte propone 6 categorías clasificadas en dos grandes grupos: los proactivos y los reactivos. Las 6 categorías son: sofisticados progresistas, modernas, formalistas, conservadoras y austeros. En el Gráfico 3.5 se muestra la clasificación de los estilos de vida y en la Table 3.6 se describen los 6 perfiles.

Gráfico 3.5: Estilos de vida



Fuente: (Arellano Cueva, 2019)

Tabla 3.6: Estilos de vida

Perfil	Descripción	Características	Hábitos	¿Qué compran?
Sofisticados	Segmento mixto, ingresos altos/medios. Innovadores en el consumo, cazadores de tendencias y de moda. Son más jóvenes que el promedio de la población.	Tienen una apertura a la globalización, son liberales, sociales y cuidan de las apariencias.	Se relajan navegando por internet, escuchando música y disfruta de las reuniones con amigos y familiares. Frecuencia de salidas (3 veces al mes) Frecuenta bares y discotecas (2 veces al mes)	Genera relaciones con la marca (más que con el producto). Les interesa la información nutricional de los alimentos.
Progresistas	Predominantemente hombres, en todos los NSE (obreros, empresarios y emprendedores). En búsqueda de oportunidades.	Tienen una ocupación, son exigentes y prácticos.	Sociables en el trabajo, ven televisión y descansan. Disfrutan de sus amigos y prefieren divertirse en su hogar, discotecas y jugando fulbito.	Conveniencia costo-beneficio. Economizan, consumen productos tradicionales y modernos, pero no pagan adicionales. Buscan las ofertas y descuentos.
Modernas	Predominantemente mujeres estudiantes o trabajadoras en todos los NSE.	Muchas facetas, innovan y buscan la moda para complementar sus intereses.	Ocupadas (trabajo o actividades en el hogar)	Las compras son entretenidas y divertidas. Prestan atención a las marcas por la calidad y no por el precio.
Formalistas	Predominantemente hombres orientados a las familias siguen modas, pero no son innovadores.	Tradicionales, cumplidores.	Disfrutan de las reuniones con amigos para socializar y distraerse. Prefieren divertirse en sus hogares con amigos y familiares.	Les gusta la tecnología
Conservadoras	Predominantemente mujeres, dueñas de hogar.	Conservadoras en sus actitudes y pensamientos.	Disfrutan de actividades en el hogar con sus familias.	Las compras les genera estrés solo compran lo necesario.
Austeros	Predominantemente hombres, de bajos recursos.	Sobreviven el día, son modestos	En casa con su familia.	Perciben «lo nuevo» como riesgoso, el precio determina sus compras.

Fuente: Elaboración propia en base a (Arellano Cueva, 2019)

La clasificación de los estilos de vida de los consumidores peruanos nos permite entender sus perfiles y comportamientos asociados a las compras, si bien son perfiles genéricos de consumo, estos permitirán identificar a qué tipo de consumidores se

orientaría la propuesta de valor tomando en cuenta que hay peruanos digitales, que buscan tendencia, que gustan de conectarse con sus amigos y que están dispuestos a probar nuevos productos o servicios.

3.4.3. Generaciones

El comportamiento del consumidor varía según las generaciones ya que cada generación tiene características específicas en cuanto a costumbres y cultura. Estas características impactan en la forma en la que se comunican; es decir, cada persona usa o tiene preferencia por ciertos canales dependiendo de la generación a la que pertenece. En la Tabla 3.7 se consolidan estas características generacionales respecto a la forma de comunicación que utilizan.

Tabla 3.7: Características de las generaciones

Generación	Características	Medio de comunicación de preferencia
<i>Baby boomer</i> (1940 – 1950)	Valoran las interacciones cara a cara. Prefieren ir físicamente a adquirir un producto o servicio. Prefieren evaluar varias opciones similares a una muy personalizada. Preferencia por el menor precio.	Cara a cara Teléfono Correo electrónico
Generación X (1960 – 1970)	Usan las redes sociales para conectarse con otras personas, pero no mucho para hacer negocios o comprar. Buscan información en los motores de búsqueda de internet sobre productos o servicios o problemas con ellos. Aunque también optan por llamar por teléfono no les gusta esperar en la línea.	Teléfono Correo electrónico
Generación Y o <i>Millennials</i> (1980 – inicios de 1990)	Atraídos por la tecnología. Se adaptan rápidamente a los cambios. Esperan que los representantes de los negocios o servicios sepan tanto como ellos en tecnología. Prefieren interacciones cortas, concisas y rápidas. Prefieren las redes sociales y respuestas en un corto periodo de tiempo (minutos). Prefieren la personalización de los servicios y/o productos y el soporte relacionado a ellos. Si sus necesidades no son cubiertas influyen en las decisiones de su círculo cercano y emiten opiniones públicas (en redes sociales) acerca de sus malas experiencias.	Mensajes de texto. Mensajería instantánea. Redes sociales Canales digitales.
Generación Z o <i>Centennials</i> (mediados de 1990 – 2010)	Prefieren los canales modernos de comunicación y usan muy poco el teléfono y el correo electrónico. De todas las generaciones es la que más confía en las comunicaciones digitales. Usan las redes sociales para informarse acerca de productos y servicios antes de realizar una compra. Su paciencia y atención es muy baja y pueden reaccionar de una mala manera si sus necesidades no son cubiertas.	Redes sociales Mensajería instantánea Aplicaciones con IA

Fuente: Elaboración propia en base a (SuperStaff, 2019)

En el Perú (IPSOS, 2019) se pueden identificar perfiles de consumidores dependiendo a que generación pertenecen. En la generación Y el 84% trabaja, el 46% es

bancarizado, el 62% usa smartphone y el 89% se fija en las ofertas antes de realizar compras. Esta generación busca las promociones, y descuentos (7 de cada 10). Para la generación X, el 84% trabaja, solo el 42% es bancarizado y el 76% busca la marca en cualquier lugar, es decir hay baja fidelización en esta generación. Ambas generaciones tienen en común que su actividad de entretenimiento es principalmente salir a comer.

Conocer como es el comportamiento de las generaciones frente a los canales de comunicación que utilizan y las características que concentran frente al uso de smartphones, bancarizados y de hábitos de compras por internet, permitirá que identifiquemos la o las generaciones que formarán parte del segmento de clientes al que estará dirigida la propuesta.

3.4.4. *Uso de telefonía móvil, smartphones*

De acuerdo con (Guevara, 2019) en el 2019 había un 19% adicional de suscriptores de servicios móviles a lo que se tiene de población (es decir más de 1 celular en promedio por persona), esto es una señal del crecimiento y masificación que han tenido los teléfonos celulares especialmente entre las edades de 25 a 40 años (Mendoza, 2019). El uso constante que le dan a los celulares mientras realiza actividades diarias y el incremento del uso de aplicaciones permite indicar que el peruano está dispuesto a utilizar nuevas aplicaciones; y que como parte importante del uso que le dan a los dispositivos electrónicos es comunicarse con sus amigos y familiares (73%). Por lo que se puede concluir que para el peruano es importante estar conectado y que es parte de sus hábitos hacerlo con un dispositivo electrónico (smartphone, laptops (58%), computadores personales y *tablets*) (IPSOS, 2020)

Sobre el uso de videoconferencias para conectarse con amigos, un 46% (IPSOS, 2020) de hogares las realizan por lo que se están volviendo cada vez más digitales. (Córdor, 2020); estas nuevas preferencias y hábitos se podrán trasladar fácilmente a nuevas propuestas de negocios que permitan cubrir la necesidad de entretenimiento y de ocio y que usen como habilitador plataformas digitales a las cuales los peruanos ya están acostumbrados.

3.4.5. *Perfil consumidor peruano*

De acuerdo con la consultora Nielsen, los valores y el estilo de vida del consumidor peruano han evolucionado en los últimos años (Frenk, 2014) El consumidor peruano es más exigente y racional para tomar la decisión de compra. El 87% indica como principal preocupación la calidad del producto/servicio. Algo a considerar es que solo el 41% tiene predisposición a adoptar tempranamente nuevos servicios y que la marca solo es un factor

importante para la compra de productos durables, pero para los productos perecibles prima la funcionalidad y calidad del producto.

Por otro lado, según (EL Peruano, 2019), el consumidor está más informado por lo que ha generado nuevos hábitos de compra. Se pueden identificar los siguientes perfiles no excluyentes: (1) el investigador: en este perfil se identifica el 94% de los consumidores y el 80% de ellos incluso ve un video instructivo y los *reviews* antes de decidir su compra. Se puede notar que mientras más informado este el cliente, más fácil será de que se le “incite” a probar nuevos productos, (2) el exigente, el consumidor se ha vuelto más activo para solicitar y reclamar un producto, esto se debe en parte al aumento de la competencia, (3) el que requiere asistencia: los consumidores requieren contar con un asistente digital dentro de las aplicaciones de compra y de *delivery*. Otra exigencia que se puede trasladar a la eventual fidelización del cliente es la personalización de ofertas y la transparencia y claridad de la información.

Adicionalmente, la consultora Comscore (Rodriguez, 2019) propone un nuevo perfil digital para el consumidor. El 21% de estos nuevos consumidores tienen entre 25 y 34 años y pasa aproximadamente 25.5 horas en internet al mes. Hay que considerar que se tiene una mayor concentración de hombres (56%) que mujeres (43%).

Las principales características de este nuevo perfil se describen a continuación:

Cazador de ofertas: “El nuevo comprador digital peruano es un cazador de ofertas, compara precios, es más leal a las marcas y busca calidad”.

Valora experiencias: El consumidor valora las experiencias y es más probable que se vuelva leal a una marca que ofrezca una experiencia antes y después de la compra. “Quiere ser sorprendido”.

Conectado: El teléfono celular se ha vuelto un facilitador para la compra ya que los consumidores lo utilizan para buscar la información (antes), mientras compra (durante) y después de la compra.

Informado: La mitad de la población compara los precios de los productos, pero el 47% restante compara las características de los productos.

Por otro lado, el consumidor peruano utiliza aplicaciones bancarias para realizar transacciones monetarias, siendo sus opciones favoritas (después del uso de cajeros) banca móvil y la banca por internet con 57% y 52% respectivamente. Estos datos nos permiten indicar que la bancarización se ha incrementado en comparación con el 2019 y que hay mucha más apertura en el uso de aplicaciones para las transacciones digitales (IPSOS, 2019).

3.4.6. Consumidor de cerveza artesanal

El perfil del peruano que consume cerveza artesanal se puede resumir como; “el consumidor de cervezas artesanales disfruta la gastronomía y valora sabores avanzados”. Adicionalmente, el consumo que realiza este consumidor es aproximadamente la mitad de un consumidor industrial, por este motivo se preocupa por el sabor, calidad y variedad de las cervezas (Michilot A. P., 2020). En su mayoría el consumidor peruano no asocia la calidad de la cerveza artesanal con una marca específica, si bien reconoce las marcas más “comunes” como son Barbarian o Candelaria (por ser marcas que tienen producciones masivas y que se venden a través de supermercados) esto no influye en el momento de elección de una cerveza artesanal. El consumidor será propenso a pedir una cerveza artesanal de una marca categorizada como “poco conocida” si la descripción de los ingredientes, sabor y % de alcohol cubren sus gustos; incluso lo que valora el consumidor más que la marca, tipo o nombre que tenga la cerveza son los ingredientes que tiene y serán estos los más recordados al momento de pedirla nuevamente.

3.5. Tendencias tecnológicas

A raíz de la transformación digital que ha sufrido la industria de bebidas y comidas muchas tecnologías, algunas conocidas y algunas nuevas, han tenido que ser adoptadas por los bares y restaurantes. Tecnologías aplicadas desde la búsqueda del lugar hasta la gestión del negocio, inventario y personal han sido adoptadas con el objetivo de generar diferenciación y también eficiencia operativa.

Uno de los grandes retos que enfrentan los bares es la gestión de su inventario y la proyección de compras que necesitará para poder satisfacer la demanda esperada de sus clientes. En estos negocios donde se tiene alimentos o bebidas que requieren tratamiento especial (cadena de frío y caducidad) se puede generar una gran pérdida económica si el inventario no es correctamente manejado. En este escenario es donde la tecnología ayuda mucho a tener un estimado más preciso de la demanda a través del estudio histórico de las ventas, pedidos e inventario utilizado. Existe software especializado en la gestión de inventario y manejo de compras que está siendo utilizado por distintos negocios que a través del uso de tecnologías como el análisis predictivo y *machine learning*, permiten hacer proyecciones con un alto nivel de confianza e incluso bajo ciertos parámetros los sistemas son capaces de poder hacer las compras de manera directa y automática (Sykes, 2019).

La digitalización del menú también es otra tendencia tecnológica. Usualmente los bares tradicionales actualizan una pizarra con las cervezas disponibles para sus clientes,

pero esto trae consigo algunos problemas como distracción del personal por sobre la atención del cliente, demora en la actualización de la carta lo que puede frustrar a un cliente al momento de ordenar y no encontrar la cerveza que desea y tiempos de espera elevados. Por lo que actualmente se están digitalizando las cartas para que con un menor esfuerzo y tiempo se puedan actualizar y los clientes tengan la información a tiempo para no ordenar algo que ya no está disponible. En caso el negocio tenga varios canales el cliente prefiere encontrar dicha información actualizada en todos ellos para que su pedido no considere productos que ya no estén disponible. Otro ejemplo de digitalización es en el proceso de pago, el débito automático desde una aplicación móvil o página web e incluso la división automática de la cuenta con tan sólo unos clics hacen que el cliente tenga menos frustraciones y que su experiencia sea agradable al momento de comprar un producto. De hecho, un 79% de personas prefiere que los negocios les brinden mecanismos de pago directo (Buzztime, 2019) (Sykes, 2019).

Los bares y restaurantes se han visto en la necesidad de utilizar aplicaciones de *delivery* con el fin de satisfacer la demanda en esta coyuntura de pandemia. Algunos clientes prefieren presentaciones para llevar por lo que sólo ordenan el pedido y lo van a recoger para consumirlo después. Bares y restaurantes utilizan aplicaciones de *delivery* existentes o crean sus propios sistemas de *delivery* integrados con sus sistemas de reservas y pedidos (Buzztime, 2019).

La presencia física en los bares se ha visto impactada por la coyuntura actual de pandemia esto no ha evitado que se tenga una experiencia similar de manera virtual. Se están organizando eventos como *Happy Hour* virtuales que se coordinan con un proveedor que ayuda a entregar bebidas a todo el grupo al mismo tiempo y brinda un espacio donde compartir a través de una video llamada e incluye juegos con los cuales las personas puedan pasar un momento agradable a demanda y en la comodidad y seguridad de sus hogares (Evergreen, 2020).

3.6. Operadores logísticos

Existen muchas opciones para la entrega de pedidos, se puede acceder a un sistema logístico propio o se puede tercerizar haciendo uso de operadores logísticos que asumen los procesos de almacenamiento y transporte de los productos. De acuerdo con (Huicho, 2020) el tercerizar estos procesos permite a la empresa tener una mayor flexibilidad con las variaciones de la demanda, le permite generar eficiencias y le da espacio para que se enfoque en su *core* de negocio.

Los operadores logísticos pueden cubrir desde el almacenamiento, la selección de productos, el empaque, despacho y la distribución. Con la coyuntura actual hay un reto importante para que estos procesos sean ágiles, eficientes y les brinden seguridad a los consumidores finales. Estos operadores cuentan con tecnología enfocada en su rubro de negocio y permiten que el consumidor final tenga una trazabilidad de cada parte de su compra. Principalmente las empresas digitales son las que tercerizan estos servicios, pero se requiere buscar un socio más que un proveedor pues en caso de problemas, es la marca de la empresa la que se vería comprometida.

Existen varias opciones de operadores logísticos que ofrecen servicios de entrega cubriendo una gran cantidad de distritos; principalmente en Lima podemos listar 7 de los principales operadores que se pueden integrar fácilmente con las páginas de los comercios y con múltiples opciones de despacho. Entre los principales operadores tenemos a Chazki, iSend, Nirex, Pedidos Ya, Urbaner, Olva Courier y Scharff. En la Tabla 3.8 se muestra una comparación de las principales características de estos operadores.

Tabla 3.8 : Características operadores logísticos

Operador Logístico	Tipos de <i>delivery</i>	Características	Tecnología
Chazki	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con pedidos <i>express</i> (3 horas) y programados. - Recoge los pedidos en almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en varios países latinoamericanos - Realizar revisión de antecedentes y verificaciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración con APIS - Seguimiento en tiempo real.
iSend	<ul style="list-style-type: none"> - Despachos desde su almacén. - <i>Delivery express</i> y programado 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura en Lima y Callao - Servicio de motorizados <i>In house</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración con APIS - Sistema de automatización de rutas - Seguimiento en tiempo real.
Nirex	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Delivery express</i> (2 horas) - Recoge los pedidos en almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura en Lima 	<ul style="list-style-type: none"> - En proceso integración con APIS.
Pedidos Ya	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Delivery express</i> (1 hora) - <i>Delivery</i> programado 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura en más ciudades del Perú y es una empresa internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma tecnológica de fácil integración y uso.
Urbaner	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Delivery express</i> - <i>Delivery</i> programado - Tiene distintos tamaños de motorizados para el transporte (moto, auto, van) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura Lima 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de fácil uso, pero no permite integración con los sistemas en tiempo real.
Olva Courier	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Delivery</i> programado - Recoge desde almacén de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llega a los 1832 distritos del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios especiales para <i>e-commerce</i> - No permite una integración en tiempo real con el comercio.
Scharff	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Delivery express</i> - <i>Delivery</i> programado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mas de 30 años de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de fácil uso - Integración e innovación tecnológica para sus procesos de logística.

Fuente: Elaboración propia en base a información de las páginas web de las empresas

3.7. *Benchmark* de la competencia.

Se ha realizado un análisis de la competencia a nivel internacional y nacional, como se muestra a continuación:

3.7.1. Competencia Internacional

Desde el 27 de marzo del 2020 comenzó a operar el primer bar *online* llamado BrewDog Online Bar, es necesario precisar que BrewDog es una cadena de cervecerías artesanales que ofrece su propia marca de cerveza. El bar online se creó como una alternativa para poder socializar en tiempos de inmovilización a casusa de la pandemia, este bar contaba con comida y música en vivo, servicios de cata de cerveza dirigidas, algunas clases de preparación de cerveza, algunos sorteos y regalos para los asistentes de todo el mundo, mayores de 18 años. En la primera reunión que se organizó a través de Zoom se inscribieron 1,000 personas. (Digital, 2020)

De acuerdo con (Sánchez, 2020), el 02 de abril del 2020 se creó El Bar Virtual Moritz en Barcelona, con el fin de atender al público que consume cerveza durante el tiempo de la cuarentena para lo cual se vendían las cervezas por internet a través de los distribuidores de la marca. Moritz es la primera cerveza de Barcelona pues se creó desde 1856. El Bar Virtual Moritz (Ver Figura 3.23.2) permitía interactuar de la siguiente manera: (1) al seleccionar los altavoces se abre una lista de Spotify creada para los tiempos de confinamiento, (2) el mando de Nintendo abre una página web de juegos online, (3) el saco de malta permite realizar consultas al maestro cervecero de la fábrica de Moritz, (4) las botellas representan los diferentes tipos de cerveza que se producen y brindan información sobre cada una de ellas, (5) los dispensadores de cerveza abren una plataforma de videoconferencia como Zoom, Hangouts o HouseParty, (6) la revista “Time Out In Barcelona” muestra todo el contenido digital de la revista, (7) los posters muestran contenidos creados con algunos *partners* de la empresa, e incluso unos cortos diarios sobre el Festival de Cine de Sitges. Es importante mencionar que esta plataforma ya no se encuentra disponible debido a que ya terminó la cuarentena en Barcelona.

Figura 3.2: Bar Virtual Moritz



Fuente: (Sánchez, 2020)

En Madrid, el Bar de cerveza artesanal La Virgen lanzó una nueva forma de venta de cerveza inspirados en el lechero, que recorría las calles entregando la leche en la puertas de las casas, a la que llamó “El Birrero” (ver Figura 3.3) en referencia al repartidor de cervezas, popularmente conocidas como birras en Madrid, para lo cual la empresa ha establecido 3 tipos de packs en base a la variedad y cantidad de cervezas a recibir, la suscripción al servicio es mensual y se puede cancelar o modificar la suscripción en cualquier momento, como parte del proceso de fidelización se entrega un vaso de regalo en la primera suscripción y además se comunica los nuevos lanzamientos (La Virgen, 2020). Esta empresa adicionalmente tiene una cerveza que se llama 8PM, pues a esa hora el pueblo madrileño salía a sus balcones a aplaudir para agradecer a las personas que trabajaron en el confinamiento, como parte de sus iniciativas de responsabilidad social el 100% de lo recaudado por la venta de esta cerveza es destinado a la sanidad madrileña (La Virgen, 2020).

Figura 3.3: El Birrero



Fuente: (Sánchez, 2020)

“La tienda de la cerveza” es una plataforma de venta de cerveza que funciona desde hace algunos años en España, vende principalmente su cerveza artesanal, pero también algunas cervezas de importación, este negocio ofrece el servicio de *delivery* gratuito y un servicio de devolución a 30 días, este negocio ha incrementado sus ventas durante el periodo de confinamiento (Garcia, 2020).

En Colombia se ha creado una aplicación llamada “Mi Bar Virtual” como una alternativa para dar solución a la necesidad social que tienen las personas durante este periodo, en esta aplicación se puede buscar los bares de Bogotá, de manera que puedes ubicarte en una mesa virtual para reunirte con tus amigos o sentarte en una mesa para conocer nuevas personas a través de la videoconferencia o chat, la aplicación también permite realizar el pedido *delivery* sin ningún costo adicional, incluso puedes escuchar la música del bar de manera que las personas vivan la experiencia de estar en un bar sin salir de casa (Google Play, 2020).

En algunos países, se están comenzando a formar comunidades virtuales como es el caso de *stay the fuck home* que inicio como una plataforma de bar virtual donde las personas se podían conectar para interactuar con desconocidos, que ahora es parte de *Stay real* la cual es toda una comunidad creada en rusia donde puedes unirte a conocer personas, hay distintos tipos de enlaces que te llevan a distintos tipos de ambientes, hay una sala para los que hablan en inglés para que se pueda conectar gente de cualquier parte del mundo, funciona a través de la aplicación *Whereby* que está disponible para iOS y

Android, se utiliza la videoconferencia y puedes aplicar distintos filtros de Snapchat (Stay Real, 2020).

Adicionalmente, existen algunos otros productos que han sido creados para suplir la necesidad social de las personas y que aún ahora se utilizan en los países donde ya se levantaron las restricciones sociales, lo cual demuestra que el modelo de negocio es viable aún en un contexto de no pandemia. Algunas de estas soluciones son el Rave, es un aplicativo que está disponible para usar en la computadora, iOS y Android que se actualiza constantemente y que según (Google Play, 2021) permite a las personas crear salas en las que se pueden escuchar música, hacer karaokes, ver videos de YouTube, Netflix, Disney+, Prime Video, Google Drive, entre otros; esta aplicación permite la interacción de los usuarios básicamente a través del chat, pero también permite una conversación a través de audio para lo cual se puede configurar el audio de lo que se está reproduciendo y del micrófono. También existe un complemento para el navegador Google Chrome que se llama Vemos, y según (Vemos, 2021) permite que los contactos puedan ver juntos en tiempo real y con la posibilidad de conversar y verse en la pestaña del navegador, actualmente permite ver videos en YouTube, Disney+, Netflix, Hulu y Prime Video.

Finalmente tenemos que incluir la revolución que tuvieron plataformas como Twitch y Discord durante el 2020. De acuerdo a (Cid, 2020) estas aplicaciones “ayudan a socializar de manera más natural, instantánea y cercana”. Inicialmente ambas plataformas estaban orientadas a *gamers*, ambas se han expandido a distintos intereses. El crecimiento se ha dado de forma exponencial durante las restricciones por la pandemia, pero es claro que la popularidad de estas aplicaciones y otras de su tipo responde a la necesidad de crear comunidades, socializar y dar una experiencia de realidad a quienes las utilizan.

3.7.2. Competencia Nacional

Dentro de las ofertas de cervezas artesanales, tenemos a Barbarian es uno de los bares de cerveza artesanal más importantes del Perú, puesto que durante el año 2019 se posicionó como uno de los que más acogida tuvo en el público debido a que del 0.1% de ventas de cervezas artesanales, Barbarian obtuvo un 20% (Peru Retail, 2019). Una de las razones más importantes de su liderazgo en el mercado es su gran cantidad de puntos de ventas (800aproximadamente), los cuales incluyen sus 6 bares situados en Lima (Barranco, Miraflores, Jockey Plaza, YOY Lima Box Park, Centro de Lima y Arequipa), así como también puntos de ventas como *minimarkets*, supermercados, tiendas especializadas y restaurantes (Peru Retail, 2020). Sin embargo, para poder satisfacer los

diferentes gustos de antiguos y nuevos clientes, este bar siempre crea nuevas cervezas con diferentes sabores con la finalidad de innovar y ofrecer una gama cada vez más amplia. Por lo cual, Barbarian fue reconocido con una medalla de oro en la Copa Internacional de cervezas por una de sus cervezas artesanales llamada “Plan B 001” (Peru Retail, 2019).

Por otro lado, encontramos a la Candelaria que se coloca como la segunda cervecería en tener más presencia en el Perú, debido a que cuenta con el 1% del total de ventas de cervezas artesanales. Esto es gracias al incremento de ventas en línea, las cuales representan el 25% de su total de ventas (Patiño, 2020). La situación pandémica que viene atravesando el país ha ocasionado que el funcionamiento de bares esté restringido por imposición del gobierno, lo cual ha limitado a que los clientes puedan tener acceso a los diferentes puntos de ventas de cervezas artesanales. Es por esta razón, que Candelaria impulsó su canal de ventas en línea con el fin de llegar a sus clientes habituales; sin embargo, estas ventas ya no se limitan a los fines de semana, y ahora también se han ampliado a todos los días de la semana, puesto que al tener la facilidad de pedir las cervezas artesanales por *delivery*, se puede realizar según el tiempo en el que el cliente lo necesite.

En el Perú el *startup* “Dr Boozer” fue fundado por Gerson Tamara Arteaga, Rolando Arias y Jorge Vargaz que ofrecen sus propios cocteles en porciones individuales que vienen listos para tomar en casa, incluso tienen la alternativa de reemplazar los hielos por agua. Esta iniciativa se lanzó con el fin de aumentar el consumo de pisco y otros productos peruanos. Se tiene planeado que para una segunda etapa se va a desarrollar una plataforma que permita la interacción de los usuarios con música en vivo, clases de preparación de tragos, catas dirigidas y otros servicios (Varillas, 2020).

Las tiendas virtuales de licores y cerveza artesanal como Licorería 247, Don chelero, El otro lado, Machotel, Mr. Lúpulo, que ofrece un *six pack* de madera hecho a mano y mensajes personalizados, y “Barra Grau” que se dedica a la comercialización de la cerveza artesanal en Lima y algunas otras ciudades del Perú, esta tienda cuenta con más de 100 cervezas peruanas, la colección más grande de cervezas artesanales en un solo lugar, los pedidos se realizan eligiendo seis cervezas de cualquier tipo, pero también se aceptan pedidos mínimos de 4 botellas (Barra Grau, 2015).

Además, se debe tener en cuenta que en el mercado también existen otro tipo de bebidas alcohólicas que también se venden por internet como Licorería *delivery* Lima,

Don juerguero, DiverChopp, El bunquer, I-quiero, e incluso las tiendas de conveniencia ofrecen la venta de bebidas alcohólicas.

También, es necesario considerar que los supermercados más importantes de la ciudad como Tottus, Plaza vea, Wong y Metro venden las marcas más comerciales de cerveza artesanal. De acuerdo con (Noceda & Saavedra, 2020) la pandemia ha acelerado el mercado local de *delivery* peruano, lo que permitió la aparición de nuevos competidores como es el caso de Cornershop y Fazil (principalmente en supermercados). La primera ha formado alianzas con Uber lo que le permitirá tener un crecimiento mayor enfocándose en las alianzas con varios supermercados (Vivanda, Plaza vea y Makro). Incluso aparecen competidores como Cabify que podrían ingresar al sector de *delivery*.

Por otro lado, debido a la pandemia y las restricciones de bares y restaurantes, estos negocios han implementado sistemas de *delivery* ya sea con una logística propia o utilizando alguna aplicación de “agregador”. Incluso algunos bares de cerveza artesanal ya comenzaron a operar en el Perú con las opciones de consumo en el local (la regulación actual permite que los bares y restaurantes atiendan con el 40% de su capacidad) y/o el servicio de *delivery* como Barbarian, el Clan Cervecerero, Barranco Bear Company, La cerveteca, entre otros.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

4.1. Definición de la propuesta de valor

A continuación, se detallan cada uno de los segmentos del *value proposition canvas* que se puede visualizar en la Figura 4.1.

4.1.1. Trabajos

A continuación, se describirán los trabajos o *jobs* que tiene un cliente:

(1) Divertirse sin salir de casa: Actividades asociadas que el cliente realiza para distraerse sin tener la necesidad de salir a la calle. Las razones para realizar estas actividades pueden ser variadas: cansancio, dificultades económicas, restricciones impuestas por el gobierno, pandemia. Sin embargo, dependiendo de la persona, se encontrará que actividad realizará acorde a sus gustos: leer, ver películas, realizar videoconferencias con amigos o familiares, escuchar música, entre otros.

(2) Encontrarse o reencontrarse con amigos de colegio, trabajo o familiares: Realizar visitas a amigos o familiares es una actividad muy común en las personas, puesto que siempre se busca conversar con personas conocidas con el fin de saber cómo se encuentran, así como también comentar sobre algún hecho importante en sus vidas. Gracias a esto, las personas reducen su nivel de estrés, así como animar a las personas o generar buenos hábitos de comunicación.

(3) Realizar compras buscando ofertas y promociones: Los clientes buscan diferentes productos que satisfagan sus necesidades. Alimentación, vestimenta, dispositivos electrónicos son algunas de las categorías más utilizadas por los clientes para buscar que comprar. Adicionalmente, encontrar ofertas y promociones es beneficioso para ellos puesto que podrán obtener diferentes beneficios tales como ahorro de dinero, llevar más productos relacionados al adquirido o adquirir una mayor cantidad de esta.

(4) Buscar momentos para escapar de las preocupaciones y el estrés: Dado que las personas realizan diversas actividades, mayormente relacionadas a sus trabajos, familias u otras responsabilidades. Estas actividades generan estrés que debe ser disminuido de alguna forma. Es por esta razón que las personas buscan diferentes actividades que les ayude a distraerse con el objetivo de escapar por unos momentos de la rutina. Estas actividades varían según el gusto de la persona, pero en su mayoría son: realizar ejercicios, ir al cine, escuchar música, salir a reuniones con amigos o familiares, asistir a bares o conciertos.

Figura 4.1: *Value proposition Canvas*



Fuente: Elaboración propia

(5) Utilizar plataformas digitales para comunicarse y entretenerse: Hoy en día es común que las personas utilicen diferentes plataformas digitales para realizar diversas actividades gracias a la gran cantidad de soluciones que brindan las empresas. Estas soluciones ayudan a sus clientes que puedan comunicarse con otras personas sea familiares o amigos mediante videoconferencias o mensajes instantáneos, así como también realizar actividades de ocio como: ver películas en línea, escuchar música, usar redes sociales, jugar videojuegos en línea.

(6) Buscar nuevas maneras de entretenerse: El cliente siempre busca nuevas actividades con el fin de encontrar diversas maneras de entretenimiento y de esta manera salir de la rutina. Actividades que nunca ha realizado y que por recomendaciones de familiares o amigos decida hacerlo.

(7) Entretenerse de manera segura: Realizar actividades sea afuera o adentro del hogar con la seguridad que no pasará nada malo o que atente en contra de la salud o integridad del cliente.

(8) Conocer nuevas personas: Con el fin de entablar nuevas amistades o relaciones, los clientes buscan conocer nuevas personas para ampliar su círculo social. Esto ayuda a poder romper la rutina puesto que se buscaría nuevas actividades en las que se conozca personas con otros tipos de gustos, desarrollar nuevas habilidades de comunicación y entablar nuevos temas de conversación.

4.1.2. Alegrías

A continuación, se describirán las alegrías o *gains* que tiene un cliente al realizar los trabajos propuestos en el *value proposition canvas*.

(1) Buen servicio de atención al cliente: Esta alegría se refiere a que a lo que el cliente busca y necesita en el servicio al cliente cuando realiza compras ya sea de forma física o digital. El buen servicio dependerá del tipo de productos o servicio que está comprando y la expectativa que se tenga antes de adquirirlo. De acuerdo con la información relevada, los consumidores asocian el buen servicio a las siguientes características: asistencia durante toda la interacción de compra (antes, durante y después), respuesta inmediata a consultas o requerimientos sobre la compra, entrega rápida de los productos (esta alegría se da especialmente en el caso de los *delivery*), información actualizada del estado de los pedidos cuando se hacen compras por internet, información actualizada del estado de la entrega,

atención rápida y proactiva de reclamos y requerimientos posterior a la compra. El consumidor es cada vez más exigente y espera que la empresa pueda adelantarse a sus necesidades de compra dándole una experiencia que merezca recomendar a sus amigos/familiares.

(2) Promoción de actividades de diversión: Esta alegría está asociada a que las actividades de entretenimiento sean promovidas en la comunidad, ya sean a través de convenios con la municipalidad (actividades de esparcimiento, teatro, actividades culturales) o directamente las empresas privadas que además de ofrecer un producto o servicio también promueven actividades de entretenimiento asociado. Por la información relevada las actividades culturales (música, teatro, cine) y lúdicas (trivias, retos, entre otros) son buscadas por los consumidores.

(3) Ofertas y promociones personalizadas: Esta alegría está asociada a que los consumidores buscan el mejor precio de compra y comparan las opciones disponibles para identificar un ahorro real entre las ofertas y promociones. La probabilidad de compra se incrementa si las ofertas realmente generan un ahorro y no solo son “combos” de productos cuyos precios independientes son igual o menores a la promoción. El consumidor espera que las tiendas (ya sean física y lo esperan especialmente de las digitales) ofrezcan este tipo de campañas. Adicionalmente, la personalización de estas campañas genera una mayor expectativa en el consumidor pues reconoce a la tienda/aplicación como alguien que le está sorprendiendo en su experiencia de compra y que lo conoce a tal punto que le ofrece promociones en base a sus gustos y/o compras pasadas.

(4) Facilidad para encontrar un lugar adecuado: Esta alegría está asociada a las actividades de entretenimiento que realiza el cliente y por las que requiere elegir un lugar con ciertas características que no solo cumplan sus expectativas y deseos si no también la del grupo con el que se reunirá. El lugar adecuado tiene características como: ambiente limpio, espacioso, música variada para todos los gustos, ubicación de fácil acceso, ubicado en una zona segura, que cuente con servicios adicionales como estacionamiento, *valet parking*, reservas y sobre todo que respete las normas de salubridad y de distanciamiento social actuales.

(5) Disponibilidad de información en internet: El cliente está cada vez más informado, es racional y consciente de los productos que necesita. Este cliente espera que la información

necesaria se encuentre totalmente disponible a través de internet y que sea de fácil acceso. La información puede estar presentada de muchas maneras, las principales expectativas y necesidades del cliente es que sean mensajes cortos, relevantes y directos utilizando un lenguaje apropiado para la generación. Esta información puede estar disponible de muchas formas, pero mientras más visual sea será mejor entendida. Estas necesidades también se refieren al lugar donde se encuentra la información, ya sea en las aplicaciones o páginas más utilizadas o de “moda” pero que sean de una fuente confiable y que se mantengan actualizadas periódicamente.

(6) Diferentes opciones para acceder a un producto: Esta alegría está asociada a las compras ya sean físicas o a través de alguna aplicación. El cliente espera variedad en los productos (marca, tamaños, presentaciones, tipos, alternativos), distintas opciones de compra (presencial, *delivery*, *click & collect*), distintas opciones de medios de pago (tarjetas de crédito, débito, celular) y distintos canales para acceder al producto (web, aplicación, redes sociales). Estas distintas opciones le presentan al cliente la sensación de control sobre su experiencia y se han vuelto parte de las expectativas que tienen los clientes al realizar sus compras.

(7) Aplicaciones fáciles de usar, intuitivas y seguras: El uso de aplicaciones se ha acelerado y las necesidades y expectativas de los clientes sobre las nuevas versiones que salen al mercado también se han incrementado, ya no solo es suficiente que la aplicación sea fácil de descargar, ocupe poco espacio de memoria, que optimice el consumo de datos y que sean visualmente atractivas. Estas características ya son un “*must*” para los clientes digitales que hacen uso intensivo de aplicaciones. Lo que se busca de las aplicaciones es que sean fáciles de usar, totalmente intuitivas que garanticen la privacidad y protección de datos personales. Si la aplicación es utilizada para adquirir un producto esta es parte de la experiencia de compra y necesita cumplir con las características mencionadas para que el cliente considere en utilizarla. En caso la aplicación tenga un uso específico como de video llamadas o de mensajería es de vital importancia que el *journey* del cliente en esta aplicación sea lo más sencillo posible (pocos *clicks* para llegar a las opciones o funciones que el cliente busca).

(8) Nuevas aplicaciones y servicio online: Esta alegría está asociada al incremento de aplicaciones para venta de productos o para ofrecer servicios a través de plataforma en línea.

El incremento de las aplicaciones permite satisfacer los gustos cada vez más variados de los clientes. Parte de la expectativa de los clientes es que se vayan incrementando los servicios que se ofrecen a través de internet y que puedan encontrar en un mismo lugar los productos y servicios que están buscando. Los clientes esperan que las empresas evolucionen sus servicios y que cubra cada vez mas de sus necesidades.

4.1.3. Dolores

(1) Tener poca disponibilidad para salir de casa: Según lo detallado en la Sección 3.3.2 existen segmentos de la población que prefieren estar en sus casas o no disponen de mucho tiempo, como los estilos de vida sofisticados y modernas que disponen de poco tiempo para trasladarse y reunirse con sus amigos o familiares, incluso por este motivo no suelen reunirse con ellos frecuentemente. Debido a sus responsabilidades como trabajo, estudios, hijos o familiares enfermos, entre otros, las personas están propensas a tener que realizar cancelaciones de último momento o incluso interrupciones de las actividades de entretenimiento que planeen realizar. Adicionalmente, teniendo en cuenta el contexto actual debido a la pandemia se tienen que realizar todas las actividades desde casa.

(2) Dificultad para agendar una reunión: No es fácil encontrar un lugar que sea céntrico para todos los asistentes por la distancia que existe entre ellos, a eso hay que incluir lo difícil que es coordinar una fecha y hora de encuentro, por los horarios laborales, reuniones y otras actividades que realizan cada uno de los invitados.

(3) Oferta y disponibilidad reducida de lugares donde entretenerse: Como se ha detallado anteriormente no es fácil encontrar un lugar de venta de cerveza artesanal, aunque cada vez existen más productores de este tipo de bebidas. Se debe tener en cuenta que es difícil encontrarlos pues se venden de manera minoristas a sus círculos de amigos y algunos abren sus propios bares con disponibilidad reducida.

(4) Poca variedad o no disponibilidad de productos: Al momento de realizar un pedido en el bar presencial no siempre se cuenta con una carta actualizada y el cliente solo se entera que no se tiene *stock* del producto después de haber realizado el pedido, cuando el mesero se lo comunica.

(5) Temor de exponer su seguridad o salud al salir de casa: Debido a la inseguridad ciudadana que existe en nuestro país sobre todo a determinadas horas o condiciones como salir de un bar, luego de haber bebido algunos tragos, pasada la medianoche. Adicionalmente,

en el contexto actual de la pandemia se tienen prohibidas las reuniones sociales y por precaución es mejor evitar el contacto con otras personas para evitar el contagio.

(6) Tener que usar muchas herramientas para tener una reunión virtual: Actualmente no se cuenta con una sola plataforma que ofrezca todos los servicios que se requieren para tener una reunión virtual es la necesidad social de las personas se encuentra innata. Se busca siempre la interacción con otras personas a través de plataformas virtuales y juegos on-line, pero para realizar cada una de estas actividades hay que buscar y descargar cada aplicación.

(7) No tener cobertura de *delivery*: La mayoría de los bares brindan el servicio de *delivery* solo a algunos de los distritos de lima, generalmente a los que se encuentren relativamente cerca a la ubicación de sus locales.

(8) Mala conexión de internet: Con la creciente demanda del uso de internet hoy en día cada vez es más difícil tener una conexión optima al internet, teniendo en cuenta el ancho de banda y la infraestructura que ofrecen los operadores de este servicio.

4.1.4. Creadores de alegrías

(1)Facilitar canales digitales con toda la información de los servicios y productos: Los clientes podrán acceder a información detallada de los productos y servicios del bar virtual a través de los distintos canales digitales ya sea página web o redes sociales. En el caso de las redes sociales, se hará uso de contenido gráfico y anuncios que presenten información sobre eventos o promociones del bar. También, en las redes sociales se pondrá a disposición canales de comunicación que a través de *chatbots* se podrán hacer consultas, reservas o pedidos con una respuesta inmediata a cualquier hora del día. El catálogo de productos y servicios será el mismo tanto por la página web, aplicación móvil y redes sociales y todas se actualizarán al mismo tiempo. Para garantizar la misma experiencia en todos los canales digitales no se aplicarán restricciones de productos por canal.

(2)Entregar *delivery* a tiempo y con las condiciones adecuadas: El *delivery* que se ofrecerá será en dos modalidades: programado y a demanda. En el programado se garantiza que la cerveza artesanal llegará en la fecha y hora indicada durante el proceso de organización de una reunión en una sala privada. Durante la realización de la reunión los miembros del grupo podrán realizar su pedido y se les garantizará un corto periodo de tiempo de espera y trazabilidad desde que realiza su pedido hasta su entrega. Por otro lado, en la sala pública los

clientes sólo podrán realizar pedidos a demanda y el sistema tratará de entregar el pedido en el menor tiempo posible y de igual manera el cliente tendrá toda la trazabilidad de su pedido. Tanto en el *delivery* programado como a demanda (ya sea en una sala privada o pública) se garantiza que el pedido llegará en óptimas condiciones para su consumo.

(3) Permitirá armar tu propia sala con un ambiente a tu elección: La plataforma permitirá armar salas privadas a disposición del organizador y sus invitados. Las salas serán flexibles y permitirán una variedad de configuraciones que serán a gusto de los miembros del grupo. Por ejemplo: podrán seleccionar la música de su gusto, podrán escoger un fondo o temática para ambientar la sala (a través imágenes), podrán escoger distintos juegos cooperativos e invitar a más personas si lo desean. Con tan sólo unos clics y con información básica pueden cambiar diferentes aspectos de la sala, dinámica del ambiente e incrementar el número de personas que participan de la reunión.

(4) Enviar promociones exclusivas para cada cliente: A través de la aplicación móvil y plataforma web los clientes podrán seleccionar sus preferencias en cuanto a marca, sabores y tipos de cerveza artesanal. Asimismo, la plataforma manejará el histórico de compras de cada uno de los clientes y preferencia de uso de los canales digitales. Con toda esta información, el sistema propondrá ofertas específicas para los clientes armando combos personalizados y ofreciéndolos a través de sus canales de preferencia.

(5) Ofrecer juegos cooperativos: Como se ha mencionado el bar virtual tendrá una sala privada para tener reuniones entre amigos. En estas salas se pondrá a disposición de los participantes diferentes actividades y juegos que buscan amenizar la reunión virtual y crear una cercanía entre los participantes al estar involucrados todos en los juegos. A través de la plataforma virtual se ofrecerán juegos de: trivia, preguntas, *pictionary*, charadas, dinámicas, concursos, entre otros.

(6) Crear eventos virtuales: Como parte de las actividades de entretenimientos se considerará crear eventos virtuales a través de la plataforma. No sólo se consideran eventos de música, sino también eventos especiales como tutoriales para crear tu propia cerveza artesanal, “hora loca” virtual, entre otros.

(7) Brindar una experiencia digital segura: La aplicación web y móvil harán el débito de manera automática cuando se realicen pedidos, por esa razón ambas aplicaciones trabajarán con protocolos seguros y de encriptación de tráfico con el fin de salvaguardar la

información del cliente. Asimismo, también se utilizarán pasarelas de pago ya conocidas como PayU y Visanet para que los clientes puedan realizar sus transacciones de una manera segura y confiable. Por otro lado, en ambos aplicativos la información personal de los clientes estará encriptada tanto en reposo como en tránsito y cumpliendo con la normativa de la Ley de Protección de Datos Personales.

4.1.5. Aliviadores de dolor

En base a los dolores mencionados previamente, se han identificado los siguientes aliviadores de dolor:

(1) Disfrutar de la experiencia de estar en un bar sin salir de casa: Haciendo uso de la aplicación web y móvil, los consumidores podrán vivir una experiencia de estar en un bar sin necesidad de salir de casa, ya que basta con acceder a la plataforma para poder disfrutar de toda la experiencia. Esta idea de negocio se adecúa al contexto actual en el que vivimos; además de tener una proyección a mediano plazo, pues este concepto se adecua perfectamente al ritmo de vida agitado que llevamos.

(2) Facilitar la organización de la reunión: A través de la plataforma se agendarán las reuniones considerando la disponibilidad de los invitados, ya sean amigos, familiares o compañeros de trabajo, para ello se realizará una consulta de su disponibilidad.

(3) Ofrecer variedad de bebidas: Con el fin de satisfacer a los clientes que buscan probar nuevos sabores y tener variedad de bebidas en un solo lugar. La plataforma contará con una carta siempre actualizada para no generar falsas expectativas a nuestros clientes.

(4) Integrar distintas actividades en un mismo lugar: La plataforma brindará la opción de poder acceder a un bar virtual y pondrá a disposición de los usuarios todas las actividades de entretenimiento que les servirá para poder pasar un buen momento de diversión con amigos o familiares, y así no pierdan tiempo buscando y descargando aplicaciones.

4.1.6. Productos y servicios

En base a todos los factores arriba analizados la presente propuesta de negocio ofrecerá a los clientes una plataforma de bar virtual en línea de venta bebidas alcohólicas. La propuesta de negocio se enfoca principalmente en dos aspectos:

(1) La plataforma de bar virtual en línea ofrecerá dos tipos de espacios: privados y públicos. Los espacios privados serán salas en las que sólo estará un grupo de personas designadas por el organizador de la reunión. Para poder acceder a las salas privadas el

organizador de la reunión indicará una fecha y hora propuesta en la plataforma virtual y la lista de sus invitados con correo electrónico y número de celular, con esta información la plataforma se pondrá en contacto con los invitados para gestionar y coordinar la participación de todos o la mayoría de ellos. El sistema se encargará de gestionar cambios en agenda y las respectivas notificaciones a todo el grupo, para poder garantizar un alto nivel de participación tendrá un sistema de votación que permitirá al grupo escoger por mayoría la fecha y hora nueva en caso se dé.

La sala privada es un espacio flexible donde el organizador y sus invitados pueden escoger un tema de fondo para su sala como una imagen que quieran colocar, escoger la música que quieren escuchar para animar el ambiente y contarán con una variedad de juegos cooperativos como retos, trivias y dinámicas que ayuden a amenizar la reunión. También, será posible que ya dentro de la reunión puedan invitar a otras personas tan sólo indicando su correo y número de celular.

Los espacios públicos serán un espacio donde personas de manera individual o grupal podrán unirse a la sala y compartir un momento agradable con varias personas al mismo tiempo ya sean conocidos o no. El bar será el encargado de seleccionar la música y el ambiente, pero cualquiera de los clientes puede sugerir música la cual será puesta en una cola para su reproducción. En este espacio el bar también organizará eventos los cuales serán vistos por todos los clientes.

(2) En cuanto a la distribución de las bebidas, habrá dos modalidades las cuales están asociadas a los espacios privados y públicos. En el caso de los espacios privados, el pedido será acordado previamente, es decir que al momento de organizar la reunión el organizador y los invitados seleccionaran qué bebidas quieren tener en ese momento. El sistema se encargará de despacharlas a tiempo para que las bebidas puedan llegar a la hora indicada y listas para tomar. Asimismo, mientras dure la reunión los miembros del grupo podrán seguir pidiendo más bebidas y todo el consumo es cargado automáticamente sobre la tarjeta asociada en la aplicación del bar. En cambio, en los espacios públicos, los clientes sólo tendrán la opción a demanda en la cual el sistema tratará de hacer llegar el pedido en el menor tiempo posible. En ambos casos se les da a los clientes la opción de poder realizar el seguimiento y estado de su pedido.

Esta propuesta de bar virtual sólo contempla los espacios privados o públicos para que los clientes puedan compartir un momento agradable desde sus hogares, la distribución de múltiples opciones de bebidas y la disposición de la aplicación y plataforma web que habilita todas estas funcionalidades

4.2. *Lean Canvas* del modelo de negocio

A continuación, se detallan cada uno de los segmentos del *Lean Canvas*, que se encuentra en Tabla 4.1.

4.2.1. *Cliente*

Considerando el perfil de los consumidores globales y el consumidor peruano descrito en el capítulo 3, se ha identificado un perfil de cliente para la propuesta de negocio. Este perfil se describe en la Tabla 4.2.

Tabla 4.1: Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja competitiva	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen opciones limitadas para realizar actividades sociales desde casa. - No siempre se puede cambiar el fondo musical a demanda en un bar. - Oferta o disponibilidad reducida de los lugares para compartir con amigos y/o familiares de forma segura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma que simula la experiencia de estar en un bar de manera virtual que cuenta con diferentes opciones de bebidas alcohólicas y aperitivos. - Disponibilidad de entornos virtuales públicos y privados donde se permiten diferentes niveles de personalización e interacción con otras personas. 	Disfruta de la experiencia de estar en un bar desde la comodidad de tu hogar	<ul style="list-style-type: none"> - Bar sin restricciones físicas de los bares tradicionales. - Una opción más segura, rápida y económica de asistir a un bar con amigos. - Modelo de negocio fácilmente escalable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas de 25 a 44 años del NSE A y B, que vivan en Lima Moderna. - Estilo de vida sofisticado digital, exigente, informado, busca productos y servicios personalizados, disfruta de nuevos sabores, disfruta de pasar tiempo con amigos frecuentemente y prefiere la calidad sobre el precio.
<p>Alternativas existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bares y restaurantes. - Herramientas de videoconferencia y aplicaciones de música. - Otros negocios de venta de bebidas alcohólicas. 	<p>Principales KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción del cliente - % clientes recurrentes - % afiliaciones - % uso de la aplicación - Ratio de conversión - Volumen de ventas por cerveza 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Redes sociales: Facebook, YouTube, TikTok, Instagram y Twitter - Tiendas digitales: App Store y Play Store 	<p><i>Early adopters</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas de 25 a 34 años del NSE A y B que vive en los distritos de Lima Moderna. - Innovadores en el consumo, cazadores de tendencias y de moda, disfruta de reunirse con amigos y familiares. - Disfruta y valora la variedad de cervezas.
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Construcción y mantenimiento de plataforma. - Bebidas alcohólicas, insumos para los piqueos y otras bebidas. - Pago de prestación de servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de bebidas alcohólicas. - Delivery - Venta de piqueos. 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.22: Perfil del cliente

Características	Cliente	<i>Early adopter</i>
Región Geográfica	Lima Moderna	Lima Moderna en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel
Edad Demográfica	25 a 44 años	25 a 34 años
Género	Mixto predominantemente masculino (60-40)	Mixto predominantemente masculino (60-40)
Ocupación	Profesional	Profesional
Educación	NA	
Generación	<i>Millennials</i> y Generación X	<i>Millennials</i>
Clase social	NSE A y B	NSE A y B
Estilo de vida psicográfico	Sofisticado digital	Sofisticado digital
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Social - Exigente - Informado - Apoya la identidad nacional y al producto local. - Adaptable a los cambios - Disfruta de tomar cerveza (industrial y artesanal) con sus amigos y/o familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - Social - Exigente e informado - Apoya la identidad nacional y al producto local. - Adaptable a los cambios - Busca productos personalizados - Innovador en el consumo. - Busca tendencias y modas. - Disfruta de reunirse con amigos y familiares. - Disfruta y valora la variedad de cerveza artesanal frente a una industrial.
Ocasiones conductuales	Habituales (2 veces al mes) y ocasiones especiales	Habituales (3 veces al mes)
Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> -Busca la calidad, variedad y disfruta nuevos sabores -Valora la practicidad y la simplicidad cuando utiliza una plataforma digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca la calidad, variedad y disfruta nuevos sabores - Valora la practicidad y la simplicidad cuando utiliza una plataforma digital. - Busca y valora la personalización de productos y servicios.
Estado de disposición	Interesado e Informado	Intención de compra
Actitud hacia el producto	Positiva	Entusiasta y curioso

Fuente: Elaboración propia

El perfil del cliente considera todo Lima Moderna, compuesta por Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Estos distritos concentran la mayor población de NSE A y B en comparación con el resto de Lima metropolitana, así mismo está en el 4to lugar de densidad y concentra el 13% de la población limeña. Por los gustos de cerveza y considerando que nuestro cliente es digital se considera la edad de 25 a 44 años dentro del perfil, los cuales pertenecerían a la generación *Millennials* y a la generación X.

El perfil del cliente tiene una serie de características de personalidad, de conducta y beneficios que busca del producto y servicio. Las características que más sobresalen es que es un cliente social y al ser un cliente digital es exigente y se encuentra informado pues utiliza

diferentes medios para obtener la información de los productos y servicios que quiere adquirir. Este cliente apoya el producto local como una muestra de colaboración e identidad nacional especialmente por la coyuntura actual. Finalmente, el cliente disfruta de pasar momentos con amigos y familiares de manera ocasional (cumpleaños, celebraciones) y también aproximadamente 2 veces al mes además de acompañar esos momentos tomando una cerveza ya sea industrial o artesanal.

Asimismo, como se puede ver en la Tabla 4.224.1 también se detallan las características de los *early adopter*. Este perfil considera las características base del cliente, pero tiene ciertas particularidades. Estos primeros clientes viven en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, los cuales dentro de Lima moderna concentran la mayor población NSE A y B y son los distritos que predominantemente solicitan productos por *delivery* especialmente durante la coyuntura actual. Estos primeros clientes son innovadores y buscan tendencias y modas, esta es una característica importante pues serán clientes que estarán interesados en probar nuevas opciones de entretenimiento. Adicionalmente buscan y valoran la personalización no solo en productos si no en los servicios que utilizan, disfrutan el sabor, calidad de una cerveza artesanal frente a una de tipo industrial y es habitual en ellos (3 a más veces al mes) compartir momentos con sus amigos y familiares.

4.2.2. Problema

Debido a la pandemia se tienen opciones limitadas para realizar actividades sociales desde casa, puesto que están prohibidas las reuniones sociales, por lo que los consumidores de cerveza artesanal deben realizar sus compras por la web o limitarse a comprar las cervezas que venden en los supermercados.

Por otro lado, los principales problemas que se tienen al visitar un bar tradicional son: (1) dificultad para encontrar un local adecuado para adquirir una bebida alcohólica, es por este motivo que los consumidores pueden visitar más de un local en una misma noche. (2) el consumidor no siempre tiene la opción de cambiar el fondo musical y mucho menos el volumen de la música, debido a que el servicio de personalización de *playlist* no está disponible en todos los bares, lo cual también ocasiona que los clientes visiten más de un local con distintas temáticas o estilos musicales. Finalmente, la disponibilidad reducida de

los locales donde se puede socializar con amigos es limitada tanto en lugares como en capacidad y en muchos casos podrían ser lugares inseguros.

Se han identificado las siguientes alternativas existentes: (1) Diversidad de bares que en su mayoría se encuentran cerrados por la pandemia; sin embargo, antes de esta situación se contaba con una gran variedad de productores de cerveza artesanal y de bares exclusivos para consumir este tipo de bebidas, algunos con temáticas personalizadas. (2) Existen otros tipos de negocio que venden bebidas alcohólicas como algunos bares o restaurantes que ofrecen en sus cartas algunas marcas de este producto, la venta de estas bebidas a través de negocios online que pueden ser de la misma marca o distribuidores como ya se mencionaron en el capítulo 2. (3) Debido a la pandemia se ha masificado el uso de herramientas de videoconferencia y aplicaciones de música para que las personas puedan interactuar con sus amigos y familiares sin exponerse a contagiarse de la enfermedad.

4.2.3. Propuesta de valor

Al realizar el *fit* del *value proposition canvas* tenemos que la propuesta de valor es: disfrutar de la experiencia de estar en un bar desde la comodidad y seguridad de tu hogar.

La experiencia es personalizada, dado que la atención en el bar se centra en brindar la venta de bebidas alcohólicas y piqueos, así como actividades que se podrían realizar en un bar físico.

4.2.4. Solución

La solución que propone el presente plan de negocio es una plataforma virtual en donde se brindará la experiencia de estar en el bar, pero desde la comodidad y seguridad del hogar. Se podrá compartir con amigos, pedir bebidas y piqueos, los cuales se entregarán en el domicilio del cliente.

(1) Zonas del bar

Como parte de la experiencia de estar en un bar se habilitarán 3 zonas: barra, mesas y privadas.

- **Barra:** La barra es una zona abierta y está orientado para personas que quieren tomar una bebida alcohólica escuchando la música del bar y que no necesariamente vienen en grupo. Las personas en la barra se encontrarán dentro de una sala de videoconferencia junto con todas las personas que seleccionaron la misma sala. Semejante a la cercanía que se tiene en una barra de un bar físico.

- **Mesas:** La zona de mesas está orientado para un grupo de amigos que desean tomar cerveza juntos con la música del bar. Cada mesa es una sala de videoconferencia distinta con una capacidad limitada, pero también es una zona abierta, es decir, que otras personas también pueden entrar a la misma mesa y pueden compartir entre distintos grupos de personas a la vez.

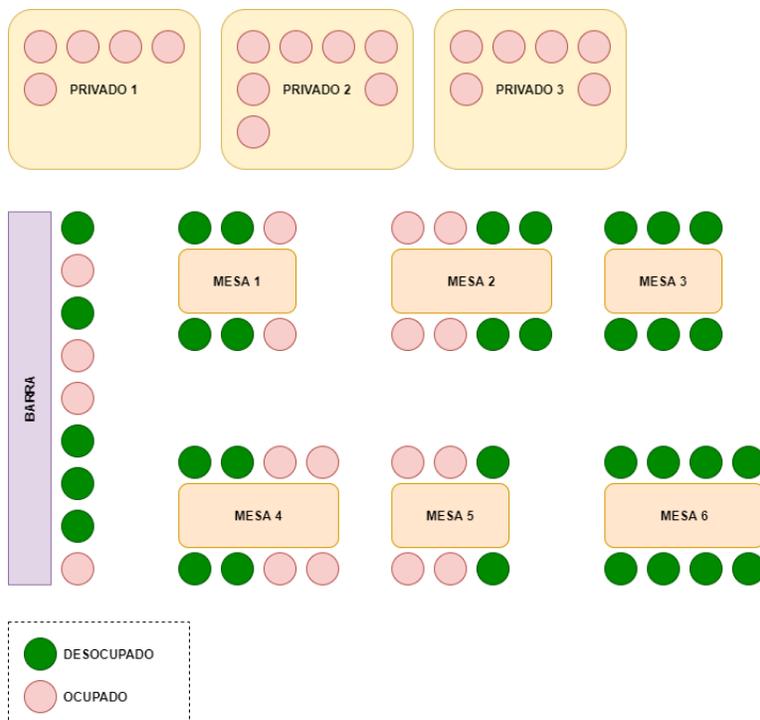
La zona de barra y las mesas no exigen un pedido para poder ingresar, sin embargo; tendría opciones limitadas de personalización. El consumidor solo podría agregar al *playlist* del bar sus sugerencias de música, tendría a fondos y juegos limitados. En caso se realicen pedidos y se quiera estar dentro de estas zonas se podrían habilitar nuevas opciones de personalización para que puedan disfrutar de la experiencia total del bar virtual.

- **Privada:** Las zonas privadas simulan a los *boxes* dentro de un bar y son un espacio reservado para un grupo de amigos o conocidos. Las zonas privadas son salas de videoconferencia que tienen capacidad ilimitada y sólo ingresan personas invitadas por los organizadores de una reunión. En esta zona se podrá cambiar la música, cambiar la ambientación (imágenes de fondo) y jugar juegos cooperativos. Para poder acceder a la zona privada, se deberán realizar pedidos de bebidas y/o piqueos. Además, los pedidos ya sean de bebidas o piqueos tendrán prioridad por sobre las demás zonas.

Una vez dentro del bar, el consumidor podrá cambiar de zonas las veces que desee. En caso se encuentre en la zona de barra o las mesas y el consumidor desee ingresar o crear una sala privada, se le ofrecerá la opción de *delivery* disponible.

- En la Figura 4.2 se muestra un bosquejo de lo que vería el cliente al entrar en la plataforma:

Figura 4.2: Distribución de zonas en el bar virtual



Fuente: Elaboración propia

(2) Funcionalidades de la plataforma

La solución contará con una plataforma web y aplicación móvil, en ambos sistemas se contará con el mismo nivel de funcionalidades. A través de los sistemas se podrá ingresar a una zona del bar, pedir bebidas alcohólicas, pedir piqueos, sugerir canciones para la lista de reproducción de las zonas públicas. En el caso de las zonas privadas se podrá organizar una reunión, invitar amigos, acordar una fecha y hora mediante votación (realizado por el sistema), cambiar la música, la ambientación, pedir bebidas y piqueos.

La aplicación también ofrecerá la modalidad de pago grupal el cual permitirá dividir la cuenta ya sea con montos asignados por integrante del grupo o por porcentajes según como lo prefieran.

Dentro de la sala privada se podrían organizar distintos tipos de eventos, como *happy hour*, reuniones de la oficina o *after office*, eventos particulares, como fiestas, *baby showers*, despedidas, cumpleaños, entre muchos otros.

(3) Productos y servicios

El principal producto ofrecido por el bar virtual serán las bebidas alcohólicas, en su mayoría cervezas artesanales y cervezas industriales y se contará con una variedad de marcas del mercado. A través de un catálogo virtual actualizado en tiempo real, los clientes podrán

pedir la bebida de su preferencia. También se dará la posibilidad de pedir piqueos para acompañar la reunión. En todos los casos se harán llegar los productos a través de *delivery* y los clientes podrán tener trazabilidad del estado de su pedido desde la preparación hasta su entrega.

Todos los pedidos serán entregados en un paquete que cuidará los detalles hasta lo más mínimo. Se cambiarán los temas (colores, figuras, entre otros) continuamente. En caso el pedido este asociado a un evento específico, se cuidará que el empaque sea personalizado con el motivo del evento para brindar una experiencia memorable.

(4)Ofertas y promociones

El sistema tomará en cuenta los gustos y preferencias de pedidos que realicen los clientes y en base a estas preferencias le armará combos y promociones específicas que sean de su agrado.

4.2.5. Canales

Se propone utilizar los siguientes canales para establecer comunicación con los posibles clientes:

(1)Página web: El bar virtual tendrá su propia página web con el fin de brindar información a sus clientes potenciales acerca del tipo de negocio, los productos que se ofrecerán y también explicar los procedimientos o pasos para utilizar los servicios del bar con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

(2)Redes sociales: Con la finalidad de llegar a los clientes de forma masiva, se utilizará diferentes redes sociales tales: Facebook, YouTube, Twitter, TikTok, entre otros. Estas plataformas ayudarán al bar a darse a conocer, así como informar a los clientes sobre el negocio, los productos que se ofrecen, promocionar ofertas, entre otros.

(3)Tiendas digitales: Debido a que la aplicación móvil del bar estará disponible para celulares inteligentes con sistemas operativos iOS o Android, los clientes tendrán la posibilidad de descargarlo desde las tiendas digitales: App Store o Play Store.

4.2.6. Estructura de ingresos

La estructura de ingresos del modelo de negocio dependerá de dos puntos importantes:

(1)Venta de bebidas alcohólicas: La venta de bebidas alcohólicas será el ingreso más importante para el bar virtual. Este producto será ofrecido mediante la aplicación y el cliente

tendrá la posibilidad de escoger de entre una variedad opciones gracias a las marcas que el bar ofrecerá.

(2)Venta de piqueos: Se ofrecerá la venta de diferentes piqueos. Estos productos serán promocionados en paquetes, los cuales podrán ser armados a gusto del cliente. Sin embargo, es necesario mencionar que la venta de estos piqueos siempre estará acompañada por la compra de alguna bebida.

(3)Delivery: Se considerará el costo del *delivery* a los clientes como un ingreso el cual es un costo que dependerá del tiempo esperado de entrega. A menor tiempo de entrega, mayor será el costo del *delivery*.

4.2.7. Estructura de costos

En esta sección se describirá la estructura de costos del modelo de negocio propuesto ordenados de mayor a menor costo.

(1)Construcción y mantenimiento de la plataforma: Este costo se refiere a lo relacionado a la implementación y mantenimiento de la plataforma virtual del bar. Este concepto considera el pago de servicios de los expertos necesarios para la implementación, los costos de la infraestructura donde se desplegará la plataforma, así como los costos de servicios por uso de videoconferencias, juegos, y otros servicios que se reutilizarán como parte de la propuesta de entretenimiento dentro de la plataforma. Adicionalmente se consideran costos de mantenimiento (1) para correcciones y mejoras y (2) para agregar nuevas funcionalidades una vez que la empresa esté en operación.

(2)Bebidas alcohólicas, piqueos: Este costo se refiere a las bebidas que se venderán a través de la plataforma.

(3)Pago de prestación de servicios: Estos costos son los relacionados al personal que trabaja en el negocio ya sea de manera directa o tercerizada. Dentro de esta categoría se encuentran: administrador, contador, repartidor(es), entre otros. Así mismo hace referencia al pago por el servicio de *delivery*.

4.2.8. Principales indicadores

Se han identificado los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI):

(1)Nivel de satisfacción del cliente: Se mide en base a una escala del 1 al 5. Se obtiene mediante una encuesta online que realiza el usuario luego de una reunión. Este KPI es

importante para el negocio dado que se está proponiendo un nuevo modelo de bar virtual y su fórmula de cálculo es:

$$\text{Nivel de satisfacción del cliente} = \text{Promedio del Resultado de Encuesta}$$

(2) Porcentaje de clientes recurrentes: Identifica a los usuarios que han ingresado más de una vez en el mismo mes al bar. El negocio ofrece un nuevo modelo de atención para el cliente buscando fidelizarlo por tanto este indicador es importante para saber si todas las medidas tomadas están teniendo efecto sobre ellos, su fórmula de cálculo es:

$$\% \text{ clientes recurrentes} = \frac{\text{Cant. de clientes que visitan el bar más de 1 vez}}{\text{Cant. de clientes únicos que visitan el bar}}$$

(3) Porcentaje de uso de la aplicación: El uso de la aplicación es una parte importante de la propuesta de valor, por ello este indicador es importante para saber que módulo y/o opciones son las más utilizadas o aquellas que el cliente considera más útiles, su fórmula de cálculo es:

$$\% \text{ uso de app x modulo} = \frac{\text{Cant. de usuarios que usa el módulo}}{\text{Cant. de usuarios registrados app}}$$

(4) Porcentaje de afiliaciones: Calcula la cantidad de usuarios nuevos versus las descargas realizadas en un mes. Para el negocio este indicador es importante dado que permite identificar el nivel de atractivo que tiene la plataforma en línea y los beneficios de ser usuario, su fórmula de cálculo es:

$$\% \text{ uso de app} = \frac{\text{Cant. de usuarios nuevos}}{\text{Cant. de descargas de app}}$$

(5) Volumen de ventas por cerveza: El ingreso del modelo de negocio se basa en el volumen de ventas por cerveza. Con esta información se podrá retroalimentar los gustos y preferencias de los clientes y así garantizar la disponibilidad de las cervezas más consumidas en el mes, su fórmula de cálculo es:

$$\text{Volumen de venta por cerveza} = \text{promedio de volumen de venta por cerveza}$$

(6) Ratio de conversión: Este indicador reflejará la cantidad de ventas generadas a través de las campañas que se realizan. Medirá si los esfuerzos realizados en una determinada campaña son efectivos, su fórmula de cálculo es:

$$\% \text{ uso de app} = \frac{\text{Cant. clientes que hicieron uso de la campaña}}{\text{Público objetivo de la campaña}}$$

4.2.9. Ventaja competitiva

La idea de negocio tiene 3 ventajas sobre las propuestas actuales:

(1) Bar sin restricciones de capacidad: La idea de negocio plantea un ambiente virtual el cual a diferencia de los bares físicos no está limitado por un espacio físico o un aforo determinado, por lo que se podrán tener todas las mesas, salas privadas y lugares de barras sin límite.

(2) Una opción más segura, rápida y económica: Al ser una opción virtual esta no obliga a las personas a tener que ir a un lugar físico por lo que la llegada al punto de reunión es inmediata sólo accediendo desde un dispositivo móvil o computadora con acceso a internet. Por la misma razón, también se reduce el riesgo de seguridad de las personas ya que no es necesario salir de casa o exponerse a la presencia de un gran grupo de personas. Personas que les guste compartir con sus amigos pero que no gusten de los grandes grupos de personas y lugares muy llenos pueden beneficiarse de esta alternativa, o personas que por su lejanía no pueden estar presencialmente con un grupo de amigos. También, el ahorro en tiempo y dinero es importante notarlo ya que no se gasta en transporte ni tampoco se pierde tiempo yendo a un lugar o buscando un espacio en un bar físico o haciendo reservas.

(3) Modelo de negocio fácilmente escalable: A diferencia de un bar físico que puede requerir de un local con ciertas prestaciones específicas, una locación concurrida y un mayor nivel de promoción este modelo de negocio puede escalar rápidamente para poder tener mayor cobertura dentro de otros distritos, provincias o departamentos dado que las partes del negocio a expandir en una nueva locación son el local de almacén y el servicio de *delivery* de la zona. La funcionalidad principal ya se encuentra en el sitio web o la aplicación móvil.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. Diseño de investigación

La propuesta de valor busca que el cliente disfrute de la experiencia de estar en un bar y pasar un momento divertido con amigos desde la comodidad de su hogar o desde cualquier lugar con acceso a internet. En base a esto se han definido los objetivos de la investigación.

5.1.1. Objetivos

El objetivo general de la investigación es validar que el formato de un bar virtual es una propuesta atractiva para los clientes, que la flexibilidad en un ambiente virtual puede ser atractivo para compartir tiempo con amigos e identificar los servicios/productos que prefieren los consumidores. Los objetivos específicos se listan a continuación:

- Conocer el perfil de las personas que asisten a bares y sus preferencias de consumo de bebidas alcohólicas.
- Conocer cómo han cambiado las preferencias de consumo de bebidas alcohólicas y de actividades de socialización con amigos/familiares desde el inicio de la pandemia.
- Obtener sugerencias y comentarios sobre la idea de negocio.
- Conocer la percepción de los participantes frente al uso del bar virtual durante la pandemia y en el caso de la reapertura de bares.
- Conocer el perfil del público objetivo en base a distrito de procedencia, edad y sexo.
- Conocer la frecuencia en la que el público objetivo asistía bares (antes de la pandemia) y las características que más valoraba de los mismos.
- Conocer las preferencias en el consumo de bebidas alcohólicas referente al tipo por sexo y edad.
- Identificar los perfiles de los clientes en base al ticket promedio de sus consumos en bares.
- Conocer las preferencias del consumo de cerveza artesanal sobre el tipo, grado de alcohol y nivel de amargura.
- Conocer la frecuencia y horarios de las reuniones virtuales que realiza el público objetivo actualmente.
- Identificar las características que más valora el público objetivo frente a la idea de negocio propuesta.

- Conocer las características que valora el público objetivo frente a la entrega de las bebidas.
- Evaluar el tiempo esperado de entrega para las bebidas durante el uso del bar virtual y evaluar el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar a cambio.
- Evaluar si el público objetivo estaría dispuesto a pagar por el uso del bar virtual e identificar los escenarios en los que si lo hiciera.
- Obtener sugerencias de nombres para el nuevo bar virtual.

5.1.2. Metodología

Debido a que el objetivo principal consiste en explorar el mercado y de esta forma validar la idea de negocio de un bar virtual y conocer los factores que harían más atractiva la oferta es que se realizará una investigación exploratoria. La investigación se dividirá en dos etapas y se utilizan dos enfoques distintos.

Para la primera etapa se utilizará un enfoque de tipo cualitativo, se selecciona este enfoque por su uso en el campo empresarial y de marketing ya que permitirá analizar las preferencias de los clientes, sus percepciones frente a los nuevos servicios propuestos y sus intereses al momento de visitar un bar. En la segunda etapa se utilizará un enfoque cuantitativo transversal, en este enfoque no se manipularán las variables de productos/servicios que influenciaron en la satisfacción de los clientes cuando visitaron un bar; si no que se obtendrá la información de esas visitas para validar los productos servicios propuestos en el modelo de negocio.

5.1.3. Segmentación

La investigación de mercado considerará hombres y mujeres entre 25 y 44 años, en el NSE A y B, que residan en los distritos de la Lima Moderna: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

5.2. Plan de investigación

La investigación cualitativa utilizará como técnica el *focus group*. Las sesiones serán virtuales debido a la coyuntura actual. Se realizarán 2 sesiones de 8 participantes como máximo en cada una, los participantes de las sesiones cumplirán con los criterios de segmentación. El equipo de tesis realizará las coordinaciones directamente con los

participantes y se requerirá de un moderador para que lleve a cabo las sesiones. Esta etapa tendrá una duración máxima de un mes.

La investigación cuantitativa utilizará como técnica la encuesta virtual, esta selección se atribuye en gran medida a la coyuntura actual que promueve el distanciamiento social. Para esta investigación se tendrá como fuentes 4 listas de distribución: se utilizará la lista de distribución de los alumnos de la maestría de posgrado de la universidad ESAN, se escoge esta lista por la accesibilidad con la que cuenta el equipo de tesis a la misma. Las 3 listas de distribución restantes corresponden a las empresas donde laboran los integrantes del equipo de tesis, entre estas se tienen 2 empresas privadas y 1 gubernamental. Para hacer uso de las listas de distribución de modo que no se incumplan los lineamientos de uso (académicos y laborales respectivamente) se solicitará de manera formal a los responsables de dichas listas la autorización para la distribución de las encuestas en línea.

El equipo de tesis estará a cargo de la elaboración detallada de la encuesta y se realizará una prueba piloto de encuestas con contactos cercanos del equipo de tesis con el objetivo de afinar y mejorarla antes de su distribución a las listas respectivas.

Para la creación de encuestas se utilizará una plataforma gratuita que permitirá tener la flexibilidad necesaria para crear los distintos tipos de preguntas y que brinden una fácil interfaz a los encuestados. Adicionalmente, esta plataforma será utilizada para hacer un control del avance de las respuestas y analizar resultados preliminares.

Finalmente, el análisis de resultados estará a cargo del equipo de tesis, las respuestas de los dos métodos utilizados serán obtenidos a través de la plataforma de encuestas y las transcripciones respectivas. El equipo utilizará algunas herramientas de explotación de datos dimensionales para tabular, graficar y analizar los resultados de las encuestas. En el caso del análisis de resultados cualitativos, al ser datos subjetivos de las expectativas, percepción y experiencia de los participantes, estos serán transformados en descripciones estructuradas que permitan obtener conclusiones y de esta forma incorporarlas dentro de las acciones estratégicas del plan de negocio.

En la **Tabla 5.1** se muestra a modo de resumen el plan de investigación de mercado propuesto para el presente trabajo.

Tabla 5.1: Plan de investigación de mercado

Enfoque	Fuentes	Duración	Recursos	Técnicas
---------	---------	----------	----------	----------

Cualitativo	Personas que cumplan con la segmentación propuesta.	1 mes	Equipo de tesis para las coordinaciones con los participantes. Expertos para la validación de preguntas. Moderador para las sesiones. Plataforma de reuniones virtuales (<i>Google Meet</i>). Ayudante para las transcripciones de las sesiones.	<i>Focus group</i> .
Cuantitativo	Listas de distribución de la maestría de postgrado ESAN. Lista de distribución de trabajadores de una empresa del sector bancario. Lista de distribución de trabajadores de una empresa del sector gubernamental. Lista de distribución de una empresa de consultoría.	1 mes	Equipo de tesis para la creación de la encuesta. Plataforma de encuestas en línea (<i>Survey monkey</i>).	Encuestas en línea (piloto) Encuestas en línea
Análisis de resultados	Transcripciones de los <i>focus group</i> Respuestas de las encuestas	1 mes	Equipo de tesis Plataforma de encuestas para resultados. Herramienta de explotación de datos dimensionales.	

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Muestras

Para poder calcular la muestra primero se requiere calcular la población, para ello tomamos como referencia la sección 5.1.3. Según el MINSA, en el año 2020 la población total de la Lima Moderna es de 1,532,293 personas, de las cuales 454,672 personas se encuentran entre los 25 y 44 años. Teniendo en cuenta que, según (CPI, 2019) el 76.8% de la población de Lima Moderna pertenece al NSE A y B, por lo que al aplicarlo sobre el universo establecido anteriormente nos da 349,188 personas. Adicionalmente, se ha considerado que el 67% de la población global consume bebidas alcohólicas según (Michilot A. , Gestión, 2019), con lo que se obtiene 233,956 personas como tamaño de la población total.

Esta investigación considera un nivel de confianza de 95% con un máximo de error aceptable de 5%, una representatividad y no representatividad de 50% y un valor k de 1.962 en base a la tabla de constantes y niveles de confianza (Arbaiza, 2014). Con estos datos entonces usamos la fórmula del cálculo de muestra (Arbaiza, 2014):

$$n = \frac{k^2 pq N}{e^2(N - 1) + k^2 pq} = 384$$

Donde:

$$N = 233,956 \quad k = 1.962 \quad e = 5\% \quad p = 50\% \quad q = 50\%$$

Luego de realizar el cálculo respectivo se obtiene que el tamaño de la muestra requerida es de 384 personas.

5.2.2. Instrumentos y procedimientos

De acuerdo con lo detallado en la sección 5.1 se utilizará como instrumento para el análisis cualitativo la herramienta del *focus group* y para el análisis cuantitativo se hará uso de la encuesta.

Para el análisis cualitativo, los *focus group* se realizarán con un máximo de 8 participantes. A los cuales se les contactará por correo preguntando por su disponibilidad para tener una reunión utilizando la herramienta de videoconferencia *Google Meet*. La estructura del *focus group* se detalla en el Anexo 01.

Por otro lado, para el análisis cuantitativo, se creará una encuesta la cual estará encargada de conocer los gustos de los clientes al momento de asistir un bar. Dicha encuesta se enviará a los correos de los participantes, el cual tendrá adjunto el enlace de la encuesta creada en el sitio “SurveyMonkey”. El diseño de la encuesta se muestra en el Anexo 02.

CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1. Resultados de la investigación cualitativa

Se realizaron dos sesiones de *focus group* conformado por 4 mujeres y 10 hombres entre 25 y 45 años de nivel socioeconómico NSE A y B que viven en los distritos de Lima moderna y que disfrutaban de asistir a bares y de tomar bebidas alcohólicas, en su mayoría cervezas artesanales en compañía de amigos y/o familiares. Las sesiones se realizaron el 04 y 11 de diciembre del 2020 utilizando la plataforma virtual Zoom en el horario de 7 a 8 de noche. En el anexo 1 se detalla la lista de participantes, así como las pautas utilizadas durante las sesiones.

La distribución de los participantes fue en su mayoría hombres, se tuvo un 28% de mujeres y 71% de hombres que se encontraban entre las edades de 28 a 41 años. Considerando la distribución de edades un 35% se encontraba en el rango de 25 a 34 años y un 65% entre 35 y 45 años. La mayoría de los participantes son dependientes y se identifican en un punto intermedio entre extrovertidos e introvertidos pero que en su mayoría disfrutaban de reuniones con amigos y familiares.

Todos los participantes visitaban bares como parte de sus actividades de entretenimiento y de socialización (antes de las restricciones por la pandemia). La mayoría de ellos realizaban visitas entre 2 a 8 veces al mes principalmente en compañía de amigos y en menor frecuencia con familiares. Actualmente las salidas presenciales con amigos son mínimas; la mayoría de los participantes no ha tenido reuniones presenciales desde el inicio de las restricciones y los que si las han tenido indicaron que estas fueron como máximo 1 vez al mes.

Todos los participantes han tenido reuniones virtuales, en su mayoría la frecuencia de estas reuniones es de 1 vez a la semana y se tuvieron 3 participantes que si bien han tenido reuniones virtuales indicaron que no son de su agrado.

Todos los participantes consumen bebidas alcohólicas; su frecuencia de consumo antes de la pandemia era entre 2 a 4 veces al mes y entre las bebidas favoritas se tiene en orden de preferencias cerveza (industrial y artesanal), pisco, vino, vodka, ron y whisky. Uno de los participantes indicó no gustarle la cerveza y en su lugar prefería el vino y uno de ellos incluyó como bebida adicional las cervezas no alcohólicas. Sobre los cambios en la frecuencia de consumo, la mayoría (40%) indicó que su consumo se mantuvo, un 23% indicó que su consumo disminuyó, un 17% indicó que su consumo aumentó.

Todos los participantes indicaron que estarían dispuestos a utilizar el bar virtual (incluso los participantes que no les gustaba las reuniones virtuales) y que les parecía una idea novedosa y útil considerando la situación actual a causa de la pandemia pues promovía el distanciamiento social y al mismo tiempo permitía tener actividad de entretenimiento y socialización e incluso tener la posibilidad de conocer nuevas personas.

Las características que fueron más valoradas se detallan a continuación:

- Inclusión de opciones de juegos en grupo.
- Tener una carta con muchas opciones de cervezas artesanales
- La zona de barra (como zona pública) fue valorada por la mayoría de los participantes indicando que esta zona daría la posibilidad de conocer gente nueva y de participar en los eventos públicos.
- La mayoría de los participantes indicaron que el tiempo de entrega de las bebidas era importante en la experiencia del bar y que sería ideal que durante la noche se puedan realizar entrega de las bebidas en menos de media hora. Adicionalmente todos enfatizaron la importancia de tener una comunicación clara sobre todo durante la hora máxima para el pedido de las bebidas.
- La puntualidad y el cumplimiento del pedido en tiempos y *stock* de los productos.
- La mayoría coincidió en que se debe tener una variedad de combos y promociones de acuerdo con las preferencias de consumos.

Adicionalmente, entre las principales sugerencias a la idea de negocio se tuvieron las siguientes ideas:

- Que siempre se busque incluir nuevos juegos (dependiendo de la popularidad) y nuevas opciones de entretenimiento en grupo.
- La mayoría de los participantes estuvieron muy animados en que las mesas (no las zonas privadas) puedan ser clasificadas según intereses (Ej. Personas que quieren practicar inglés, buscan amigos, viajes, deportes, entre otros).
- La mayoría de los participantes estaban de acuerdo con que se realice un cobro por el uso de las salas privadas, pero siempre que estuviera asociado a alguna actividad exclusiva o evento personalizado (Ej. Algún show por cumpleaños, animadores, entre otros).

- Sobre el pago de la plataforma, la mayoría prefirió la idea de tener un paquete de suscripción donde se tengan entregas programadas de combos en base al consumo de los clientes.
- Algunos participantes sugirieron incluir publicidad discreta dentro del bar y que podría ser una fuente de ingresos a considerar.

Finalmente, se consultó a los participantes sobre el uso de la plataforma una vez que se regrese a la “normalidad” y se realice la apertura de bares. Bajo este escenario la mayoría indico que la prioridad sería asistir a los bares pero que podrían seguir utilizando el bar virtual como una segunda opción considerando que sería más seguro al no tener que salir, podrían reunirse con personas en otras localidades o que viven lejos de los bares. El uso estaría relacionado a que novedades incluya el bar virtual.

Con los resultados obtenidos podemos llegar a las siguientes conclusiones (Tabla 6.1)

Tabla 6.1: Conclusiones del *Focus Group*

Objetivo	Conclusiones
Conocer el perfil de las personas que asisten a bares y sus preferencias de consumo de bebidas alcohólicas.	La cerveza es la bebida preferida en el consumo de los participantes los cuales son en su mayoría trabajadores dependientes, profesionales, sociales que disfrutan de compartir con amigos y familiares incluso de forma virtual.
Conocer como han cambiado las preferencias de consumo de bebidas alcohólicas y de actividades de socialización con amigos/familiares desde el inicio de la pandemia.	Si bien se han tenido cambios en las preferencias de consumo de bebidas alcohólicas, en su mayoría se ha mantenido por lo que las circunstancias actuales han tenido únicamente impacto en la interacción social lo que ha llevado a que se utilicen otras formas de reuniones siendo las virtuales una opción que hoy en su mayoría se utiliza.
Obtener sugerencias y comentarios sobre la idea de negocio.	Priorizar la puntualidad en la entrega de los pedidos Considerar variedad de juegos y actividades de entretenimiento grupal. Clasificar las mesas por intereses para incrementar la facilidad en conocer personas dentro del bar.
Conocer la percepción de los participantes frente al uso del bar virtual durante la pandemia y en el caso de la reapertura de bares.	Para sostener el uso del bar virtual luego que se vuelva a la “normalidad”, se deberán incluir opciones que sigan siendo atractivas para los clientes tanto en opciones de bebidas como actividades de entretenimiento.

Fuente: Elaboración propia

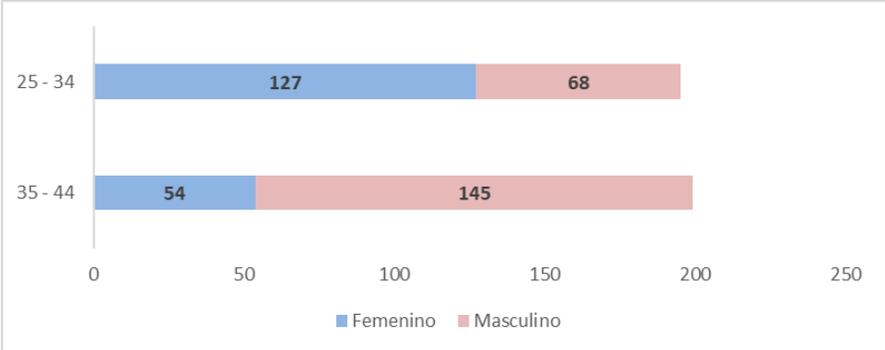
6.2. Resultados de la investigación cuantitativa

La encuesta fue distribuida de manera virtual utilizando la plataforma de Survey Monkey. La encuesta se realizó entre el 29 de diciembre del 2020 hasta el 27 de enero del 2021 y se llegaron a completar un total de 394 encuestas válidas.

Con la finalidad de conocer la división de edad y género de los encuestados se muestra que en el Gráfico 6.1, se puede observar que la cantidad de encuestas que se encuentran en

el rango de edades 25 a 34 es casi igual al rango de edades de 35 a 44. Adicionalmente, se puede observar que la mayoría de encuestados eran del género masculino especialmente en el rango de edades de 35 a 44 años.

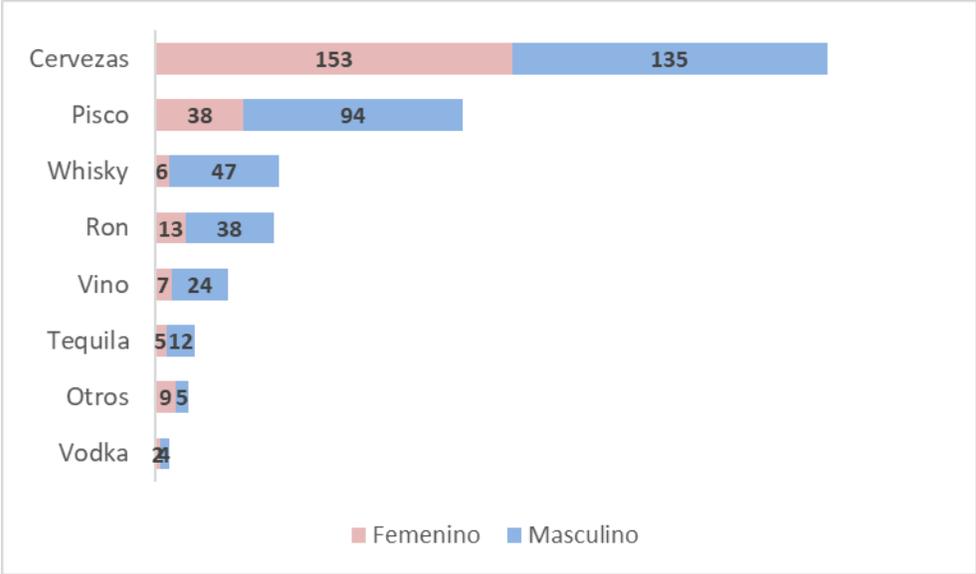
Gráfico 6.1: División entre edad y género



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo

Adicionalmente, uno de los objetivos del estudio de mercado es validar las preferencias del público objetivo respecto a las bebidas alcohólicas, los resultados muestran que la cerveza, el pisco, el whisky y el ron son las 4 bebidas preferidas siendo la cerveza la bebida más votada en las encuestas. Como se puede ver en el Gráfico 6.2 las mujeres tienen una mayor preferencia de cerveza seguida por el Pisco.

Gráfico 6.2 : Preferencias de bebidas alcohólicas

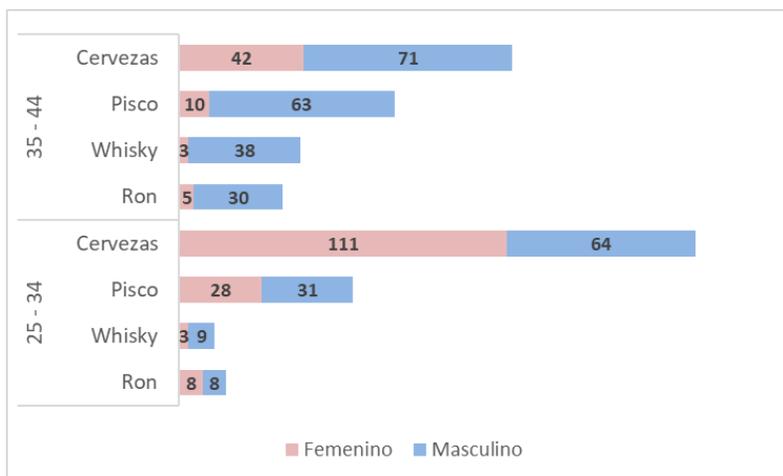


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

En el Gráfico 6.3 podemos observar que la cerveza tiene una mayor preferencia en las mujeres de 25 a 34 años y aunque esta bebida también se mantiene como la preferida entre

las mujeres de 35 a 44 son los hombres en este rango de edad quienes tienen una mayor concentración de respuestas.

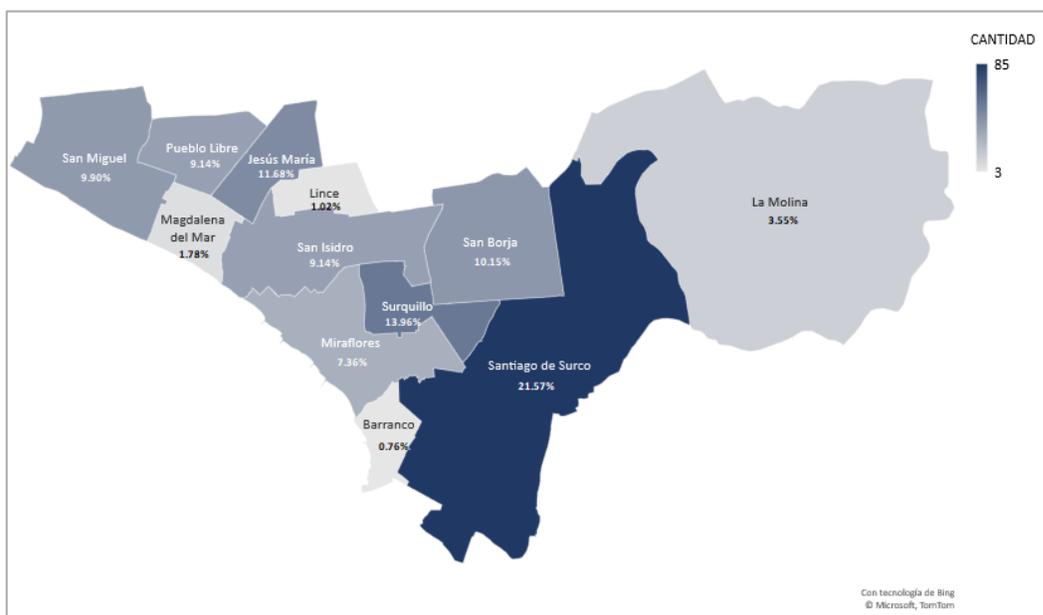
Gráfico 6.3 : Preferencias de bebidas alcohólicas por edad y sexo



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Como se puede observar en el Gráfico 6.4, se elaboró un mapa de calor del departamento de Lima para conocer que distritos tienen la mayor cantidad de personas que toman bebidas alcohólicas, el cual dio los siguientes resultados:

Gráfico 6.4: Mapa de calor de distritos de Lima con más consumo de bebidas alcohólicas



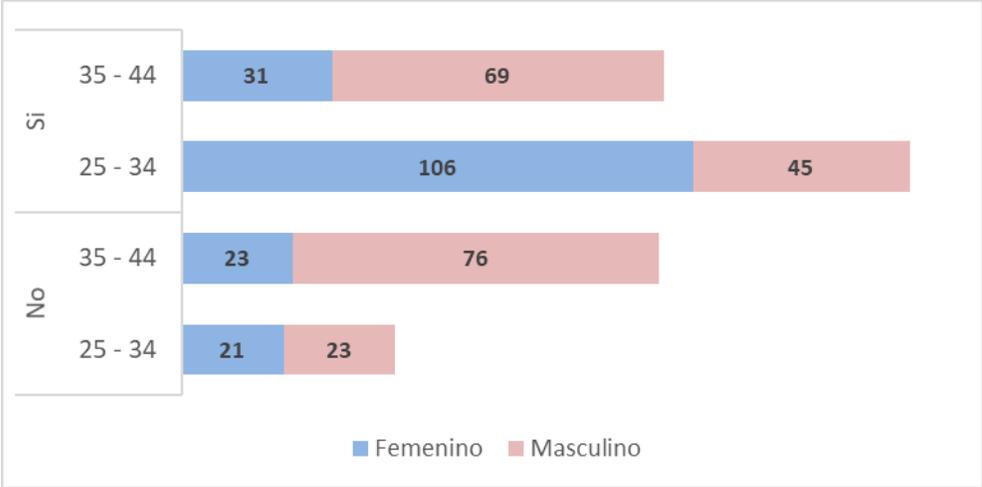
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo

Como se puede visualizar, el distrito de Santiago de Surco concentra la mayor cantidad de personas que consumen bebidas alcohólicas con un 21.57%, seguido por el distrito de

Surquillo con 13.96%, así como también por Jesús María y San Borja con 11.68% y 10.15% respectivamente. De esta manera, podemos inferir los distritos donde más se demandarían bebidas alcohólicas, así como también en que distritos se podrían enfocar más en la creación de ofertas y promociones con estos productos.

Sobre el consumo de cerveza artesanal, se tuvieron 251 respuestas (63%) que indicaban que consumían cervezas artesanales, nuevamente las mujeres de 25 a 34 años sobresalieron en esta preferencia junto a los hombres de 35 a 44 años como se puede observar en el Gráfico 6.5. De lo comentado anteriormente, se puede visualizar que la cantidad de personas que si consumen cerveza artesanal que están en el rango de edades comprendido de 25 a 34 años es mayor al rango de 35 a 44 años. Lo cual ayudará en la creación de paquetes personalizados tomando en cuenta el género y la edad del cliente.

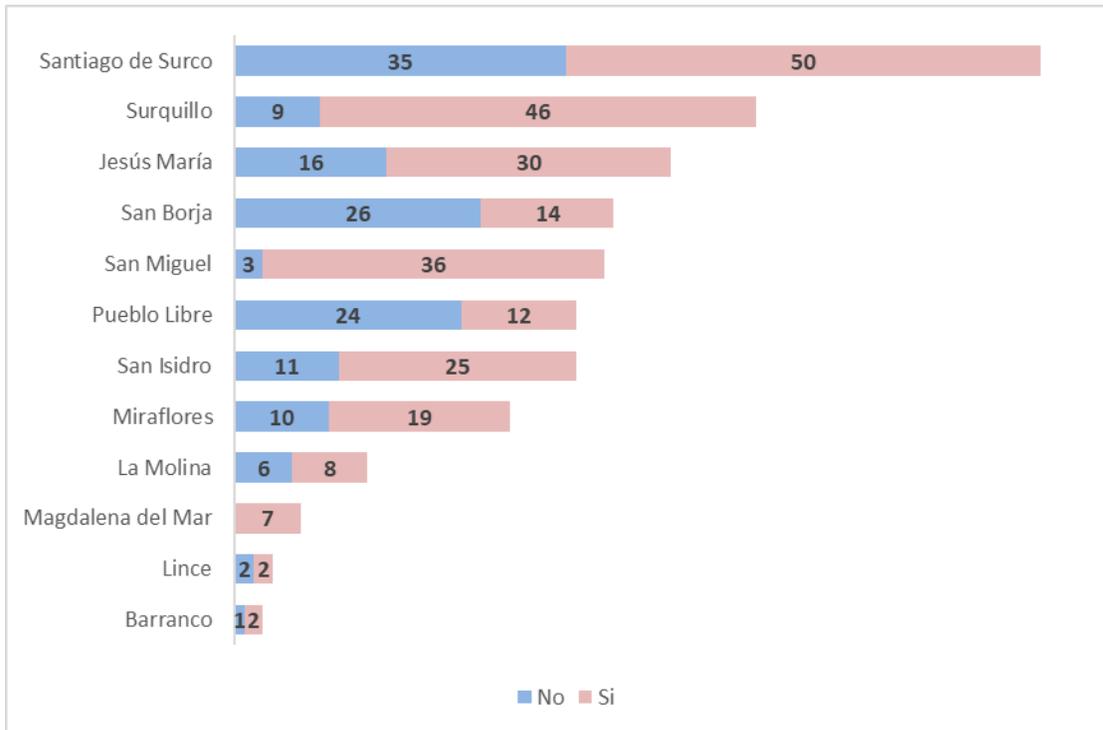
Gráfico 6.5 : Preferencias de cervezas artesanales por género y edad



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Del total de encuestados, fue necesario determinar los distritos donde viven las personas con la finalidad de conocer cuáles de estos demandarían más la venta de cervezas de artesanales. A continuación, se muestra el Gráfico 6.6 que contiene, según cada distrito, la cantidad de personas que toman y no toman cerveza artesanal:

Gráfico 6.6: Preferencia de cerveza artesanal por distrito

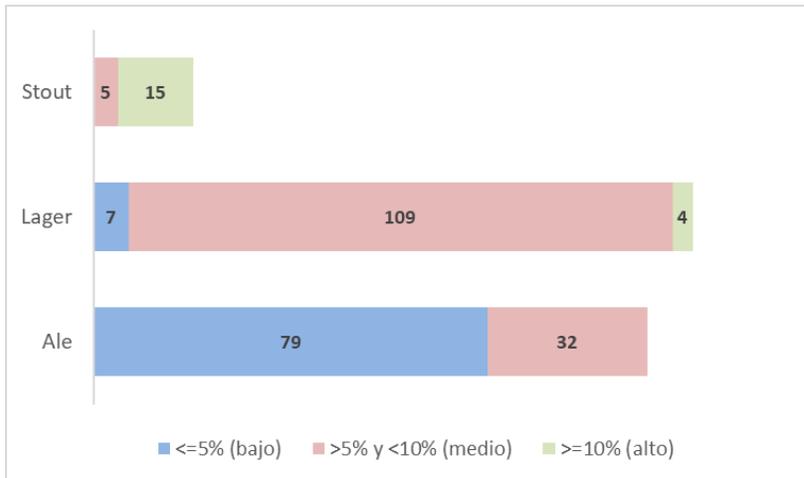


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Se puede observar que los 3 distritos que más gustan de esta bebida son: Santiago de Surco, Surquillo y San Miguel, dejando ver qué distritos serían atractivos para tener una mayor presencia en cuanto al servicio de *delivery*.

Adicionalmente, se obtuvieron las preferencias de los 3 tipos de cervezas artesanales (stout, lager y ale), concentrando la mayor preferencia el tipo lager con 47% y el tipo ale con un 44%. Por los resultados obtenidos y como se observa en el Gráfico 6.7, el público objetivo principalmente asocia la cerveza tipo lager con un grado de alcohol y un nivel de amargura medio y la cerveza ale con un grado de alcohol y nivel de amargura bajo.

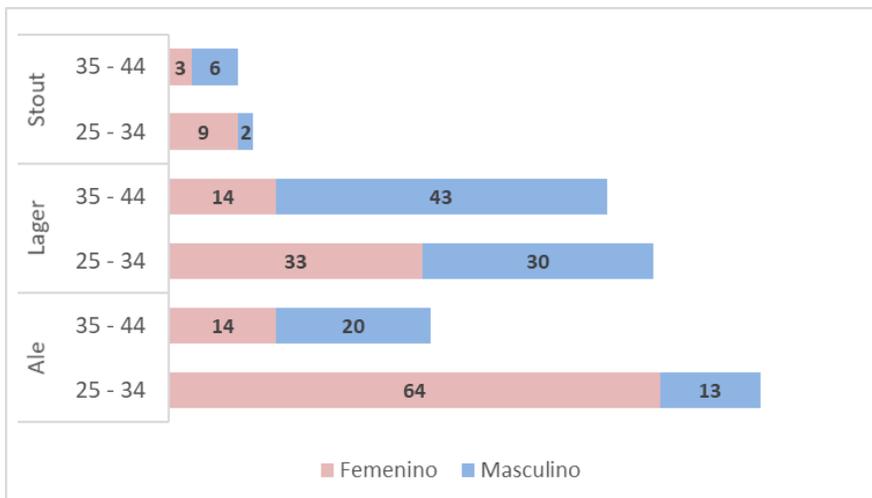
Gráfico 6.7 : Preferencias de cervezas artesanales por tipo



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Sobre las preferencias de cervezas artesanales podemos observar en el Gráfico 6.8 que las mujeres de 25 a 34 años tienen una mayor preferencia de las cervezas tipo ale en primer lugar y de tipo Lager en segundo. Por otro lado, los hombres de 35 a 44 años tienen una mayor preferencia del tipo Lager seguida por Ale. Con estas respuestas se puede confirmar que el público objetivo entre 25 y 34 prefiere la cerveza tipo Ale por ser más ligera y el público más maduro entre 35 y 45 años prefiere una cerveza tipo Lager debido a su mayor cantidad de alcohol y de mayor nivel de amargura.

Gráfico 6.8 : Preferencias de cervezas artesanales por tipo y rango de edad

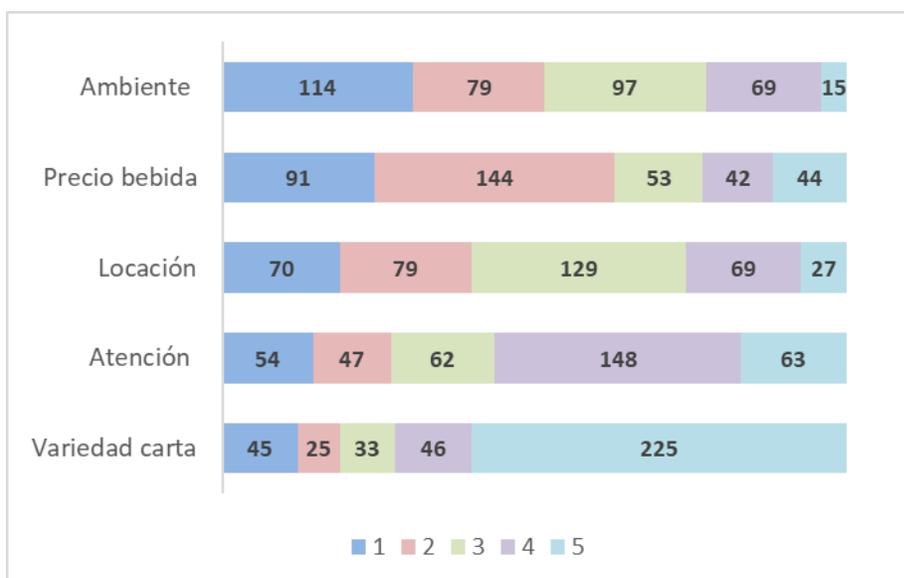


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Para determinar qué características son las que más valoraban las personas en un bar se hizo una lista de 5 atributos sobre la experiencia que se tenía en los mismos. En la encuesta

la persona debía ordenarlas en base a sus preferencias de mayor importancia a menor importancia en un ranking. La característica que se coloca en el primer lugar tiene un peso de 5 y ese peso se reduce en 1 hasta llegar al 5to lugar. Aplicando pesos se puede obtener una calificación global de cada característica. Basados en los resultados obtenidos se elaboró el Gráfico 6.9 y en la Tabla 6 se observa el resultado aplicando los pesos.

Gráfico 6.9 – Resultado de ranking de características que más se valoran en bar.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Como se puede observar en la Tabla 6.2 obtenemos que las 3 características más valoradas fueron (en orden de importancia) ambiente, precio de la bebida y la locación.

Tabla 6.2: Calificación de características valoradas en un bar.

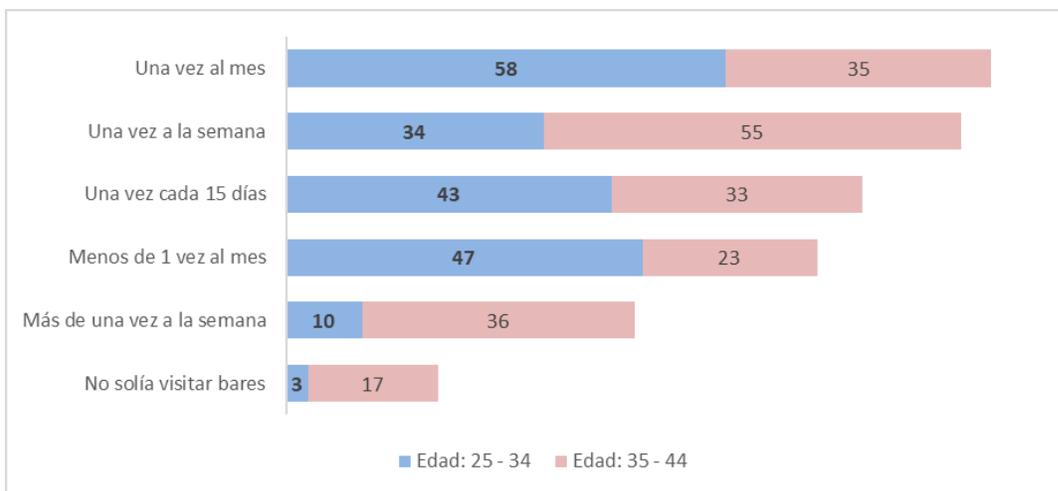
	1	2	3	4	5	Total	Calificación
Ambiente	114	79	97	69	15	374	3.56
Precio bebidas	91	144	53	42	44	374	3.52
Locación	70	79	129	69	27	374	3.26
Atención	54	47	62	147	63	374	2.68
Variedad carta	45	25	33	46	225	374	1.98

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

En el Gráfico 6.10 se analizó la frecuencia bajo la cual las personas asistían a un bar antes de la pandemia. Un 23.6% de los encuestados respondió que iban por lo menos una vez al mes, un 22.59% de ellos asistía una vez a la semana y un 19.29% asistía 1 vez cada 15 días. En líneas generales se ve que las personas en el rango de edad de 35 – 44 años frecuentaban más los bares ya que la gran mayoría de sus respuestas (45%) se ubican en las

opciones que tiene mayor frecuencia como son: Una vez a la semana y Más de una vez a la semana.

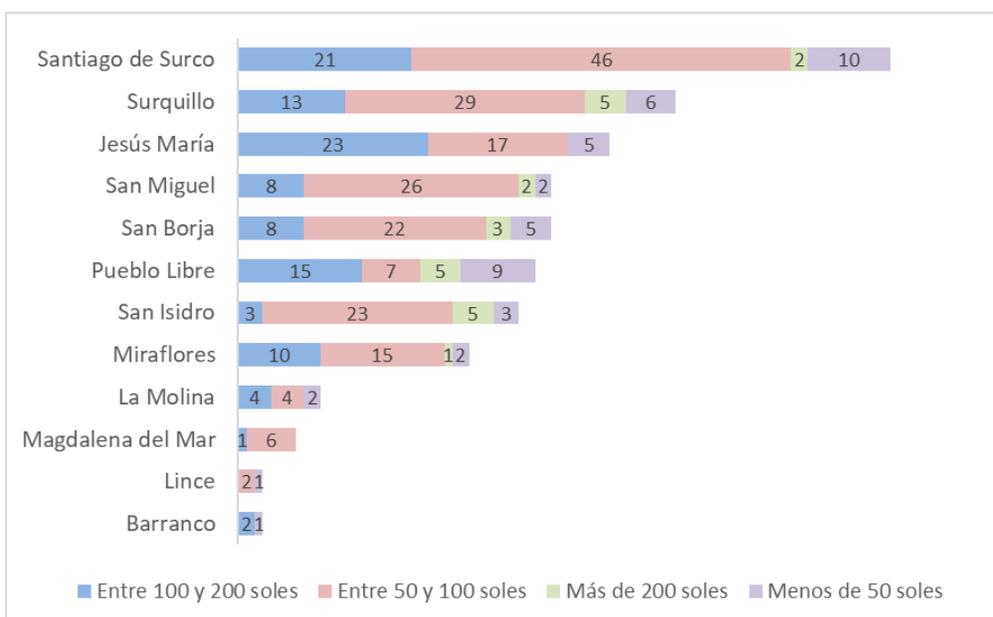
Gráfico 6.10 - Distribución de encuestados según su frecuencia de asistencia al bar y rango de edad



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Otros de los objetivos de la encuesta fue identificar a los clientes en base al ticket promedio que solía consumir en bares, por lo que primero se identificaron los distritos de la muestra con los consumos más altos. En el Gráfico 6.11 se observa que los distritos Santiago de Surco en bares. También, se puede observar que la mayoría de los encuestados tiene un ticket promedio de consumo entre S/50 y S/100, seguido de un consumo promedio de S/100a S/200.

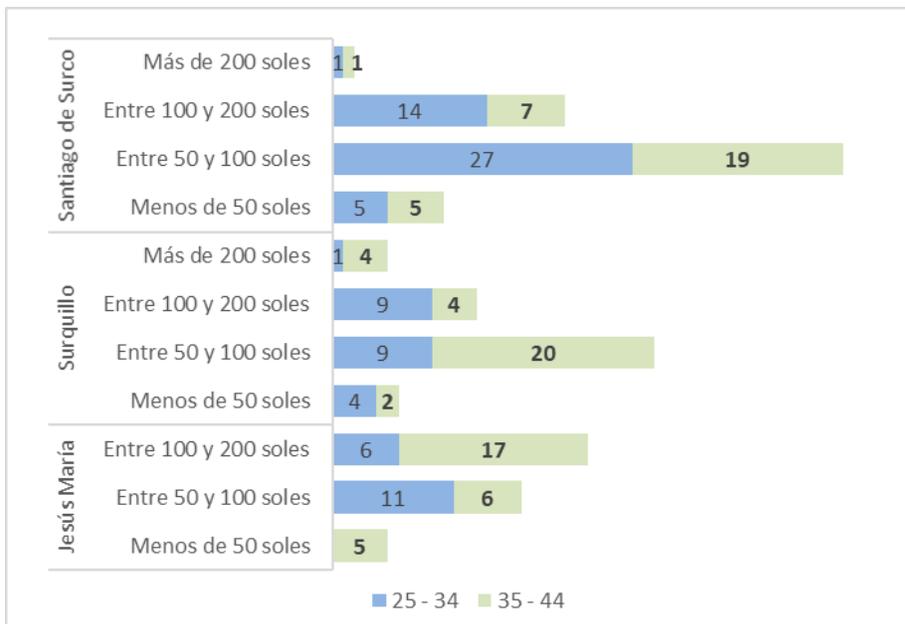
Gráfico 6.11: Ticket promedio por distrito



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo

Se realizó un análisis más detallado de los distritos con mayor consumo de ticket promedio y en el Gráfico 6.12 se puede observar que el 58.2% y 54.7% de los encuestados que residen en los distritos de Santiago de Surco y Surquillo, respectivamente, tienen un ticket promedio de consumo de S/50 a S/100. Mientras que en Jesús María el 51% de los encuestados indicaron que el ticket promedio de consumo en los bares es entre S/100y S/200.

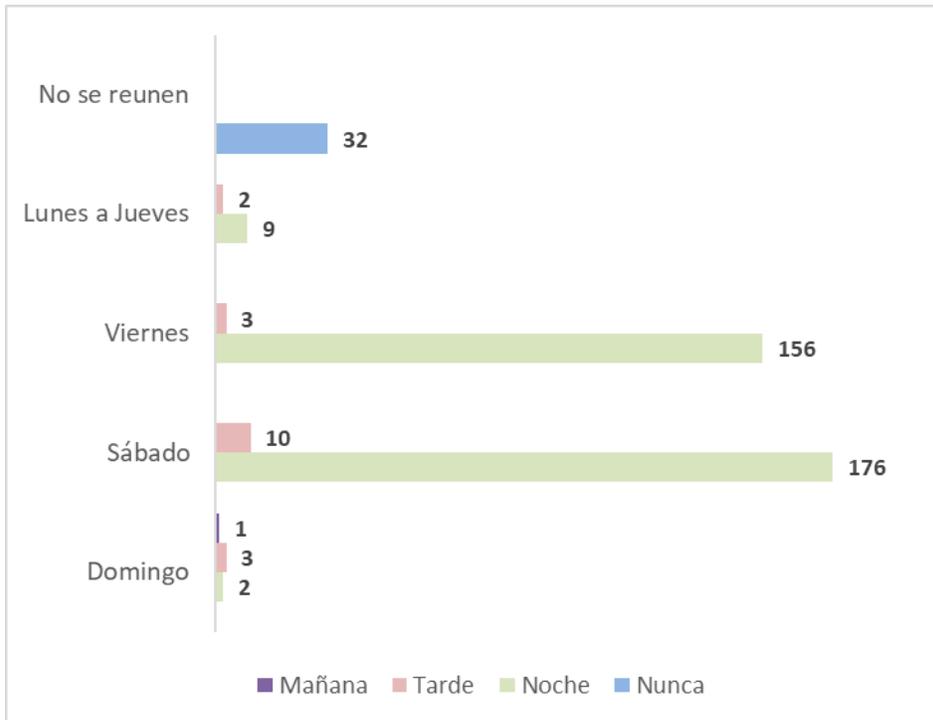
Gráfico 6.12: Ticket promedio por distrito y rango de edad



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo

En el Gráfico 6.13, se puede observar el resultado de la frecuencia y horarios en las que se reúne los encuestados vía reuniones virtuales, se puede observar que los viernes y sábado en la noche es la opción que más personas prefieren para realizar esta actividad.

Gráfico 6.13: Frecuencia de horarios para reuniones virtuales

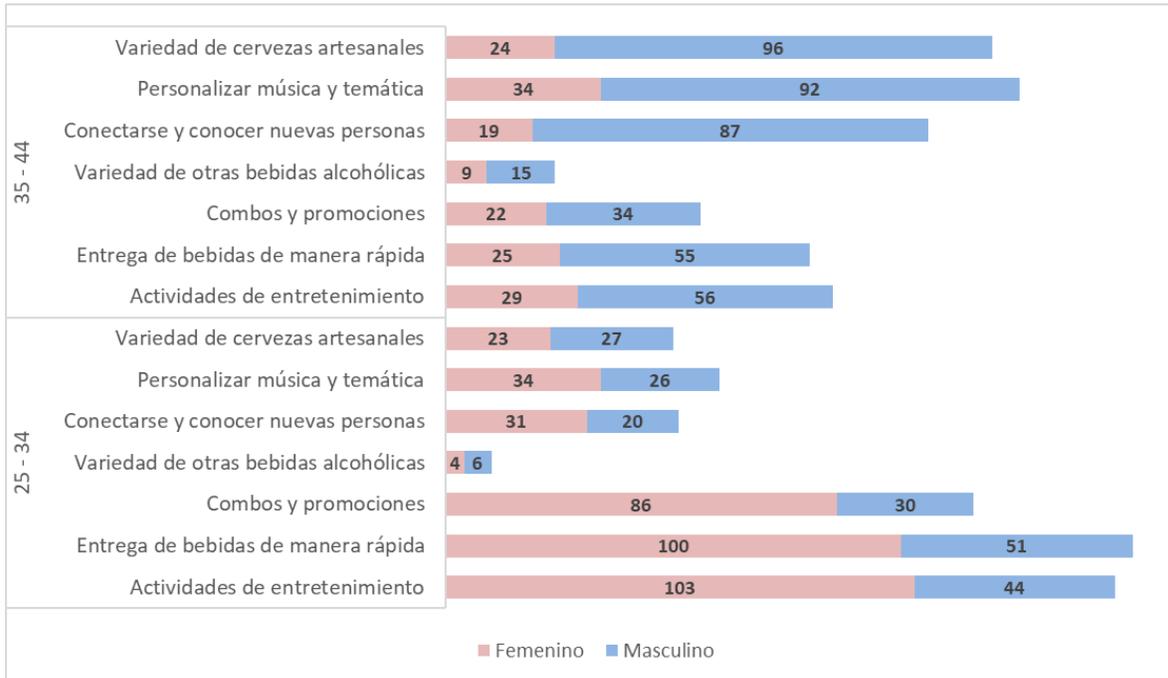


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo

Este resultado ayuda a conocer el horario que prefieren las personas para reunirse, así como también el horario en la que los usuarios podrían utilizar la plataforma con más frecuencia y de esta manera conocer que días serían más atractivos para crear o agendar actividades.

En cuanto a las características de la idea de negocio planteada, como se puede observar en el Gráfico 6.14, se encontró que en el rango de edad de 35 – 44 años las características más valoradas son la Variedad de cervezas, Personalizar música y temática y Conectarse y conocer nuevas personas acumulando el 59% de las respuestas. A su vez la gran mayoría fueron hombres los que optaron por estas opciones (78%). Sin embargo, en el rango de edad de 25 – 34 años vemos que sus preferencias van para Combos y promociones, Entrega de bebidas de manera rápida y Actividades de entretenimiento acumulando el 71% de respuestas. La gran mayoría de las personas que votaron por estas opciones son mujeres (70%).

Gráfico 6.14: Distribución de características valoradas de la idea de negocio por rango de edad y género.

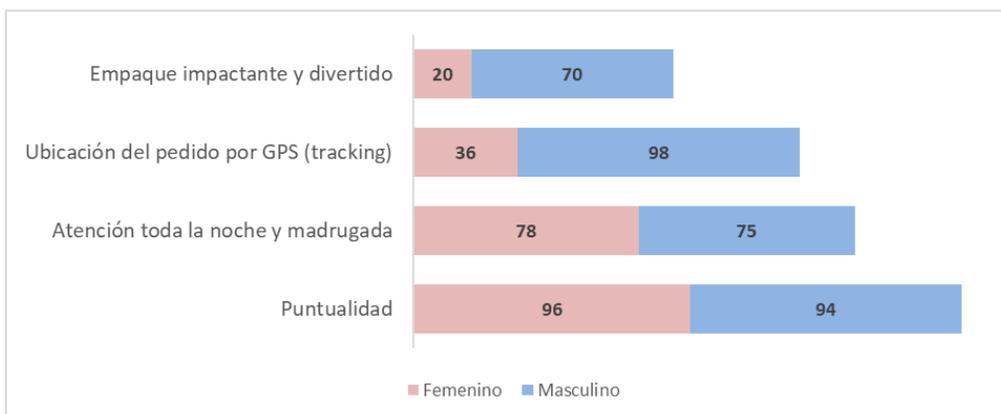


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Como se puede apreciar en el Gráfico 6.15 las 2 características más importantes que valora el público son la atención continua y la puntualidad de entrega del servicio de *delivery* con 33.5% y 27% de preferencia entre los encuestados, respectivamente. Seguido de la ubicación del pedido por GPS con un 23.6% y finalmente se demostró que el empaque impactante y divertido solo obtuvo el 15.9% de preferencia del público objetivo.

También, se ha observado que la característica que más valora el público masculino es la ubicación del pedido por GPS y las mujeres prefieren la puntualidad; sin embargo, tanto los hombres como las mujeres valoran por igual la puntualidad de la entrega del pedido y tener una atención continua toda la noche y madrugada, es por esta razón que el plan de negocio dará prioridad a estas 2 características.

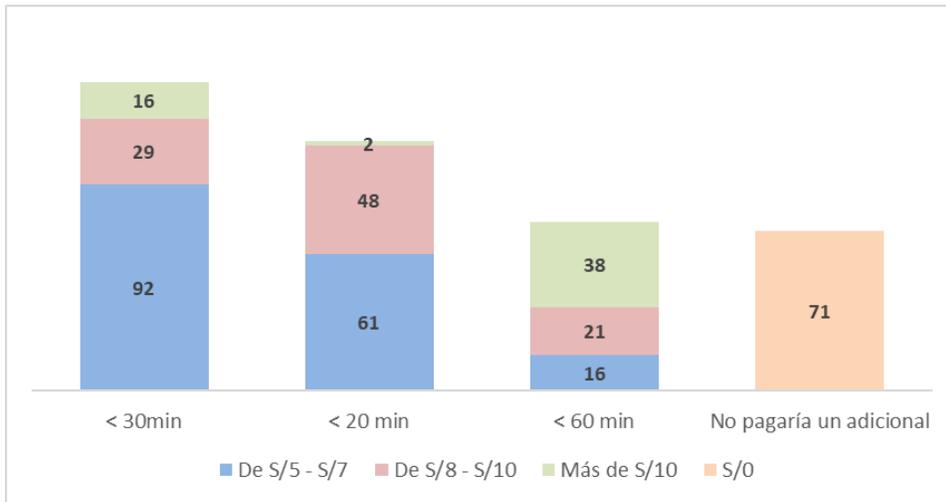
Gráfico 6.15: Características que valora el público objetivo por sexo



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Respecto al pago asociado al *delivery* de las bebidas alcohólicas, como se puede observar en el Gráfico 6.16, el 82% del público objetivo estaba dispuesto a pagar un adicional para obtener una entrega mucho más “rápida”. El 34% del público objetivo considera 30 minutos como un tiempo rápido de entrega e incluso estaría dispuesto a pagar un monto entre cinco y siete soles. Para el 28% del público objetivo un tiempo rápido máximo para realizar un pago adicional es de 20 minutos, para esta respuesta se tiene una mayor concentración de los que estarían dispuestos a pagar un monto entre ocho y diez soles. Algo curioso sobre estos resultados es que las personas dispuestas a pagar más de 10 soles tienen una tolerancia de hasta una hora. Con estos datos podemos concluir que en su mayoría el público objetivo si valora la entrega rápida del producto e identifica como “rápida” una entrega entre 20 a 60 minutos.

Gráfico 6.16 : Tiempos de entrega de *delivery* vs pago adicional



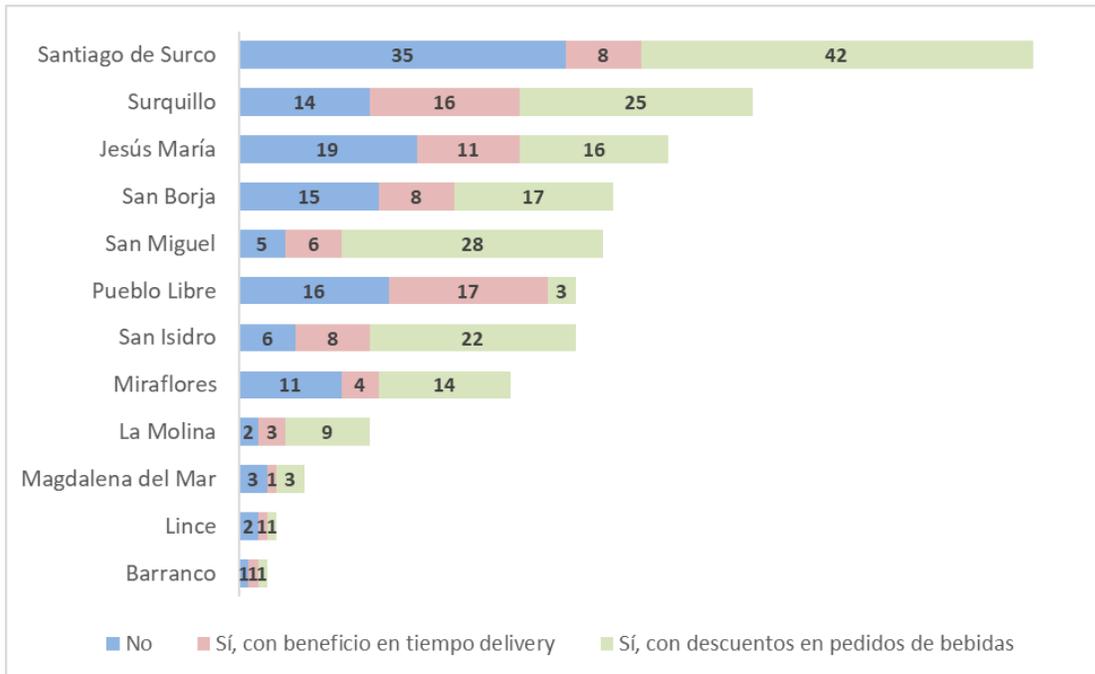
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

El resultado de las encuestas realizadas nos demuestra que el público objetivo si está dispuesto a pagar por usar el bar virtual, siempre que le otorgue descuentos en los pedidos de las bebidas.

Como se puede apreciar en el Gráfico 6.17, solo un 32.74% de los encuestados no estarían dispuestos a pagar por usar el bar virtual; sin embargo, el 67.26% de los encuestados estarían dispuestos a pagar, el 68.3% de los que estarían dispuestos a pagar solo lo harían si obtienen algún tipo de descuento en los pedidos de bebidas.

Adicionalmente, en el Gráfico 6.17 se puede apreciar que el 71.8%, 64.3% y 61.1% de los encuestados que residen en los distritos de San Miguel, La Molina y San Isidro, respectivamente estarían dispuestos a pagar por el uso del bar virtual si pueden obtener beneficios en los pedidos. Mientras que el 41.3% de los encuestados que residen en Jesús María prefieren obtener un beneficio en el tiempo del *delivery*.

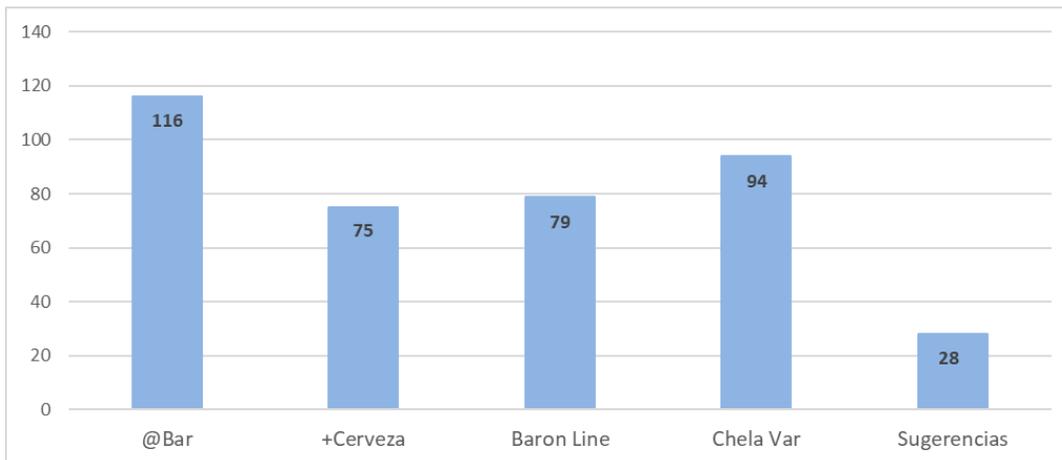
Gráfico 6.17: Disposición a pagar por el uso del bar virtual



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo.

Como última pregunta de la encuesta, los encuestados eligieron que nombre era de su preferencia, dando los siguientes resultados mostrados en el Gráfico 6.18.

Gráfico 6.18: Preferencia del nombre del bar



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de estudio de mercado del presente trabajo

Se observa que los dos nombres que tuvieron mayor cantidad de votos fueron “@Bar” (116) y “Chela Var” (94), lo cual ayudaría a considerar que nombre sería más atractivo para la plataforma frente a los posibles usuarios.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos

El objetivo principal del plan de marketing para la empresa @Bar es promocionar y posicionar la marca @Bar y los servicios que se ofrecen, para ello se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Superar el 0.7% del público objetivo durante el primer año.
- Obtener una facturación de al menos 500,000 soles durante el primer año.
- Contar con el 2% de usuarios activos del público objetivo al cuarto año.

7.2. Estrategia

Se utilizarán las estrategias tradicionales y digitales para lograr posicionar la marca @Bar pues al ser una marca y producto nuevo se debe anunciar la apertura del bar virtual, resaltando las principales características e invitando a los consumidores a realizar la primera visita virtual para que descubran la experiencia y lo recomienden a través de sus redes sociales.

7.2.1. Estrategia de diferenciación

Como se está ofreciendo un nuevo producto al mercado local, es necesario primero informar y educar al consumidor acerca del nuevo concepto de bar virtual para así poder diferenciarnos de las otras alternativas que ofrecen nuestros competidores que se centran en la venta y *delivery* de bebidas alcohólicas.

7.3. Mercado Objetivo

En la sección 5.2, se determina que el público objetivo es de aproximadamente 233,956 personas que viven en Lima Moderna y que pertenecen al NSE A y B que consumen bebidas alcohólicas.

7.4. Marketing Mix

7.4.1. Marca

El nombre @Bar representa la idea de negocio, ya que vincula directamente el bar con el mundo virtual, como lo son las redes sociales. Además, es importante mencionar que este nombre ha sido el preferido por los encuestados a los que se realizó el *focus group* como se puede apreciar en la sección de resultados del Anexo 2. Adicionalmente, se ha establecido el logo en la Figura 7.1 que tiene como eslogan “personaliza tu experiencia”, el cual es el valor agregado que ofrecemos a nuestro cliente.

Figura 7.1: Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Figura 7.1, el logo elegido es bastante simple y moderno, debido a que está pensado en el público objetivo al cual se encuentra enfocado la idea de negocio.

7.4.2. Producto

Como ya se ha mencionado en el punto 4.1.6 del documento, se ofrece el servicio de videollamada y la venta de bebidas alcohólicas para vivir la experiencia de estar en un bar sin tener la necesidad de salir de su casa. A continuación, se detallan los atributos importantes que se ofrecerán:

- **Información:** Se utilizarán los diferentes medios de comunicación para mantener el contacto con sus clientes. Considerando las características del público objetivo se utilizarán los canales virtuales y tradicionales para comunicarnos con los clientes y transmitir las promociones.
- **Consulta:** La experiencia que ofrecemos está centrada en la omnicanalidad para que el cliente se pueda contactar con la empresa a través de cualquier canal y encontrar siempre la misma información. Se tendrán definidos todos los procedimientos de la empresa para atender las consultas que puede tener el cliente.
- **Identificación:** Para el uso de la plataforma, será necesario que el consumidor se identifique y se autentique. El consumidor podría personalizar su nombre de usuario ya sea únicamente dentro de la plataforma o relacionado a una cuenta existente de *google* o *facebook*. Para cumplir las normativas legales, será necesario identificar si el consumidor es menor de edad para restringir su ingreso a la plataforma.
- **Toma de pedido:** Lo realizará el mismo cliente a través del autoservicio utilizando el aplicativo móvil o la web de la empresa. Se tendrá un catálogo de productos

actualizado en tiempo real para siempre conocer la disponibilidad de los productos, y también se mostrarán las promociones personalizadas para cada cliente. En el momento de la toma del pedido, se dará la opción de que pueda reservar la zona privada para un evento específico. Las opciones de evento serán variadas tanto para temas de trabajo, familiar o personales. La elección del evento permitirá que se personalice cada detalle y se puedan hacer sugerencias acordes al evento, esto se refiere a los fondos, juegos, música y empaque, así como sugerencias en la cantidad de pedidos.

- Entrega: La entrega de las bebidas se realizará en la dirección indicada durante el proceso de compra. Se tendrán consideraciones para restringir la entrega de pedidos en lugares no permitidos por la regulación actual (establecimientos de salud, colegios, vía pública, entre otros).
- Cortesía: Teniendo en cuenta que el modelo negocio está centrado en el canal virtual, en las pocas oportunidades de contacto se ofrecerá un servicio amable y cordial, por lo que se podrá personalizar los colores y tipo de letra de la aplicación, así como la personalización de las distintas zonas y mesas del bar. Adicionalmente, se entregará *merchandising* a nuestros primeros clientes.
- Atención: La aplicación podrá ser personalizada a medida de los gustos de cada cliente de manera que le permita personalizar el *playlist* de música y la ambientación. Adicionalmente, la aplicación podrá reconocer el comportamiento de los clientes de manera que se le presente ofertas personalizadas en precio y bebidas de acuerdo a sus pedidos previos.
- Excepciones: De tener alguna falla en los sistemas que interrumpan la reunión virtual o se demore la entrega de los productos comprados, se aplicará un descuento del 15% en la siguiente compra a través de la aplicación.
- Facturación: La emisión del comprobante de pago se realizará de manera automática cuando se realice el pedido y se acredite el pago, de modo que el proceso será eficiente y no desmotivará al cliente para realizar la compra.
- Pago: El pago se realizará a través de las plataformas de pagos automáticos cuando se termina de realizar el pedido. También se ofrecerá el servicio de pago por el

consumo de todo un grupo brindando dos opciones de dividir la cuenta: montos asignados por cada integrante del grupo o por porcentajes.

7.4.3. Plaza

Se ofrecerá una plataforma virtual a la cual se podrá acceder desde el celular por una aplicación móvil (que estará disponible en el Play Store y App Store) o desde la página web de la empresa; sin embargo, para poder brindar un adecuado servicio se contará con dos almacenes en puntos estratégicos, así como también con un servicio de *delivery* tercerizado y con un repartidor motorizado en cada almacén para brindar el servicio exclusivo de entrega con pago adicional. El servicio de *delivery* se realizará para los siguientes distritos de Lima: Jesús María, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco, Surquillo.

7.4.4. Precio

En la Tabla 7.1 se detallan los precios de los principales productos que se ofrecerán a los clientes. Los productos han sido seleccionados en base a los resultados de la pregunta 10 de la encuesta, detallado en el anexo 2.

Tabla 7.1: Lista de precios

Tipo	Presentación	Producto	Precio
Ale	Botella 330 ml	Magdalena - IRA	S/14.60
Ale	Botella 330 ml	Magdalena - Pálida	S/13.90
Ale	Botella 330 ml	Oveja Negra - Rebel Indian	S/13.20
Ale	Botella 330 ml	Oveja Negra - Golden Spirit	S/12.50
Ale	Botella 330 ml	Barbarian - Red Ale	S/13.40
Lager	Botella 330 ml	Magdalena - Mala Suerte	S/14.90
Lager	Botella 330 ml	Magdalena - Muertecita	S/14.90
Lager	Botella 330 ml	Oveja Negra - Beso de Judas	S/14.20
Lager	Botella 330 ml	Barbarian - La Nena Hoppy Wheat	S/13.50
Lager	Botella 330 ml	Barbarian - 174 IPA	S/13.40
Stout	Botella 330 ml	Ragnarok - Horus Imperial Stout	S/13.90
Stout	Botella 330 ml	Invictus – Brujo	S/14.50
Cerveza	Six Pack Botella 330 ml	Cerveza Pilsen	S/17.90
Cerveza	Six Pack Lata 355 ml	Cerveza Pilsen	S/20.90
Pisco	Botella 750 ml	Santiago Queirolo - Acholado	S/26.90
Pisco	Botella 750 ml	Santiago Queirolo - Pisco Italia	S/26.90
Pisco	Botella 750 ml	Santiago Queirolo - Quebranta	S/26.90
Gaseosa	Botella 3LT	Gaseosa Sprite	S/6.50
Gaseosa	Botella 2.5 LT	Gaseosa Coca Cola	S/7.50
Snacks	Bolsa 185 gr	Papas Fritas Lays	S/5.00
Snacks	Bolsa 185 gr	Inka Chips	S/7.50
Hielo	Bolsa de Hielo	Bolsa de Hielo	S/10.00

Fuente: Elaboración propia

7.4.5. Promoción

Se realizarán las estrategias mayormente digitales respetando el artículo 8 de la Ley 28681- Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Para el lanzamiento de la marca se ha pensado realizar 2 tipos de campaña.

- Campaña de intriga: Antes del lanzamiento del producto se realizará campañas de intriga mostrando algunos datos curiosos de los productos que se ofrecerán, centrados principalmente en las cervezas artesanales para comenzar a conectar con el público objetivo de clientes. Esta campaña se centrará en la cantidad de subscriptores y sus comportamientos en las redes sociales.
- Lanzamiento del negocio: Se comenzará a informar y educar al público objetivo sobre el nuevo concepto de bar virtual. En esta campaña se medirá la cantidad de accesos a la web y descargas de la aplicación. Adicionalmente, también se repartirán volantes en los Centros Comerciales y algunos puntos estratégicos cercanos a los almacenes para promocionar la marca.

Posteriormente, para promocionar @bar se utilizará la estrategia de *micro-influencers*, que serán nuestros mismos clientes quienes se encargaran de promocionar el negocio en sus redes sociales, de esta manera la publicidad podrá llegar directamente al público objetivo y al ser un conocido quien lo promocioe les generará mayor confianza para utilizar nuestros servicios; a los *micro-influencers* se les entregará *merchandising* para promover que continúen compartiendo su experiencia en las redes sociales.

Se realizarán promociones genéricas para todos los clientes nuevos, al resto de clientes se les ofrecerá promociones hiper-personalizadas en base a su historial de compra y comportamiento en el bar virtual. Finalmente, se realizará publicidad pagada en Google Adwords, Facebook e Instagram.

7.5. Plan de ventas y proyección de la demanda

En la Tabla 7.2 se ha realizado una estimación de la demanda en un escenario moderado considerando un crecimiento de los usuarios activos con un crecimiento mayor al 20% anual, y las ventas se han determinado en base al resultado de las encuestas que se realizaron en base a tickets promedio de s/50, s/75, s/150 y s/200soles.

Tabla 7.2: Proyección de demanda y ventas promedio por año

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
-------	-------	-------	-------

Usuarios activos	220	350	481	598
Pedidos	609	970	1,332	1,656
Ventas	S/71,538.00	S/.113,916.00	S/.156,530.00	S/.194,629.00

Fuente: Elaboración propia

7.6. Estructura de costos

Se ha elaborado un presupuesto de marketing considerando que el personal que realizará el *delivery* inmediato se le brindará una mochila con el logo de la empresa, para que cuide la imagen empresarial. También se invertirá en *merchandising* que será un factor sorpresa a los mejores clientes. Finalmente, se utilizará la publicidad de los *micro-influencers* para que se encarguen del *branding* de la empresa. Todo este detalle se encuentra en la Tabla 7.3 donde podemos ver cada una de las cuentas de la estructura de costos.

Tabla 7.3: Presupuesto de marketing

Gastos Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gasto de Publicidad	S/3,500.00	S/4,500.00	S/4,800.00	S/5,630.00	S/5,493.00
Mochila para <i>delivery</i> + Personalización	S/500.00			S/500.00	
<i>Merchandising</i>		S/3,000.00	S/3,300.00	S/3,630.00	S/3,993.00
Volanteo	S/3,000.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Gastos de Publicidad en internet		S/1,950.00	S/2,145.00	S/2,360.00	S/2,596.00
Publicidad en Google Adwords		S/950.00	S/1,045.00	S/1,150.00	S/1,265.00
Publicidad en Facebook e Instagram		S/1,000.00	S/1,100.00	S/1,210.00	S/1,331.00
Total Gastos Marketing	S/3,500.00	S/6,450.00	S/6,945.00	S/7,990.00	S/8,089.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Objetivos

Los objetivos del plan de operaciones de @Bar van dirigidos hacia el control de diferentes puntos mencionados a continuación (detalle en la Tabla 8.1):

Tabla 8.1: Objetivos del plan de operaciones

	Objetivo	Cómo	Meta
Calidad	Satisfacción sobre la calidad de las bebidas	Encuestas mensuales	80% Muy satisfechos
	Satisfacción sobre la variedad de bebidas ofrecidas	Encuestas mensuales	70% Muy satisfechos
Entrega	Tiempos de entrega cumplidos	Encuestas mensuales a usuarios al azar	90% Muy satisfechos
Flexibilidad	Inclusión de nuevas bebidas	Encuestas mensuales a usuarios al azar	60% Muy satisfechos

Fuente: Elaboración propia

- La calidad será evaluada constantemente mediante encuestas realizadas a usuarios al azar que hayan utilizado la aplicación, así como también que hayan sido parte de reuniones utilizando la plataforma o que hayan realizado compras de las bebidas. Esta herramienta ayudará a conocer si la satisfacción de los usuarios es mayor o igual a la meta trazada para el primer año de funcionamiento.
- La entrega será evaluada por los clientes con la finalidad de conocer su satisfacción en cuanto a los tiempos: si las entregas fueron cumplidas a tiempo o hubo tardanzas en cuanto a la entrega del producto. Esto ayudará a conocer si los tiempos se cumplen o de lo contrario conocer qué porcentaje tuvo problemas para llegar.
- La flexibilidad ayudará a conocer si los usuarios desean contar con nuevas actividades o mayor variedad de bebidas. Esto se realizará mediante encuestas que medirán la satisfacción sobre lo ofrecido en cuanto actividades y bebidas ofrecidas.

A continuación, se mostrará las estrategias que fueron creadas a partir de los objetivos mencionados (ver Tabla 8.2):

Tabla 8.2: Estrategias de operación

Estrategias	Objetivos		
	Calidad	Entrega	Flexibilidad
Diseño de almacenes	X	X	
Innovación en la plataforma	X		X
Variedad de productos	X		X
Personal capacitado	X	X	

Fuente: Elaboración propia

8.2. Políticas operacionales

8.2.1. Calidad

Las políticas de calidad serán las siguientes:

- Las bebidas alcohólicas deben estar refrigeradas en refrigeradoras industriales en un rango de temperatura de 3 a 10°C.
- Se emplearán encuestas a diferentes usuarios para conocer la satisfacción en cuanto a las bebidas y otros productos alimenticios adquiridos.

8.2.2. Procesos

Las políticas de procesos serán las siguientes:

- Se verificará que los procesos orientados al cliente estén correctamente definidos, aprobados y se le hará seguimiento constante para verificar su correcta aplicación. Estos procesos incluyen el uso de la plataforma digital, la adquisición de bebidas u otros productos.
- Se evaluará constantemente los procesos de entrega de los productos adquiridos por los clientes desde la orden de pedido, el despacho del producto hasta su entrega.
- Se evaluará los procesos operativos de la empresa @Bar con la finalidad de ofrecer mejores servicios a los clientes. Estos incluirán los procesos de ventas, distribución y marketing.
- Se verificará el correcto funcionamiento de los procesos que involucran la cadena de abastecimiento desde la adquisición de productos entregados por el proveedor hasta la entrega de estos mismos a los clientes.

8.2.3. Inventarios

Las políticas de inventarios serán las siguientes:

- Las bebidas alcohólicas y productos se adquirirán por volúmenes según la cantidad estimada por mes y también se realizarán compras que no se encuentran en las fechas de compras si la demanda real es mayor a la estimada.

8.3. Diseño de las instalaciones

8.3.1. Edificación

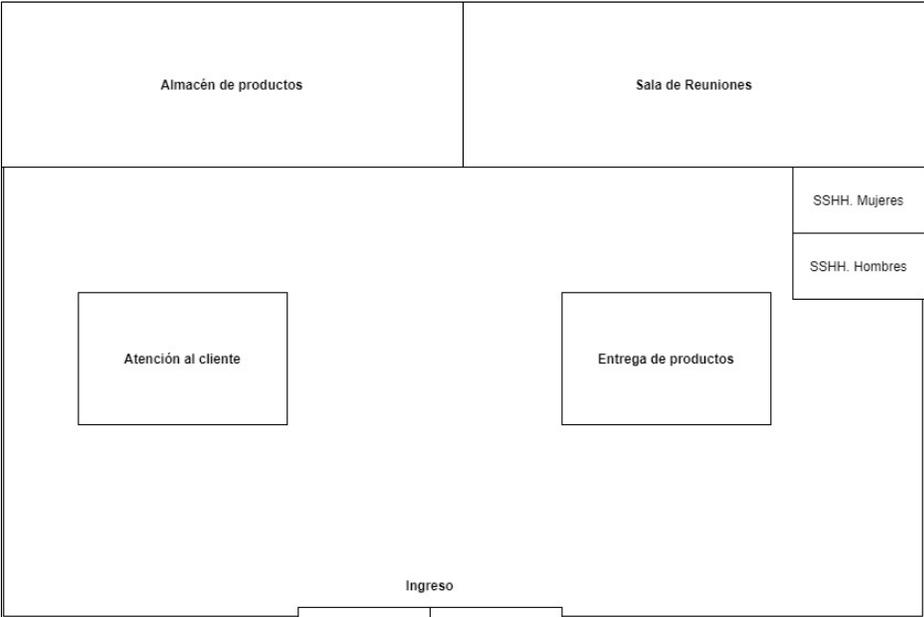
Inicialmente, @Bar contará con dos almacenes, los cuales estarán ubicados en Lince y Surquillo. Esto se debe a la necesidad de posicionarse en puntos estratégicos y cercanos a los

posibles clientes que viven en los distritos a ser considerados para la venta de bebidas alcohólicas y otros productos.

El almacén situado en el distrito de Surquillo será el más grande puesto que tendrá suficiente espacio para albergar productos destinados a los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y Barranco. Por otro lado, el otro almacén que se encuentra en Lince enviaría los productos a los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, San Isidro.

Como se puede observar en la Figura 8.1, estos dos almacenes contarán con dos áreas: una para la atención y entrega de productos a los repartidores y otro para mantener los productos almacenados.

Figura 8.1: Distribución del almacén



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los almacenes contará con lugares apropiados para mantener los productos: las cervezas artesanales contarán con refrigeradoras especiales para mantener la correcta temperatura y los snacks estarán alojados en estantes agrupados según el tipo de producto para que pueda ser encontrado fácilmente.

Se contará con una sala de reunión para realizar reuniones entre todos los trabajadores del bar, con la finalidad de notificar o revisar que los procesos de la empresa se realicen correctamente.

El área de atención al cliente estará encargada de realizar la comunicación con el cliente para atender reclamos y dudas por parte de los clientes.

El área de entrega de productos se encargará de realizar la disposición de los productos desde el almacén hasta la entrega de estos mismos a la persona que realizará la entrega al domicilio.

8.4. Especificaciones técnicas del servicio

Para que el cliente pueda acceder al sistema, deberá contar con una cuenta. Luego de haber creado una, podrá acceder a las diferentes funciones de aplicación, de las cuales podrá realizar videollamadas con sus amigos (que tengan cuentas creadas anteriormente), realizar actividades con ellos, comprar bebidas alcohólicas y/o piqueos.

En el caso de realizar videollamadas en grupo, los usuarios tendrán la posibilidad de realizar actividades como colocar música para que todos escuchen, realizar actividades lúdicas con juegos proporcionados por la plataforma, colocar temas alegóricos como cumpleaños, festividades u otras razones por las que se dé la reunión.

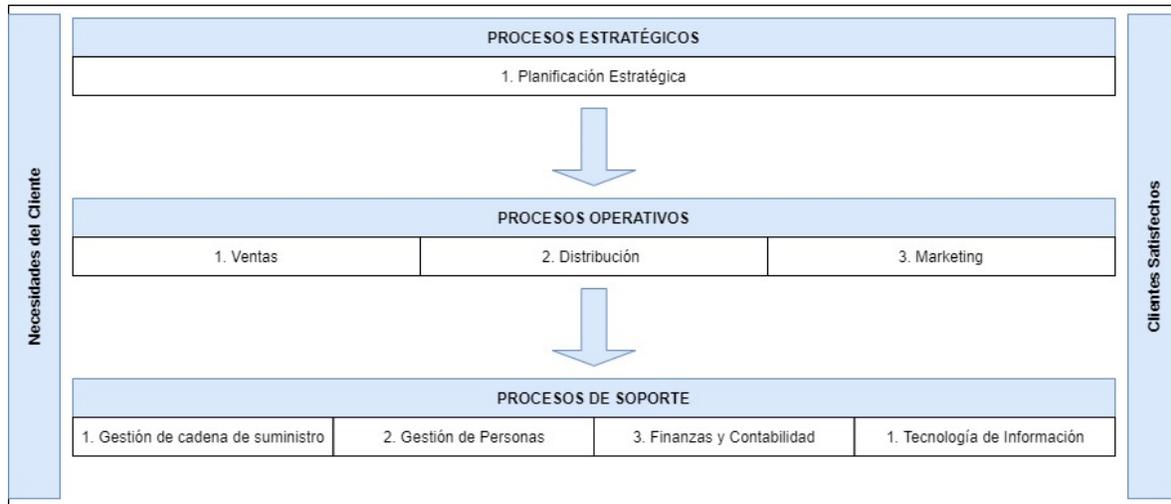
Para la adquisición de productos, los usuarios deberán ingresar a la plataforma y escoger entre las diferentes ofertas de bebidas y piqueos. Adicionalmente, deberán escoger el tipo de entrega: *express* o regular. El primero realizará la entrega en el menor tiempo posible dentro del rango que haya seleccionado el cliente, este servicio tendrá un costo adicional sobre el coste total. Por otro lado, la entrega regular o también denominada programada, se refiere a un tipo de entrega a futuro donde se define un rango de entrega determinado, este tipo de *delivery* tiene un costo menor en comparación al *express* pues la entrega del pedido se realizaría días posteriores a la fecha de compra; esto permitirá tener una programación anticipada para cumplir con la fecha y hora acordada con el cliente.

La entrega de pedidos podría realizarse tanto por la empresa Chazki como por el motorizado de la empresa. La asignación del pedido dependerá de la demanda que se tenga en las fechas y horarios seleccionados durante el proceso de pedido.

8.5. Mapa de procesos

Como se observa en el Gráfico 8.1, el mapa de procesos para @Bar ha sido creado tomando en cuenta 3 grandes procesos: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Proceso de Soporte, que, a su vez, cada uno de estos cuenta con sus propios procesos.

Gráfico 8.1: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

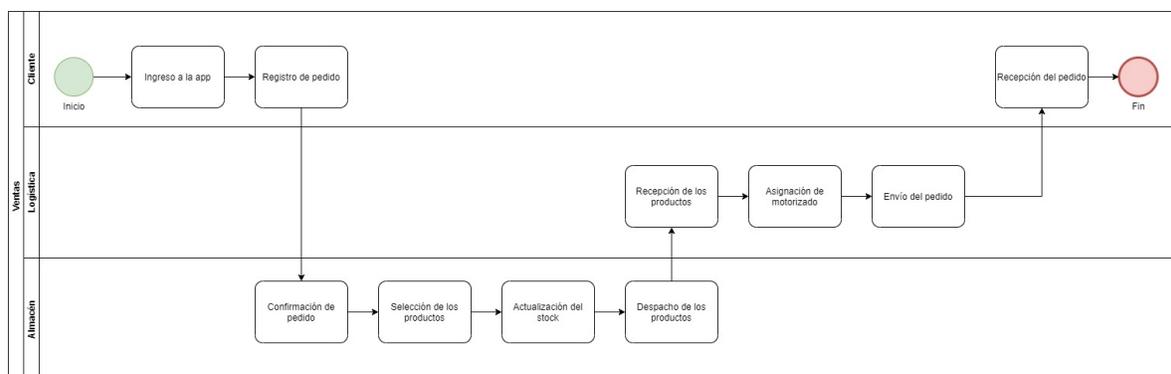
8.5.1. *Procesos Estratégicos*

El proceso estratégico cuenta con el proceso de planificación estratégica para el análisis de todos los procesos del negocio con la finalidad de establecer el camino correcto de qué y cómo hacer las actividades que beneficien al bar.

8.5.2. *Procesos Operativos*

El proceso de ventas, como se puede apreciar en la Figura 8.2, iniciará con el pedido del cliente de algún producto, sea bebida alcohólica y/o snacks, mediante la plataforma del sistema. El pedido será recibido por el personal de logística y verificará que los productos se encuentren en *stock*, así como el lugar hacia donde sería entregado. Con los productos seleccionados, se realizará el envío al domicilio del cliente.

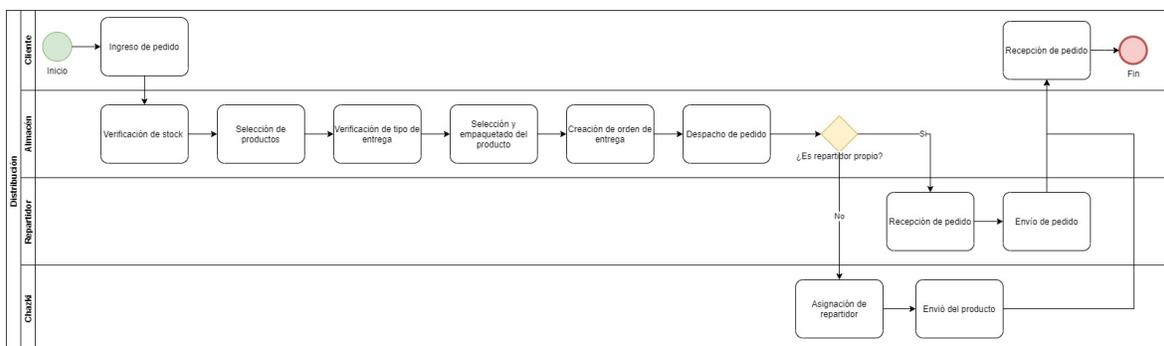
Figura 8.2: Proceso de Ventas



Fuente: Elaboración propia

El proceso de distribución, como se aprecia en la Figura 8.3, estará a cargo del almacén y logística. En este proceso se realizará los pasos necesarios para realizar la entrega de los productos adquiridos, los cuales incluirán la verificación del *stock*, la selección y empaquetado del producto, la selección del repartidor hasta la entrega del producto al domicilio del cliente. Es importante tener en cuenta que el repartidor podrá ser contratado o como también personal que brinda la empresa Chazki. Asimismo, estos repartidores podrán ser seleccionados según el tipo de envío, los cuales son “*express*” o regular. En el tipo de envío regular se utilizarán los repartidores de Chazki, los cuales podrán tomar un tiempo variado (máximo una hora) para realizar la entrega del pedido. Mientras que en el tipo de envío “*express*”, por un costo adicional, los pedidos serán realizados tanto por el personal del bar como también por el personal de Chazki, teniendo como diferencia que el tiempo de espera será menor.

Figura 8.3: Proceso de distribución



Fuente: Elaboración propia

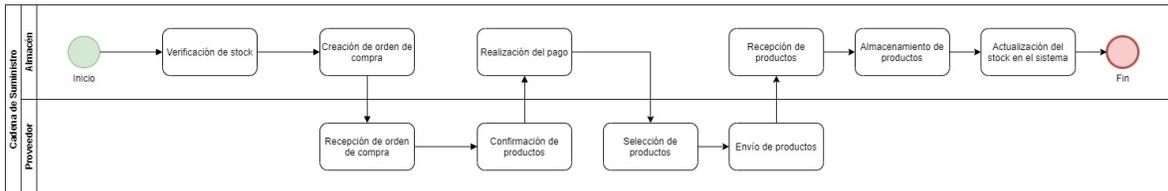
El proceso de marketing estará encargado de los lineamientos para crear promociones que serán utilizadas en las redes sociales, con el fin de atraer más usuarios a la plataforma. Estas promociones podrán incluir descuentos en algunos productos, descuentos para el uso de la plataforma, actividades según las festividades cercanas, entre otros.

8.5.3. *Procesos de Soporte*

Como se observa en la Figura 8.4, el proceso de gestión de cadena de suministro velará por el correcto funcionamiento de las actividades para la compra de los productos a los proveedores hasta la venta de estos a los clientes. La compra se realizará a proveedores de cervezas, siendo “La Barra Grau” el más importante de estos debido a que ofrece una gran variedad. Adicionalmente, se revisará constantemente los productos enviados por los proveedores para verificar la calidad de los productos adquiridos.

Para asegurar que siempre se tenga una variedad de marcas, será necesario tener proveedores que ofrezcan una gran variedad a precios mayorista. Así mismo en lo posible se incluirán bebidas de fabricantes locales de cerveza artesanal para ayudar en la promoción de sus marcas y apoyar al mercado local.

Figura 8.4: *Supply Chain*



Fuente: Elaboración propia

La gestión de personas ayudará a crear y/o mantener los beneficios y pagos de las personas involucradas en el funcionamiento del bar. Adicionalmente, este proceso se encargará de vigilar por el buen desempeño del personal y recompensar con incentivos para lograr una mejor motivación.

El proceso de finanzas y contabilidad verificará los estados contables de la empresa para lograr ver el crecimiento de este o problemas por pérdidas con la finalidad de realizar cambios en una etapa temprana.

El proceso de tecnología de información dará seguimiento y verificará el correcto funcionamiento de la plataforma virtual con el objetivo de brindar la mejor experiencia al cliente. Ciertas actividades estarán relacionadas a la mesa de ayuda para resolver dudas o inconvenientes de los clientes. Asimismo, en este proceso se detallará las actividades a realizar para los mantenimientos, inclusión de mejoras o corrección de errores.

Dentro del proceso de tecnología, se incluye el proceso de desarrollo de software, este proceso responderá a prácticas ágiles de desarrollo para incluir nuevos *relases* en la plataforma. Debido a que es necesario ofrecer continuamente nuevas opciones de personalización es importante que el proceso de desarrollo y despliegue acompañe esta necesidad. Inicialmente el responsable del equipo de desarrollo estará a cargo del Gerente de Tecnología.

Adicionalmente, ya que uno de los valores de la organización es la continua innovación, se incluirá un proceso de innovación que iniciará con la generación de nuevas ideas, selección y priorización para luego pasar a una etapa de experimentación donde se utilizarán desarrollos de prototipado y/o MVP (mínimo producto viable) para finalmente decidir su

comercialización y posterior escalamiento. Este proceso no será únicamente del equipo de tecnología, sino que participaran las cuatro gerencias de la organización y el equipo de desarrollo. Inicialmente el responsable será Gerente de Tecnología, hasta que el crecimiento de la empresa permita la creación de un equipo específico encargado de este proceso.

8.6. Planeamiento de la producción

8.6.1. Gestión de compras y stock

La compra de los productos será realizada a fines del mes anterior y será la cantidad que se ha estimado por mes. De estar en el escenario donde el *stock* esté cerca de terminar antes de lo proyectado se usará el método de compra “*just in time*” para obtener la cantidad faltante.

8.6.2. Gestión de la calidad

El control de calidad se realizará desde que los productos son entregados por el proveedor verificando estado, fecha de caducidad, cantidad entregada, fichas de sanidad, entre otros, con la finalidad de confirmar que los productos son los correctos. Asimismo, se realizará las actividades correspondientes para que los productos se mantengan de forma adecuada hasta su entrega al cliente, estas actividades velarán por la temperatura correcta para las bebidas, correcto alojamiento de los piqueos y la continua limpieza de agentes externos en los almacenes.

8.6.3 Gestión de los proveedores

Se trabajará con diferentes proveedores para la adquisición de diferentes cervezas artesanales y tener una gran variedad de estas para ofrecer a los clientes, siendo la empresa “La Barra Grau” el proveedor más importante gracias a su gran variedad de cervezas artesanales que ofrece.

8.7. Inversión tangible

En la Tabla 8.3 se muestra la inversión tangible de activo fijo considerando los equipos de cómputo y otros equipos como televisión y refrigeradoras.

Tabla 8.3: Inversión activo fijo

Activo Fijo	Cantidad	PU	Total
Laptops			
Con Windows	2	S/4,699.00	S/9,398.00
Con iOS	1	S/7,299.00	S/7,299.00
Computadora para escritorio	1	S/1,935.00	S/1,935.00
Impresora Multi-Funcional	1	S/979.00	S/979.00
Escritorio para recepción	1	S/1,399.00	S/1,399.00

Televisión	2	S/2,799.00	S/5,598.00
Refrigeradora	4	S/6,999.00	S/27,996.00
Total			S/54,604.00

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8.4 se muestran los muebles, enseres y equipos que se requieren para el proyecto.

Tabla 8.4: Inversión muebles, enseres y equipos

Inversión Equipos	Cantidad	PU	Total
Muebles-Enseres-equipos			
Mesa para recepción	2	S/679.00	S/1,358.00
Silla para recepción	6	S/1,299.00	S/7,794.00
Teléfonos fijos	2	S/89.00	S/178.00
Pizarra acrílica	4	S/79.00	S/316.00
Archivador	2	S/359.00	S/718.00
Estanterías	4	S/679.00	S/2,716.00
Total			S/13,080.00

Fuente: Elaboración propia

8.8. Estructura de costos (producción y gastos operativos)

A continuación, en la Tabla 8.5 se mostrará el costo total de los productos que serán adquiridos para la demanda proyectada por cada año.

Tabla 8.5: Costo total de compras

	Total de Costos			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cervezas Artesanales	S/251,579.52	S/354,803.52	S/487,449.12	S/606,118.08
Cervezas	S/80,933.84	S/137,466.18	S/188,893.99	S/234,847.95
Pisco	S/25,368.23	S/39,268.63	S/53,973.79	S/67,087.72
Gaseosas	S/13,204.24	S/20,439.44	S/28,093.52	S/34,919.36
Piqueos	S/43,753.75	S/58,977.25	S/81,039.00	S/100,750.50
Hielo	S/9,431.60	S/14,599.60	S/20,066.80	S/24,942.40
Bolsa	S/1,315.08	S/2,094.12	S/2,877.48	S/3,577.86
Total	S/425,586.26	S/627,648.74	S/862,393.70	S/1,072,243.87

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se mostrará a continuación los gastos operativos (ver Tabla 8.6):

Tabla 8.6: Gastos operativos

	Costos Operativos			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Útiles de oficina y limpieza	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00
Alquiler Almacenes	S/72,450.00	S/75,348.00	S/78,361.92	S/81,496.40
Recibos de servicios (Agua, Luz, Internet)	S/8,760.00	S/8,760.00	S/8,760.00	S/8,760.00
Gastos generales	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00
Movilidad Compras	S/960.00	S/960.00	S/960.00	S/960.00

Mantenimiento y Gasolina Moto	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Total	S/90,170.00	S/93,068.00	S/96,081.92	S/99,216.40

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la Tabla 8.7, se muestran los costos de *delivery* del proveedor de servicio.

Tabla 8.7: Costos por *delivery*

	Costos por Delivery			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Delivery</i> Regular	S/20,076.00	S/31,920.00	S/43,876.00	S/54,549.60
Express (menos de 1 Hora)	S/16,992.00	S/26,992.00	S/37,096.00	S/46,104.00
Express (menos de media Hora)	S/10,584.00	S/16,764.00	S/23,028.00	S/28,608.00
Express (menos de 20 minutos)	S/9,479.68	S/14,992.32	S/20,595.12	S/25,592.56
TOTAL	S/57,131.68	S/90,668.32	S/124,595.12	S/154,854.16

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGÍA

9.1. Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos para el plan de tecnología:

- Tener un nivel de disponibilidad de la plataforma de @Bar en un 99.9% como mínimo al año.
- Soportar el crecimiento orgánico de la plataforma mediante la habilitación tecnológica de una arquitectura basada en microservicios que permita un escalamiento automático en todas las capas del sistema.
- Garantizar la seguridad de la plataforma y los datos de los clientes a través de evaluaciones semestrales de seguridad.
- No tener más de 10 incidencias al mes sobre la plataforma de @Bar. Incluyendo tanto servicios al cliente como gestión administrativa.

9.2. Estrategia

@Bar es un negocio 100% digital el cual estará basado principalmente en dos plataformas 1 web y 1 móvil. Como se menciona en el apartado 2.1 la transformación digital en este sector ha sido impulsada por la actual coyuntura de la pandemia obligando a los negocios a utilizar cada vez más los servicios de la nube para poder soportar la nueva demanda y formas de consumo de los clientes y finalmente llegar a ellos a pesar del distanciamiento social.

@Bar se hospedará en servicios de nube específicamente de la nube de Microsoft llamada Microsoft Azure. En el mercado existen grandes proveedores de nube pública como Amazon Web Services y Google Cloud además de Microsoft Azure. En los 3 casos tienen las certificaciones adecuadas para poder hospedar la información que manejará @Bar como son ISO 27018 e HIPAA. Sin embargo, a la fecha de elaboración del presente trabajo, sólo Microsoft tiene presencia local en el Perú adicional a la red de socios de negocio. Esto puede ser un punto importante al momento de tener problemas con la plataforma y los niveles de escalamiento local que se puedan tener.

Las plataformas digitales están sujetas a cambios en el tiempo y también sujetas a probar nuevos conceptos en los clientes. Por ello @Bar utilizará prácticas de DevOps en sus despliegues con el fin de garantizar despliegues rápidos y probar nuevas funcionalidades en ambientes productivos a un grupo específico sin alterar el normal funcionamiento de la

plataforma para los clientes. Desde la elección de una nube pública como Microsoft Azure hasta las herramientas que utilizará el equipo de desarrollo para la construcción de ambas plataformas serán pensadas tanto en su diseño como en su instrumentación en base a estas prácticas.

Si bien las nubes públicas cuentan con certificaciones de seguridad y operación de toda la infraestructura que proveen, es responsabilidad de los creadores de la aplicación que se monta sobre esta infraestructura el asegurar el flujo de información y la debida protección de los datos mientras que pasa por todas los componentes y módulos de la aplicación. Es por ello que se usarán mejores prácticas de desarrollo, se aplicarán las prácticas de DevSecOps, se utilizarán los mecanismos nativos de protección de información de la nube de Microsoft Azure y se harán evaluaciones semestrales de seguridad que prueben todos los controles implementados.

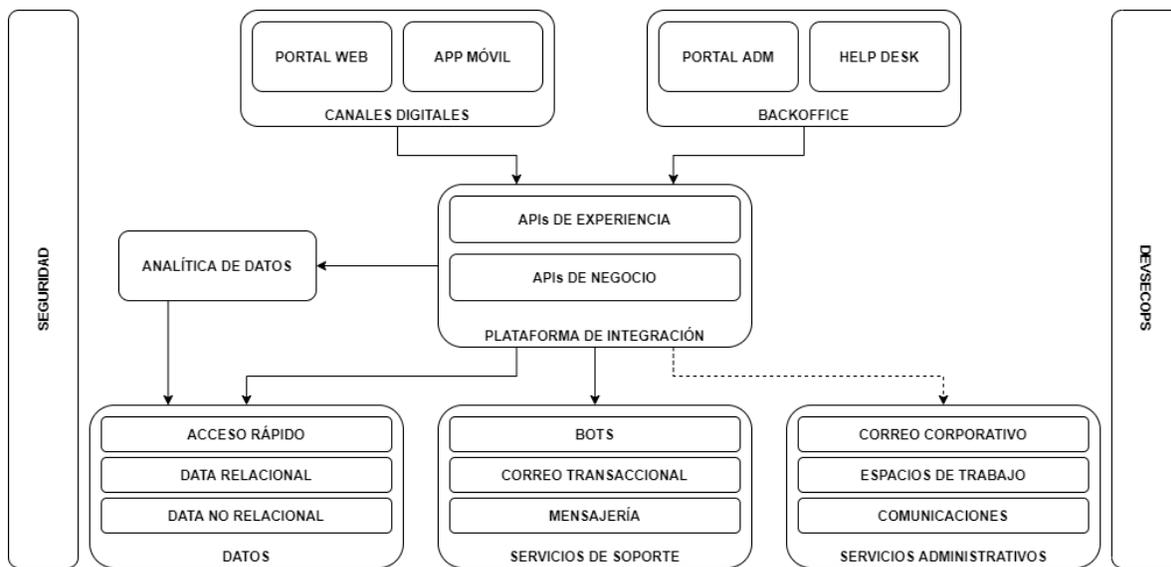
La plataforma utilizará servicios ya existentes en el mercado para poder implementar sus funcionalidades principales los cuales serán consumidos bajo los modelos de despliegue de plataforma como servicio (PaaS) o software como servicio (SaaS). La labor principal del equipo de desarrollo será de construir la experiencia única de @Bar utilizando los SDK de los servicios y sus opciones de configuración para permitir que el usuario tenga una única interfaz de interacción. Los principales servicios a utilizar serán: Remo, como plataforma que emulara el bar de manera virtual, Spotify como herramienta para la selección y búsqueda de canciones, Chazki para la entrega y seguimiento de pedidos de bebidas alcohólicas o aperitivos y juegos *web* en línea para incluir en las salas y que permita a los participantes competir.

Por último, la idea de implementar las prácticas de DevSecOps es evitar la intervención humana en el despliegue de la aplicación al mínimo y recurrir más a la automatización con el fin de poder reducir el margen de error y tener un proceso rápido y predecible. Esto ayudará mucho a garantizar que las incidencias sean mínimas o muy eventuales y en caso ocurrieran se podrían retroceder los cambios de una manera rápida.

9.3. Arquitectura de la solución

La arquitectura de solución de @Bar se muestra en la Figura 9.1.

Figura 9.1: Arquitectura de solución de @Bar



Fuente: Elaboración propia

Basado en los objetivos de negocio y tecnológicos trazados la arquitectura estará basada en microservicios. Este tipo de arquitecturas permiten desplegar servicios independientes, tener un alto desacoplamiento entre componentes, crecer con el negocio y alrededor del mismo y permite implementar procesos altamente automatizados.

Cada capa dentro de la arquitectura de solución de @Bar cumple una función específica la cual se detalla a continuación:

Canales Digitales, esta capa albergará a las aplicaciones que dan cara al cliente y es el principal punto de interacción con ellos, encontraremos los canales digitales como la página web y la aplicación móvil y cualquier otro canal que en el futuro cumpla las mismas funciones. Los componentes en esta capa no tendrán lógica de negocio o posibilidad de conexión a las fuentes de datos. Los componentes dentro de esta capa estarán basados en contenido estático.

Back Office, donde se encontrarán las aplicaciones que dan soporte a los canales digitales y también la atención de soporte técnico para los clientes. El soporte a los canales digitales se realizará a través un portal administrativo que permitirá aplicar parámetros de trabajo y reglas de negocio sobre los canales de una manera inmediata. De esta forma el flujo de información y control de operaciones se realizará sin la necesidad de reiniciar los sistemas. Por otro lado, el portal de soporte al cliente (Help Desk) servirá de ayuda al cliente para resolver cualquier inconveniente que este pueda tener con la plataforma.

Plataforma de Integración, componente encargado de controlar el flujo de interacción que tendrán los canales digitales (APIs de experiencia) y de implementar la lógica de negocio e integración con terceros (APIs de negocio). Este componente servirá tanto para los canales digitales como Backoffice. Este componente está basado completamente en APIs bajo una arquitectura de microservicios.

Datos, donde se encontrarán todos los repositorios de datos en sus distintos tipos de acceso y estructura. Los datos de acceso rápido será información que sólo es utilizada durante la sesión de un usuario, su finalidad es la de reducir la cantidad de veces en la que se accede a las fuentes de datos principales mientras el usuario se encuentra navegando en las aplicaciones. Por otro lado, tenemos a los repositorios de datos que almacenarán toda la información de los clientes y de las aplicaciones. La información, dependiendo de su naturaleza, podrá tener o no una estructura definida por lo que se utilizarán repositorios tanto para datos relacionales como para no relacionales.

Servicios de Soporte, estos servicios principalmente cumplirán funciones específicas complementarias a los Canales Digitales, BackOffice y Plataforma de Integración. Aquí podremos encontrar los servicios para control de *bots* (que se desplegarán en distintas redes sociales y plataformas de mensajería), correo transaccional (notificaciones a los usuarios) y mensajería (mensajes de texto). Estos servicios serán principalmente tercerizados y serán accedidos a través de la Plataforma de Integración ya sea para enviar o recibir información de @Bar.

Servicios Administrativos, son todos los servicios y/o herramientas que ayudarán a la operación diaria de los procesos internos de la empresa tales como correo corporativo, espacios de trabajo colaborativos donde se podrán manejar archivos de trabajo tanto del equipo como individuales y herramientas de comunicación (mensajería instantánea, videollamadas, entre otros).

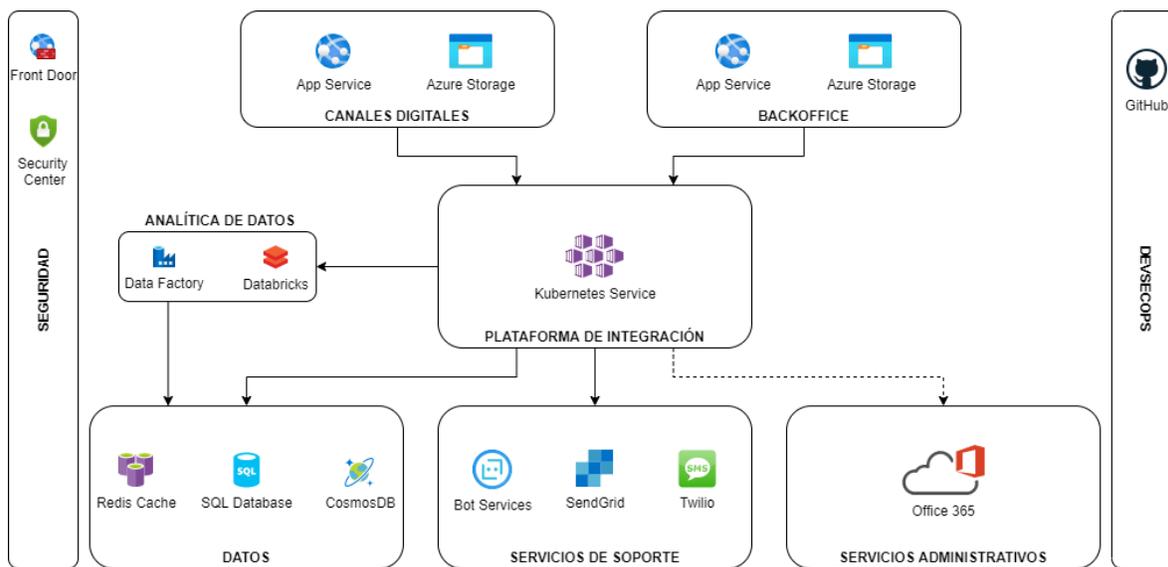
Seguridad, albergará todos los componentes que servirán como mecanismos de protección de todos los demás. Se aplicará una gestión centralizada y automatizada de todos los controles de seguridad aplicados en todos los componentes. Este componente va de la mano con DevSecOps para lograr un alto nivel de automatización, minimizar el error humano y reducir la probabilidad de ataque interno.

DevSecOps, contendrá a todas las herramientas y *stock* tecnológico que habilitará la gestión automatizada de despliegues de aplicación, controles de seguridad e infraestructura de una manera segura y a su vez flexible para responder a cambios rápidos del negocio.

9.4. Arquitectura técnica

Basado en la arquitectura de solución establecida en el apartado 9.3, la Figura 9.2 refleja la implementación de cada uno de los componentes y los recursos que se desplegarán en cada uno de ellos.

Figura 9.2: Arquitectura técnica de @Bar



Fuente: Elaboración propia

Tanto en los canales digitales como en BackOffice no se almacenará ningún tipo de lógica de negocio ni tampoco se realizarán acceso a datos. El contenido será principalmente estático y para este fin se utilizarán Azure App Services o Azure Storage Account como recursos que almacenarán el contenido de las páginas web.

La Plataforma de Integración al ser basada en microservicios requerirá de un orquestador por tanto se utilizará Azure Kubernetes Service (AKS) como recurso que implementará las APIs de experiencia y de negocio. AKS tiene diversas funcionalidades que permiten administrar un gran número de microservicios de una manera ordenada, aislada y altamente automatizada. A su vez cuenta con componentes complementarios que ayudarán a evolucionar el manejo de las aplicaciones según las necesidades del negocio.

Para el caso del componente de datos se utilizará Azure Redis Cache como repositorios de datos de acceso rápido, Azure SQL Database como repositorio de datos relacionales y Azure CosmosDB como repositorio de datos no relacionales.

Los servicios de soporte al buscar funcionalidades específicas complementarias no necesariamente estarán sobre la nube de Microsoft Azure. Para los correos transaccionales se utilizará SendGrid por ser uno de los principales proveedores de mensajería transaccional y brindar flexibilidad en el costo por volumen, SendGrid forma parte del grupo Twilio por lo que para minimizar lo más posible la cantidad de proveedores involucrados se usará también el producto Twilio para el envío de mensajes SMS. Para la programación y gestión de los Bots se usará Azure Bot Services.

La analítica de datos tendrá dos actividades principales internamente una de transformación y carga la cual será realizada por Azure Data Factory y otra de analítica que se encargará de ejecutar modelos que ayuden a obtener información relevante de las preferencias de los clientes y en este caso se usará Azure Databricks.

Los servicios administrativos serán brindados a través de Office 365, la diversidad de planes y la posibilidad de poder adquirir componentes específicos de la suite ayudará a ajustar los servicios utilizados conforme se vaya creciendo.

DevSecOps será implementado por GitHub una plataforma que a través de su funcionalidad de GitHub Actions y su gestión de código ampliamente conocida en el mercado ayudarán a cumplir con los requerimientos de automatización y rapidez en el despliegue sin descuidar la seguridad del proceso.

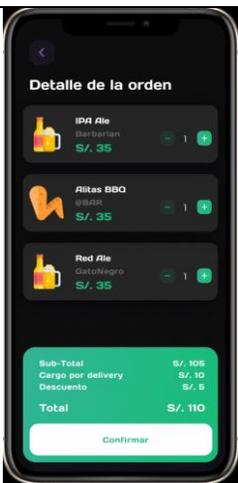
La Seguridad estará implementada tanto a nivel perimetral como interna. La seguridad perimetral que protegerá los puntos de acceso del cliente a los sistemas de @Bar será realizada por Azure Front Door adicional a los mecanismos de seguridad que ya ofrece Microsoft Azure en su plataforma en cada uno de los servicios que provee. La seguridad interna y la gestión de las políticas y controles de seguridad será realizada por Azure Security Center el cual permitirá tener una sola vista de todos los eventos en todos los servicios de la plataforma y aplicar controles de manera centralizada como se indicó en el apartado anterior.

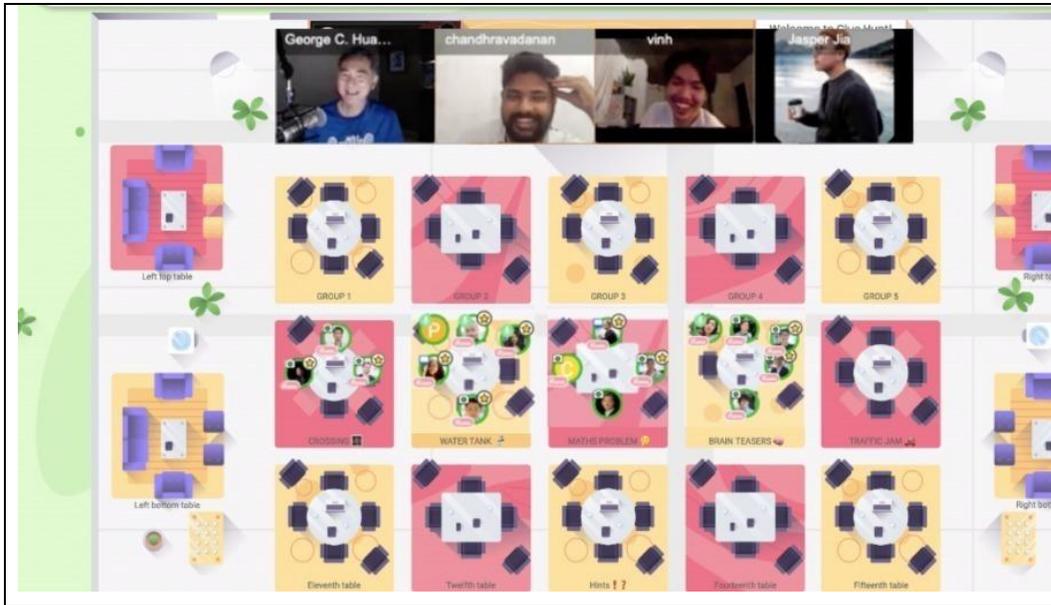
9.5. Pantallas de la aplicación

Para poder dar una idea de cómo se vería la aplicación colocamos algunas pantallas de ejemplo de la aplicación de algunos flujos como son el inicio de sesión, registro de un usuario nuevo, rastreo de pedido, detalle de pedido, pantalla principal y reunión en línea.

Asimismo, también se colocan imágenes donde se puede apreciar cómo sería la experiencia de la distribución de un bar y donde los usuarios podrán escoger su mesa y compartir con amigos o nuevas personas en el bar (ver Tabla 9.1).

Tabla 9.1: Pantallas de aplicación de ejemplo

Pantalla de Carga	Inicio de Sesión	Registro de Usuario	Pantalla Principal
			
Detalle de la orden	Tracking de pedido	Reunión en línea	
			
Pantalla Principal del Bar vía Web			



Fuente: Elaboración propia

9.6. Estructura de costos de TI

En la Tabla 9.2 podemos ver el detalle de los costos relacionados a tecnología que permitirán la implementación del plan descrito líneas arriba.

Tabla 9.2: Estructura de costos de TI

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4
Cuenta desarrollo Apple	S/405.90	S/405.90	S/405.90	S/405.90
Cuenta desarrollo Android	S/102.50	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Costo Licencias Remo	S/6,150.00	S/6,150.00	S/9,225.00	S/9,225.00
Costo Infraestructura Nube	S/22,140.00	S/26,568.00	S/31,881.60	S/38,257.92
Costo Operador Delivery API	S/4,100.00	S/4,100.00	S/4,100.00	S/4,100.00
Costo Juegos	S/246.00	S/344.40	S/344.40	S/492.00
Costo Música (Spotify)	S/409.59	S/409.59	S/614.39	S/614.39
Costo Pasarela de Pagos	S/365.89	S/547.65	S/730.44	S/893.86
Total	S/33,919.88	S/38,525.54	S/47,301.73	S/53,989.07

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO X. PLAN ORGANIZACIONAL

10.1. Visión

Revolucionar la experiencia de asistir a un bar desde la comodidad de tu hogar.

10.2. Misión

A través de nuestra plataforma digital nuestros clientes de Lima - Perú podrán vivir una nueva experiencia de estar en un bar donde podrán personalizar su ambiente, conocer nuevas personas o compartir con sus amigos mientras se ofrece diferentes bebidas alcohólicas todo esto desde su celular o computadora. Elevando así el nivel de la industria local, agregando cada vez más opciones de personalización de cada detalle.

10.3. Valores

Los valores de @Bar son:

- Orientación al cliente: Es indispensable poner el cliente como el centro del negocio, para poder detectar y satisfacer sus necesidades y prioridades.
- Trabajo en equipo: Se requiere trabajar en un ambiente de colaboración entre todo el personal de la empresa, para lograr mejores resultados.
- Innovación: Se debe buscar innovar en los servicios que se ofrecen para así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

10.4. Objetivos estratégicos

Se han planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Ofrecer un nivel de servicio de la plataforma digital de mínimo 99.9%.
- Obtener un retorno de la inversión a partir del tercer año.
- Tener una participación de mercado del 2% en el cuarto año.
- Lograr que el 98% de las entregas de los productos lleguen en el rango de tiempo solicitado/planificado.

10.5. Objetivos organizacionales

A continuación, se especifican los objetivos del plan organizacional.

- Cumplir el 100% de las normativas y programas organizacionales propuestos en el plan anual.
- Fomentar una cultura organizacional basada en los principios y valores corporativos.
- Brindar un plan de capacitación para el personal interno que permita desarrollar sus habilidades y capacidades.

- Disminuir la rotación del personal en un 20% cada año para evitar la fuga de talento.
- Cumplir con al menos al 70% del programa de capacitación técnica al personal según presupuesto asignado para cada año.

Tomando los objetivos propuestos, el área de recursos humanos definirá los procesos internos y estará a cargo del Gerente de Administración.

10.6. Naturaleza de la organización

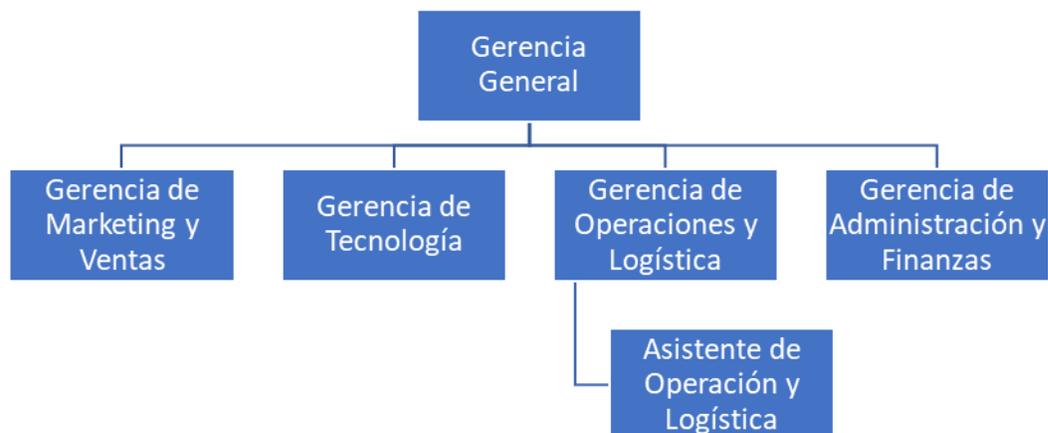
La empresa se conformará como una sociedad anónima cerrada y será inscrita en el Registro de Personas Jurídicas o Libro de Sociedades de acuerdo con la Ley general de sociedades N°26887. La organización no contará con un directorio ni se realizará su inscripción en la bolsa de valores de Lima, tal como se permite para este tipo de sociedad. Adicionalmente, los socios podrán participar, gestionar y representar a la empresa de forma activa. El Ministerio de la Producción tiene un procedimiento para constituir una empresa en solo 72 horas. La empresa será constituida con la denominación: “TechBar S.A.C”.

La empresa requiere obtener una licencia de funcionamiento municipal para cada uno de los almacenes antes de iniciar operaciones. Así mismo, debido a que se contempla la venta y distribución de bebidas alcohólicas, se deberá seguir la normativa vigente regulada por la Ley N°28681 la cual regula lo relacionado a la comercialización, consumo y publicidad.

Organigrama

Como se muestra en el Gráfico 10.1, el organigrama de la empresa tiene 4 gerencias bajo la Gerencia General. Este es la primera versión el organigrama una vez que se constituya la empresa ya que se espera que haya un crecimiento los siguientes años como resultado del crecimiento del negocio.

Gráfico 10.1 : Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

10.7. Diseño de puestos y funciones

En esta sección, se desarrolla los puestos indicando las funciones y responsabilidades de cada uno.

Identificación y Objetivo del puesto			
Nombre del cargo	Gerente General		
Objetivo			
Es el responsable del cumplimiento de todos los objetivos de la empresa y del nivel de ventas alcanzado, generando oportunidades de negocio rentables. Identifica necesidades y oportunidades en el cliente, dando soluciones que generen valor, desarrollando una relación duradera y a largo plazo.			
Descripción del puesto			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Definir el plan estratégico. Generar oportunidades de negocio y lograr mayor participación de mercado. Dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la organización. Estar al pendiente de los cambios del mercado. Participar en los comités directivos y comerciales. 			
Perfil/Requerimientos del puesto	Obligatorio	Opcional	Especialidad
Formación			
Titulado	X		Administrador de empresa, Ing. Industrial, Ing. Sistemas y afines.
Maestría	X		MBA, Administración estratégica, comercial, afines.
Otras certificaciones		X	Ingles avanzado.
Perfil de Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> Cumple las metas establecidas. Excelencia en lo que hace. Manejo de múltiples tareas /Complejidad /Negociación efectiva. 			

- Resolución de problemas.
- Innovación y creatividad.

Identificación y Objetivo del puesto			
Nombre del cargo	Gerente de operaciones y logística		
Objetivo			
Responsable del análisis y correcto funcionamiento de los procesos de negociación con proveedores e importadores, así como la gestión logística. Asegurar el cumplimiento de estándares y procedimientos de la empresa, así como también velar por la rápida atención y satisfacción al cliente.			
Descripción del puesto			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar y negociar la mejor relación Precio/Calidad con los proveedores. • Elaborar los contratos con proveedores del rubro. • Asegurar el <i>stock</i> e inventario y entrega de los licores al cliente. • Analizar periódicamente los precios de los productos y servicios. • Controlar los incidentes, quejas y reclamos de los clientes y proveedores. • Asegurar el cumplimiento de las Políticas, procedimientos e instrucciones. 			
Perfil/Requerimientos del puesto	Obligatorio	Opcional	Especialidad
Formación			
Titulado	X		Ing. Industrial, Administrador Empresas, Ing. Sistemas, afines.
Maestría	X		Maestría de operaciones y logística.
Otras certificaciones		X	Ingles avanzado.
Perfil de Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad. Cumple las metas establecidas. • Excelencia en lo que hace. • Manejo de múltiples tareas /Complejidad. • Resolución de problemas. • Relación con el entorno. 			

Identificación y Objetivo del puesto			
Nombre del cargo	Asistente de operación y logística		
Objetivo			
Asistirá al gerente de operaciones y logística con el proceso de selección de proveedores e importadores y, apoyará con la gestión de despacho y administración del almacén. Así mismo, realizará las coordinaciones con los motorizados para la rápida atención al cliente.			
Descripción del puesto			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar con las cotización y negociación para obtener la mejor relación Precio/Calidad. • Apoyar con la elaboración de los contratos con proveedores del rubro. • Dar soporte con la gestión del <i>stock</i> e inventario. • Brindar soporte al motorizado con la gestión de <i>delivery</i> de licores al cliente. • Apoyar con el control de incidentes, quejas y reclamos de los clientes y proveedores. • Cumplir y velar por el cumplimiento de las Políticas, procedimientos e instrucciones. 			
Perfil/Requerimientos del puesto	Obligatorio	Opcional	Especialidad
Formación			
Titulado	X		Ing. Industrial, Administrador Empresas, Ing. Sistemas, afines.
Maestría		X	Maestría de operaciones y logística.
Otras certificaciones			Ingles avanzado.

Perfil de Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad. Cumple las metas establecidas. • Excelencia en lo que hace. • Manejo de múltiples tareas /Complejidad. • Resolución de problemas. • Relación con el entorno. 	

Identificación y Objetivo del puesto			
Nombre del cargo	Gerente ventas y marketing		
Objetivo			
Responsable de la estrategia de marketing, así como de realizar un seguimiento de los resultados de ventas de la organización.			
Descripción del puesto			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los objetivos y estrategias de marketing. • Gestionar la publicidad de los servicios y/o productos. • Dirigir, organizar y controlar las actividades comerciales. • Estar al pendiente de los cambios del mercado según el rubro de la empresa. • Participar en los comités directivos y comerciales. • Implementar estrategias para la captación de clientes y socios comerciales. 			
Perfil/Requerimientos del puesto	Obligatorio	Opcional	Especialidad
Formación			
Titulado	X		Ing. Industrial, Administrador Empresas, Ing. Sistemas, afines.
Maestría		X	Maestría en marketing digital.
Otras certificaciones			Ingles avanzado.
Perfil de Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad. Cumple las metas establecidas. • Excelencia en lo que hace. • Manejo de múltiples tareas /Complejidad. • Resolución de problemas. • Relación con el entorno. 			

Identificación y Objetivo del puesto			
Nombre del cargo	Gerente de Administración y Finanzas		
Objetivo			
Responsable de la administración del potencial humano, los recursos económicos y financieros para la adecuada toma de decisiones del comité directivo.			
Descripción del puesto			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el proceso de elaboración, consolidación y control del presupuesto. • Evaluar y hacer seguimiento a los principales indicadores financieros. • Controlar y proyectar los Gastos Generales de las áreas de la organización. • Elaborar y proyectar la información financiera, para la presentación al Directorio. • Administrar de los procesos de Inducción /reclutamiento /selección. • Elaborar el Plan Anual de Capacitación y presupuesto del área /Elaborar la planilla de RRHH. 			
Perfil/Requerimientos del puesto	Obligatorio	Opcional	Especialidad
Formación			
Titulado	X		Contabilidad, Economía, Ing. Industrial, Administrador Empresas, Ing. Sistemas, afines

Maestría		X	Maestría en finanzas
Otras certificaciones			Ingles avanzado
Perfil de Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad. Cumple las metas establecidas. • Excelencia en lo que hace. • Manejo de múltiples tareas /Complejidad. • Resolución de problemas. • Relación con el entorno. 			

Identificación y Objetivo del puesto			
Nombre del cargo	Gerente de Tecnología		
Objetivo			
Responsable de la estrategia de tecnología de la plataforma del bar virtual, la selección de las tecnologías a utilizar para la implementación, la definición de las buenas prácticas y lineamientos de implementación que se seguirán para las aplicaciones de la empresa.			
Descripción del puesto			
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la estrategia de tecnología de la empresa @Bar. • Definir los lineamientos y buenas prácticas de tecnología para las aplicaciones de la empresa. • Responsable de la estabilidad operativa de la plataforma de la empresa. • Asegurar la adopción de la estrategia tecnológica en la empresa. • Liderar el equipo de desarrollo y asegurarse de que se cumplan los lineamientos y buenas prácticas de desarrollo. 			
Perfil/Requerimientos del puesto	Obligatorio	Opcional	Especialidad
Formación			
Titulado	X		Ing. Industrial, Ing. Sistemas, afines.
Maestría		X	Maestría Gerencia de TI, afines.
Otras certificaciones			Ingles avanzado.
Perfil de Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad. Cumple las metas establecidas. • Excelencia en lo que hace. • Manejo de múltiples tareas /Complejidad. • Resolución de problemas • Relación con el entorno 			

10.8. Políticas organizacionales

La empresa trabajará bajo el marco legal del ministerio de trabajo siguiendo los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo. A continuación, se detallan las políticas organizaciones más resaltantes para la empresa.

Comunicación sin jerarquías: Promover la comunicación en todos los niveles de la organización evitando procedimientos burocráticos y promoviendo el respeto entre todos sus colaboradores.

Flexibilidad al cambio: Es importante promover un ambiente estable para los trabajadores, pero es un punto importante que se reciba y se perciba el cambio como algo

positivo por lo que se promoverá esta cultura para poder aprovechar las oportunidades incluso en tiempos de incertidumbre.

Búsqueda de la excelencia: Se promoverá la auto capacitación permanente y que los colaboradores busquen la excelencia dentro de sus roles y responsabilidades.

Trabajo colaborativo: Se promoverá el trabajo en equipo para que se desarrolle el trabajo en conjunto de forma cotidiana.

Confianza y apoyo continuo: Los mejores resultados se desarrollan con colaboradores motivados por lo que se promoverá un entorno donde tengan el apoyo y confianza que necesitan para la ejecución de su trabajo.

Igualdad de oportunidades: La empresa promoverá la igualdad, la no discriminación de ninguna índole y buscará la diversidad dentro de la empresa permitiendo que todos los colaboradores puedan acceder a cualquier oportunidad dentro de la compañía.

10.9. Gestión Humana

10.9.1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento inicia cuando el área quien requiere el personal solicita el requerimiento y se formaliza con la ficha del postulante, en un primer momento todos los reclutamientos serían externos, pero a medida que la empresa crece se priorizará las convocatorias internas. El anuncio de reclutamiento tendrá la información sobre el trabajo y el proceso de postulación, así como las calificaciones deseadas del candidato e información sobre la empresa. Inicialmente es el Gerente de Administración y Finanzas quien liderará el proceso de reclutamiento y coordinará con el área solicitante la información requerida para la contratación. Se utilizará portales de empleo en línea como LinkedIn (para puestos especializados) y CompuTrabajo (para puestos más operativos), los cuales tienen un precio promedio de S./110 por anuncio. Adicionalmente se recibirán recomendaciones de los socios de la empresa los cuales ingresarían al proceso de reclutamiento si es que cumplen con el perfil necesario.

10.9.2. Selección, contratación e inducción

La siguiente etapa es el proceso de selección, el cual estará a cargo del Gerente de Administración en conjunto con el gerente del área solicitante. Se espera que el candidato cumpla con un mínimo del 80% del perfil solicitado para proceder con su contratación.

Recepción CV: Esto se realiza a través del portal de empleo o por referencia. Es el asistente de administración el encargado de hacer el primer filtro para asegurarse que cumple con los requisitos mínimos requeridos.

Evaluación: El proceso de evaluación contará con una entrevista inicial para poder conocer preliminarmente a los candidatos, evaluar su encaje puesto-candidato y candidato-organización. Luego se aplicarían las evaluaciones técnicas, aptitudes y de personalidad las cuales serán preparadas por el área solicitante con apoyo del Gerente de Administración. En lo posible estas evaluaciones utilizarán técnicas de casos y de gamificación. Finalmente se tendrá una entrevista final para evaluar los resultados obtenidos. Esta última entrevista tendrá un enfoque situacional y comportamental. Para los exámenes se realizará el de personalidad proyectista y los exámenes de Porter para el razonamiento numérico y verbal. Todo el proceso de selección podrá ser virtual utilizando una herramienta de videoconferencia para este fin.

Una vez seleccionado el candidato se inicia el proceso de contratación, para esto todo contrato será por un periodo mínimo de 3 meses y máximo de 6 meses siguiendo la legislación laboral de Perú. El contrato variará dependiendo del puesto, se manejará contrataciones a planilla y servicios de locación.

Luego de la firma del contrato, inicia el proceso de inducción, el cual se realizará en los primeros 2 días. El asistente de administración realizará la inducción general sobre la empresa y las políticas empresariales durante el primer día y el gerente encargado del área solicitante continuará con el proceso de inducción.

10.9.3. Capacitación, desarrollo y evaluación

Para cubrir el objetivo organizacional de la búsqueda de excelencia es necesario la implementación de un plan de capacitación. Es el Gerente de Administración quien lidera el plan de capacitaciones en conjunto con las distintas gerencias. La capacitación no considerará únicamente cursos externos o internos, sino que se propondrá cursos que los mismos colaboradores podrán acceder para autocapacitarse. Para esto se dará un bono de S./100.00 anuales por colaborador para que pueda acceder a una plataforma de aprendizaje como *Unacademy, Crehana*, entre otras. para el acceso de cursos de su interés y que potencien las habilidades de su puesto. Este presupuesto se asignará a partir del tercer mes de contratado y aplicaría únicamente para el personal en planilla.

Cada gerente es el encargado de identificar necesidades específicas de capacitación que necesitan ser cubiertas por cursos especializados fuera del presupuesto asignado por colaborador. Esta capacitación será sustentada en el comité gerencial para que se pueda aprobar el presupuesto. Se asignará un máximo de S./500 por capacitación especializada que será efectiva desde el 4to año en la empresa.

Es importante definir un plan de carrera para los puestos de la empresa de modo que los colaboradores puedan desarrollarse dentro de la empresa y así evitar rotaciones. El personal ubicado en su evaluación como alto potencial y desempeño estará apto para optar o por un incremento salarial o por un ascenso en caso se tenga disponibilidad del puesto. La cadena básica de ascenso pasaría de asistente-analista-supervisor.

La evaluación de desempeño es fundamental para poder definir el plan de capacitación y de desarrollo. Se hará una evaluación de desempeño trimestral y uno final en el mes de marzo. Se promoverá el *feedback* continuo a todos los niveles y se habilitará un espacio para dar un *feedback* 360° a todos los colaboradores. El líder del proceso será el Gerente de Administración quien es el responsable de hacer que se cumpla el proceso de evaluación de desempeño sin embargo es cada gerencia el responsable de hacer la evaluación de su área. Como parte de la evaluación, cada colaborador realizará personalmente su auto evaluación la cual será realizada durante las sesiones formales con su jefe inmediato.

10.9.4. Sistemas de remuneración

Se tendrán dos tipos de contrataciones, en planilla (que gozará de los beneficios regulados por el Decreto Ley 728) y servicios de locación o por honorarios para aquellas tareas específicas que se requieren de manera temporal.

10.10. Estructura de costos de RRHH

En las Tablas 10.1, 10.2, 10.3 y 10.4 se muestra una proyección del costo de planilla de los primeros 4 años. En los costos ya están incluidos los beneficios laborales.

Tabla 10.1: Costos de planilla del Año 1

Año 1				
Tipo	Puesto	Tarifa	Cantidad	Costo Anual
Contratado	Arquitecto Software	40	0	S/0.00
Contratado	Desarrollador Senior	30	1	S/75,183.36
Contratado	Desarrollador Junior	20	2	S/100,244.48
Contratado	Gerente de Administración y Finanzas	27	0.5	S/25,061.12

Contratado	Gerente de TI	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Marketing y Ventas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Operaciones y Logísticas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Asistente de Marketing y Ventas	15	0	S/0.00
	Total Planilla			S/275,672.32

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.2: Costo de planilla del Año 2

Año 2				
Tipo	Puesto	Tarifa	Cantidad	Costo Anual
Contratado	Arquitecto Software	40	0	S/0.00
Contratado	Desarrollador Senior	35	1	S/75,183.36
Contratado	Desarrollador Junior	25	2	S/100,244.48
Contratado	Gerente de Administración y Finanzas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de TI	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Marketing y Ventas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Operaciones y Logísticas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Asistente de Marketing y Ventas	15	0	S/0.00
	Total Planilla			S/275,672.32

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.3: Costo de planilla del Año 3

Año 3				
Tipo	Puesto	Tarifa	Cantidad	Costo Anual
Contratado	Arquitecto Software	40	0	S/0.00
Contratado	Desarrollador Senior	35	1	S/75,183.36
Contratado	Desarrollador Junior	25	1	S/50,122.24
Contratado	Gerente de Administración y Finanzas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de TI	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Marketing y Ventas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Operaciones y Logísticas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Asistente de Marketing y Ventas	15	1	S/50,122.24
	Total Planilla			S/275,672.32

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.4: Costo de planilla del Año 4

Año 4				
Tipo	Puesto	Tarifa	Cantidad	Costo Anual
Contratado	Arquitecto Software	40	1	S/100,244.48
Contratado	Desarrollador Senior	35	1	S/75,183.36
Contratado	Desarrollador Junior	25	1	S/50,122.24

Contratado	Gerente de Administración y Finanzas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de TI	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Marketing y Ventas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Gerente de Operaciones y Logísticas	27	0.5	S/25,061.12
Contratado	Asistente de Marketing y Ventas	15	1	S/50,122.24
	Total Planilla			S/ 375,916.80

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 10.5 se muestran los costos de personal tercerizado que también serán parte de la operación de la empresa.

Tabla 10.5: Costo de personal tercerizado

Tipo	Puesto	Tarifa Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Tercerizado	Repartidor	S/1,400.00	S/33,600.00	S/50,400.00	S/67,200.00	S/84,000.00
Tercerizado	Abogado	S/800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00
Tercerizado	Contador	S/1,200.00	S/7,200.00	S/7,200.00	S/7,200.00	S/7,200.00
Tercerizado	Limpieza	S/800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00
Tercerizado	Certificador	S/3,500.00	S/42,000.00	S/42,000.00	S/42,000.00	S/42,000.00
Tercerizado	UX/UI	S/2,500.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Tercerizado	<i>Community /Content manager</i>	S/1,800.00	S/21,600.00	S/21,600.00	S/21,600.00	S/21,600.00
Tercerizado	Personal de Almacén	S/1,200.00	S/28,800.00	S/28,800.00	S/43,200.00	S/43,200.00
Tercerizado	Atención de servicio al cliente	S/1,100.00	S/13,200.00	S/13,200.00	S/13,200.00	S/13,200.00
	Total		S/186,000.00	S/202,800.00	S/234,000.00	S/250,800.00

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10.6 se muestra la proyección de personal requerido durante los siguientes 4 años considerando las proyecciones de ventas.

Tabla 10.6: Proyección de personal requerido

Proyección de Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Arquitecto Software	0	0	0	1
Desarrollador Senior	1	1	1	1
Desarrollador Junior	2	2	1	1
Gerente de Administración y Finanzas	0.5	0.5	0.5	0.5
Gerente de TI	0.5	0.5	0.5	0.5
Gerente de Marketing y Ventas	0.5	0.5	0.5	0.5
Gerente de Operaciones y Logística	0.5	0.5	0.5	0.5
Asistente de Marketing y Ventas	0	0	1	1
Repartidor	2	3	4	5
Abogado	0.5	0.5	0.5	0.5
Contador	0.5	0.5	0.5	0.5
Limpieza	0.5	0.5	0.5	0.5

Certificador	1	1	1	1
UX/UI	1	1	1	1
Community/Content manager	1	1	1	1
Personal de Almacén	2	2	3	3
Atención de servicio al cliente (Asistente de mesa de ayuda)	1	1	1	1
Total	14.5	15.5	17.5	19.5

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10.7 se muestran los gastos de constitución de la empresa.

Tabla 10.7: Costos de constitución de la empresa

Constitución de la empresa	Entidad	Total
Minuta de constitución	Notaria y SUNARP	S/25.00
Escritura publica	Notaria	S/500.00
Inscripción en registros públicos	Notaria y SUNARP	S/300.00
Inscripción en registros públicos	SUNAT	S/30.00
Inscripción en registros públicos	Notaria	S/100.00
Inscripción en registros públicos	Essalud	S/340.00
Inscripción en registros públicos	Municipalidad	S/560.00
Inscripción en registros públicos	Indecopi	S/535.00
Inscripción en registros públicos	Indeci	S/223.00
Total		S/2,613.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

11.1. Supuestos

- El tiempo de evaluación se ha definido en un horizonte de 4 años.
- Se trabajaría con el impuesto a la renta (IR) de 30% durante todo el horizonte de tiempo.
- La inversión inicial que se necesita para poner en marcha a la empresa será aportada en un 90% por los socios propietarios y la diferencia de 10% financiado con métodos tradicionales y con la búsqueda de inversionistas privados.
- El método de línea recta será usado para determinar la depreciación de los activos fijos durante los 4 años. Este mismo método también será utilizado para determinar la amortización de los intangibles.
- Tipo de cambio de PEN a USD de 4.10, según proyección del sistema financiero.

11.2. Inversión en activos y depreciación

Las inversiones en activos fijos se muestran en la Tabla 11.1, estos consideran una depreciación de 25% para los equipos de cómputo y un 10% de depreciación para otros equipos.

Tabla 11.1: Inversión en activos y depreciación

Activo Fijo	Cantidad	PU	% Depreciación	Total Depreciación	Total
Laptops					
Con Windows	2	S/4,699.00	25%	S/2,349.50	S/9,398.00
Con iOS	1	S/7,299.00	25%	S/1,824.75	S/7,299.00
Computadora para escritorio	1	S/1,935.00	25%	S/483.75	S/1,935.00
Impresora Multi-Funcional	1	S/979.00	25%	S/244.75	S/979.00
Escritorio para recepción	1	S/1,399.00	10%	S/139.90	S/1,399.00
Televisión	2	S/2,799.00	10%	S/559.80	S/5,598.00
Refrigeradora	4	S/6,999.00	10%	S/2,799.60	S/27,996.00
Total				S/8,402.05	S/54,604.00

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los activos intangibles consideran el desarrollo de la plataforma, la cual tiene una amortización en 5 años considerando un 20% anual. En la Tabla 11.2, se muestra el costo de la plataforma.

Tabla 11.2: Inversión en intangibles y amortización

Intangibles	% Amortización	Total Amortización	Total
Activación de la plataforma de SW	20%	S/20,640.00	S/103,200.00

Fuente: Elaboración propia

11.3. Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula utilizando el método del déficit acumulado máximo, para esto se consideran los costos del primer año. En la Tabla 11.3 se detalla el cálculo.

Tabla 11.3: Capital de Trabajo

Concepto	Mes 0	ene	Feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
Ingresos													
Ventas		S/54,872.50	S/57,457.50	S/60,160.00	S/62,980.00	S/65,917.50	S/69,090.00	S/72,262.50	S/75,670.00	S/79,312.50	S/82,955.00	S/86,832.50	S/90,945.00
<i>Delivery</i>		S/4,899.00	S/5,112.00	S/5,373.00	S/5,618.00	S/5,886.00	S/6,155.00	S/6,440.00	S/6,747.00	S/7,056.00	S/7,380.00	S/7,728.00	S/8,099.00
Egresos													
Compra cervezas y bebidas	S/27,111.90	S/28,385.23	S/29,923.02	S/31,284.64	S/32,726.97	S/34,177.06	S/35,838.77	S/37,457.68	S/39,429.16	S/41,136.36	S/43,027.67	S/45,087.80	S/41,821.34
<i>Delivery</i>		S/3,919.20	S/4,089.60	S/4,298.40	S/4,494.40	S/4,708.80	S/4,924.00	S/5,152.00	S/5,397.60	S/5,644.80	S/5,904.00	S/6,182.40	S/6,479.20
Remuneraciones		S/21,900.00	S/21,900.00										
Gastos de Operación		S/7,514.17	S/7,514.17										
Gastos de Tecnología	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99	S/2,909.99
Gastos de Marketing	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50	S/537.50
Gastos Administrativos	S/2,400.00	S/77.50	S/77.50										
Saldo	-S/32,959.39	-S/5,472.09	-S/4,382.28	-S/2,989.20	-S/1,562.53	-S/21.52	S/1,543.07	S/3,153.66	S/4,651.08	S/6,648.18	S/8,464.17	S/10,351.14	S/17,804.30
Saldo Acumulado	-S/38,431.48	-S/43,903.57	-S/48,285.85	-S/51,275.05	-S/52,837.58	-S/52,859.10	-S/51,316.03	-S/48,162.37	-S/43,511.29	-S/36,863.11	-S/28,398.94	-S/18,047.80	-S/243.50
Capital Trabajo	S/52,859.00												

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo a partir del segundo año considerará el 6% de las ventas, en la Tabla 11.4 se muestra el incremento del capital de trabajo cada año.

Tabla 11.4: Incremento del capital de trabajo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		S/934,948.00	S/1,488,362.00	S/2,045,132.00	S/2,542,825.50
CT/V	6%				
Capital Trabajo Requerido por Año		S/52,859.00	S/84,147.28	S/115,625.29	S/143,763.30
Capital Trabajo	S/52,859.00	S/31,288.28	S/31,478.01	S/28,138.01	S/28,138.01

Fuente: Elaboración propia

11.4. Estructura de financiamiento

En la Tabla 11.5 se muestra la estructura de financiamiento, considerando la inversión inicial requerida y la participación de cada uno de los socios. Se espera la participación de los miembros del equipo por partes iguales para cubrir el 90% de la inversión. El 10% restante será asumida por un nuevo socio inversionista.

Tabla 11.5: Estructura de Financiamiento

Inversión del Proyecto		
Activos Fijos	S/54,604.00	
Intangibles	S/103,200.00	
Mobiliario	S/13,080.00	
Inversión gastos pre-operativos	S/6,113.00	
Capital de Trabajo	S/52,859.00	
Total	S/229,856.00	
Descripción	Total	% Financiamiento
Aporte Accionista	S/206,870.40	90%
Nuevo Accionista	S/22,985.60	10%
Total	S/229,856.00	100%
Accionista	Aporte	% Participación
Ivan Contreras	S/51,717.60	23%
Luis Miranda	S/51,717.60	23%
Nadia Leyva	S/51,717.60	23%
Giuliana Tamayo	S/51,717.60	23%
Nuevo Accionista	S/22,985.60	10%
Total	S/229,856.00	100%

Fuente: Elaboración propia

11.5. Flujo de caja financiero

En la Tabla 11.6 se muestra el flujo de caja financiero. Se debe considerar que para el F.C operación incluye los costos asociados en el plan de marketing, operación, tecnología y organizacional.

Tabla 11.6: Flujo de caja financiero

F. C Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activos Fijos	-S/54,604.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Intangibles	-S/103,200.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Mobiliario	-S/13,080.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Inversión gastos pre-operativos	-S/6,113.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Capital de Trabajo	-S/52,859.00	-S/31,288.28	-S/31,478.01	-S/28,138.01	
Recupero Capital de Trabajo	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/143,763.30
F. C Inversión	-S/229,856.00	-S/31,288.28	-S/31,478.01	-S/28,138.01	S/143,763.30
F.C Operación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos					
Ventas	S/0.00	S/858,455.00	S/1,366,995.00	S/1,878,355.00	S/2,335,547.50
<i>Delivery</i>	S/0.00	S/76,493.00	S/121,367.00	S/166,777.00	S/207,278.00
Egresos					
Compra cervezas y bebidas	S/0.00	-S/425,586.26	-S/627,648.74	-S/862,393.70	-S/1,072,243.87
<i>Delivery</i>	S/0.00	-S/61,194.40	-S/97,093.60	-S/133,421.60	-S/165,822.40
Remuneraciones	S/0.00	-S/275,672.32	-S/275,672.32	-S/275,672.32	-S/375,916.80
Servicios Tercerizados	S/0.00	-S/186,000.00	-S/202,800.00	-S/234,000.00	-S/250,800.00
Gastos de Operación	S/0.00	-S/90,170.00	-S/93,068.00	-S/96,081.92	-S/99,216.40
Gastos de Tecnología	S/0.00	-S/34,919.88	-S/39,525.54	-S/48,301.73	-S/54,989.07
Gastos de Marketing	S/0.00	-S/6,450.00	-S/6,945.00	-S/7,990.00	-S/8,089.00
Gastos Administrativos	S/0.00	-S/930.00	S/1,050.00	-S/1,170.00	-S/390.00
Depreciación		-S/8,402.05	-S/8,402.05	-S/8,402.05	-S/8,402.05
Amortización		-S/20,640.00	-S/20,640.00	-S/20,640.00	-S/20,640.00
Utilidad Antes de Impuestos	S/0.00	-S/175,016.91	S/117,616.75	S/357,058.68	S/486,315.91
Impuesto a la Renta	S/0.00	S/52,505.07	-S/35,285.03	-S/107,117.60	-S/145,894.77

Utilidad Neta + Amortización + Depreciación	S/0.00	-S/93,469.79	S/111,373.77	S/278,983.13	S/369,463.19
Flujo Económico	-S/229,856.00	-S/124,758.07	S/79,895.76	S/250,845.12	S/513,226.49

Fuente: Elaboración propia

11.6. Indicadores de rentabilidad

Luego de obtener el flujo económico, se puede calcular el valor actual neto del proyecto considerando una tasa de oportunidad del 25%, bajo estas premisas el VAN obtenido es de S/156,909.00, el cual indica la viabilidad del plan de negocio. Es importante indicar que este VAN se calcula en un escenario conservador por lo que en el apartado siguiente se hará un análisis de los posibles escenarios (optimista y pesimista). Así mismo el TIR del proyecto es de un 32% el cual supera la tasa de oportunidad. Finalmente, el periodo de recuperación del proyecto es de 3.4, siendo este un tiempo alentador de recuperación del dinero para un *startup* (Ver Tabla 11.7).

Tabla 11.7: Indicadores de rentabilidad

VAN	S/156,909.00
TIR	32%
Periodo de recuperación	3.4

Fuente: Elaboración propia

11.7. Análisis de riesgos

11.7.1. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se han seleccionado dos variables principales a partir de las cuales se puede determinar la variación de los indicadores de rentabilidad. La primera es la cantidad de pedidos en el primer año, es en base a esta variable que se determinan los ingresos (ventas y *delivery*). En la Tabla 11.8 se muestra la variación de la cantidad de pedidos, el punto muerto se da cuando los pedidos son 6,834, lo que corresponde a -6% de los pedidos estimados. La sensibilidad del VAN es alta respecto a esta variable.

Tabla 11.8: Cantidad de Pedidos vs VAN

Variación	Cantidad de Pedidos Primer Año	VAN
-8%	6,746	-S/29,220.00
-6%	6,834	S/0.00
-4%	7,019	S/60,712.00
-1%	7,245	S/135,899.00
0	7,306	S/156,909.00
1%	7,352	S/170,937.00
4%	7,610	S/258,617.00
8%	7,881	S/397,666.00

Fuente: Elaboración propia

La segunda variable de análisis es el costo variable, en este caso el punto muerto se da si el costo se incrementa en un 8.11% llegando a S./ 25.73. Para garantizar que este costo se

mantenga dentro de los límites se debe asegurar a los proveedores de las bebidas alcohólicas para obtener precios al por mayor (ver Tabla 11.9).

Tabla 11.9: Costo variable vs VAN

Variación	Costo Variable	VAN
-9%	21.71	S/320,040.00
-8%	21.96	S/300,891.00
-2%	23.27	S/198,837.00
0	23.8	S/156,909.00
2%	24.32	S/115,188.00
8%	25.62	S/9,589.00
8.11%	25.73	S/0.00
9%	25.88	-S/11,470.00

Fuente: Elaboración propia

11.7.2. Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios, se considerará el pesimista y el optimista. Los escenarios consideran la variación de la cantidad de pedidos del primer año, el precio de compra de las bebidas (a los proveedores) y el costo del *delivery* (de la empresa de repartos). En el escenario pesimista se considera la disminución de 8% en la cantidad de pedidos, un incremento de 3% en los precios de las bebidas y un incremento del 2% en el costo del *delivery*. Estas variaciones pesimistas se soportan en el posible incremento del impuesto selectivo al consumo y el incremento en los costos de gasolina que podrían impactar los cobros de las empresas de *delivery* por sus servicios. Este escenario se mitigaría incrementando el precio de las bebidas (para que considere el ISC) e incrementando el costo de *delivery* especialmente para las entregas *express*. En la Tabla 11.10 se muestra la variación del VAN.

Tabla 11.10: Escenario pesimista

Pesimista	
Cantidad Pedidos 1er año	-8%
Precio Bebidas	+3%
Costo <i>Delivery</i>	+2%
VAN	TIR
-S/115,223.00	7%

Fuente: Elaboración propia

Para el escenario optimista, se considera un incremento del 6% en los pedidos, pero tan solo una variación de -0.5% en el precio de las bebidas y el *delivery*. Este escenario es optimista, pero se mantiene realista en cuanto a la disminución de los precios ya que si bien podrían variar no se esperaría una variación muy marcada. En la Tabla 11.11 se muestra la

variación de los indicadores de rentabilidad; bajo este escenario el TIR del proyecto se eleva a 40%.

Tabla 11.11: Escenario optimista

Optimista	
Cantidad Pedidos 1er año	+6%
Precio Bebidas	-0.5%
Costo <i>Delivery</i>	-0.5%
VAN	TIR
S/326,848.00	40%

Fuente: Elaboración propia

11.7.3. Principales riesgos (cualitativos)

En la Tabla 11.12, se muestra el análisis de los riesgos cualitativos asociados al proyecto.

Tabla 11.12: Análisis de riesgos cualitativos

Riesgo	Plan de mitigación	Nivel de riesgo
Caída de una zona de disponibilidad en una región o caída de una región de la nube pública donde la plataforma está hospedada.	Se desplegarán los componentes en multi zonas (3 como máximo) para tener redundancia dentro de una misma región. Se trabajará desde la concepción de la plataforma con Infraestructura como Código (IaC) para poder restaurar la infraestructura y sus configuraciones mediante mecanismos automatizados ante la ocurrencia de la caída de una región.	Alto
Aumento de la inflación del país, fuera de los límites establecidos por el Perú y con una tendencia hacia el alza.	Desde la concepción del negocio se están realizando las siguientes acciones que ayudarán a mitigar una posible tendencia inflacionaria en el país: la automatización como parte principal de la operación lo que ayuda a generar eficiencias y ser más productivos en la ejecución y la tercerización de servicios para manejar más costos variables que costos fijos. Asimismo, la utilización de servicios tercerizados o plataformas tecnológicas bajo el esquema de demanda de esta forma ante una eventualidad o reajuste la plataforma y las operaciones estarán los más cercanos a la demanda real.	Bajo
Robo de datos sensibles o de información de los clientes.	Se realizarán pruebas de <i>Ethical Hacking</i> cada 6 meses y el manejo de las aplicaciones será altamente automatizado para evitar en la medida de lo posible la intervención humana. Asimismo, se implementarán controles de seguridad basado en roles y basados en la estrategia <i>zero-trust</i> .	Alto
Servicio de <i>delivery</i> tercerizado principal no operativo.	Contar con otro servicio de <i>delivery</i> como respaldo al principal.	Medio
Servicio de <i>delivery</i> priorizado no operativo.	Tener un servicio de movilidad de respaldo para poder realizar la entrega de pedidos.	Alto

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los estudios de mercado cualitativo y cuantitativo demostraron el interés del público objetivo por el nuevo modelo de negocio que implica la creación de un bar virtual llamado “@Bar” en Lima, Perú. Adicionalmente, los encuestados indicaron que utilizarían el bar virtual aun cuando se levante las restricciones del distanciamiento social impuesta por la COVID-19.

@Bar utilizará la estrategia de diferenciación, debido a que será el primer bar virtual en la ciudad de Lima, ya que los principales competidores se centran únicamente en la venta y *delivery* de bebidas alcohólicas, pero no ofrecen la experiencia de un bar a sus clientes. Se utilizarán estrategias de marketing en base a los *micro-influencers* por tener un mayor impacto en sus redes sociales.

@Bar es un negocio que funcionará en la plataforma web y móvil, se utilizará los servicios de nube de Microsoft Azure debido a que tiene presencia en Perú y por su presencia local y red de socios de negocios que permitirá escalar rápidamente cualquier problema que se pueda presentar. Adicionalmente, se implementarán practicas *DevSecOps* a fin de reducir al mínimo la intervención humana en el despliegue de la aplicación.

La propuesta de negocio @Bar considera los planes necesarios para concluir la viabilidad de su puesta en marcha. En el plan de marketing se incluyeron las estrategias de comunicación para maximizar la penetración de los servicios en el mercado objetivo. Los precios fijados para los pedidos consideran el costo de las bebidas como tal y un costo adicional por la plataforma. Así mismo el *delivery* se cobrará en base al tipo de entrega que espera el cliente y utilizando los servicios de un *partner* Chazki para garantizar cumplir con los tiempos de entrega. En el plan de operaciones se incluye el diseño de los principales procesos que se requiere implementar, así como la cadena de logística necesaria para el abastecimiento de las bebidas ofrecidas. Se realizo un plan de tecnología el cual contiene en detalle la forma que se desarrollará la plataforma de bar virtual; se ha separado este plan para darle énfasis y un mayor detalle a uno de los principales componentes de los servicios que se ofrecerán y lo que hace diferente a la propuesta de @Bar, el cual no se trata de una empresa de *delivery* de bebidas si no una experiencia completa de bar en un entorno virtual. Por su parte el plan económico y financiero muestra la viabilidad del proyecto obteniendo un VAN

de S/156,909.00 y un TIR del 32%, permitiéndonos concluir la viabilidad de implementación de la propuesta de negocio.

Al realizar el análisis de riesgos se consideraron planes de mitigación para cada uno de los principales riesgos identificados. Estos planes se basan principalmente en darle continuidad a los servicios ofrecidos tanto en la plataforma del bar como en la entrega de pedidos, por ello considera: despliegue de componentes en multi zonas para tener redundancia, pruebas de *Ethical Hacking* y contar con un servicio de movilidad de respaldo, como medida de prevención en caso se presente una caída de la plataforma, robo de datos sensibles de los clientes y servicio de *delivery* no operativo, respectivamente.

@Bar ofrece una plataforma virtual que, si bien en su primera versión sería ofrecida a clientes de Lima y en ciertos distritos, no existe una limitante para que esta pueda ser utilizada en otros departamentos dentro del Perú e incluso del extranjero. Esto último podría adecuarse realizando convenios con distribuidores de bebidas locales donde se requiera la expansión del servicio.

Con la finalidad de entregar una mejor experiencia a los clientes, es recomendable considerar nuevas tecnologías de realidad inmersiva para futuras versiones. Estas mejoras ayudarán a la plataforma en ofrecer actividades que sean lo más cercanas a la realidad. Es por esta razón que tomando como guía la nueva propuesta de Facebook: Metaverso, se podría incluir las características más importantes de esta plataforma. Esto beneficiaría a la plataforma con la inclusión de avatares que reflejen a los usuarios de forma virtual, mundos espejo para poder recrear un bar físico en un mundo virtual y por último, impulsar la interactividad entre usuarios o juegos.

Una vez que el uso de la plataforma crezca entre los consumidores, se podría considerar nuevas fuentes de ingresos, teniendo como primera opción los ingresos por publicidad adentro de la plataforma gracias a plataformas como Google Ads por ejemplo. Esto podría ser aplicado a los usuarios que solo ingresan a la aplicación sin realizar algún consumo.

Si bien el plan de negocio se enfoca principalmente en un conjunto limitado de bebidas (cervezas artesanales, cervezas regulares, piscos) debido a las preferencias de los consumidores que se ratificaron durante el estudio de mercado; a futuro se podría extender la oferta de bebidas y comidas para ofrecer una mayor variedad de opciones a los consumidores. Esto se podría realizar mediante nuevos tratos con los proveedores actuales,

así como también alianzas con nuevos que se especialicen en diferentes productos diferentes a cervezas artesanales o regulares.

ANEXOS

ANEXO I.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO: FOCUS GROUP

Lista de participantes por sesión

En la siguiente tabla se muestran la lista de participantes del *focus group* por las dos sesiones.

Sesión	Fecha	Participantes	Moderador
1	04/12/2020 Hora Inicio: 7:07 pm Hora Fin: 7:59 pm	Carolina Márquez (30 años) Gladis Huamán (28 años) Jorge Izquierdo (42 años) Claudia Vargas (31 años) David Gómez (35 años) José Robles (36 años) Juan Carlos Quispe (36 años)	Iván Contreras
2	11/12/2020 Hora Inicio: 7:05 pm Hora Fin: 8:01 pm	Juan Carlos Alfaro (38 años) José Cueva (32 años) Caren Sotil (35 años) Félix Sánchez (32 años) Jesús Hinojosa (40 años) Adrián Gonzales (30 años) Luis García (41 años)	Luis Miranda

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las sesiones

En la siguiente tabla, se muestra la estructura que se realizó durante las sesiones de *focus group*.

Tiempo	Etapas	Pauta
2 min	Bienvenida	El moderador se presentará mencionando su nombre y dando la bienvenida a los participantes.
2 min	Pautas	El moderador explicará los objetivos de la reunión y las pautas y pasos a realizar durante la reunión la cual consiste en indicarles que la reunión será grabada y que se realizarán turnos para responder las preguntas propuestas.
10 min	Presentación de participantes	El moderador pedirá a cada uno de los participantes presentarse comunicando su nombre, edad y ocupación.
14 min	Preguntas de comportamiento pre—pandemia y Actual	En esta sección el moderador realizará las preguntas descritas en la Tabla 15 cuyo objetivo es intentar que los participantes puedan comentar sobre sus preferencias de bares y bebidas. Cada participante tendrá uno o 2 minutos para poder explicar su respuesta.
3 min	Introducción del negocio	El moderador explicará la idea de negocio utilizando elementos audiovisuales para permitir que los participantes se familiaricen con los productos y servicios que se ofrecerán.
21 min	Preguntas Idea Negocio	El moderador empezará con la ronda de preguntas sobre la idea de negocio a los participantes. Cada participante tendrá uno o 2 minutos para poder explicar su respuesta.
3 min	Cierre	El moderador dará un mensaje de cierre agradeciendo a los participantes por su asistencia y explicará cómo se utilizará los comentarios recogidos de la reunión.

Fuente: Elaboración: propia

Las preguntas realizadas durante la sesión del *focus group* se encuentran especificadas en la siguiente tabla.

Variables	Preguntas
Comportamiento (Pre-Pandemia) y actualmente	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué lugares visitabas y con qué frecuencia te reunías con tus amigos y familiares antes de la pandemia? - ¿Cómo han cambiado tus preferencias a causa de la pandemia? - ¿Consumes bebidas alcohólicas? ¿Cuales? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo ha cambiado tu consumo por la pandemia?
Idea de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estarías dispuesto a utilizar la plataforma? Explicar - ¿Qué es lo que más valorarías? Detallar - Una vez que se abran los bares, ¿Seguirías utilizando la plataforma? Detallar.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO II.

ESTUDIO DE MERCADO: ENCUESTAS

Modelo de la encuesta

En la Figura 01 se muestra de manera consolidada la encuesta entregada al público:

* 1. Sexo

Masculino

Femenino

* 2. Rango de Edad

18 - 24

25 - 34

35 - 44

45+

* 3. Distrito de residencia

Pre Pandemia

Queremos saber algunas preferencias que tenías con respecto a bares antes de la pandemia.

* 4. ¿Con qué frecuencia solías visitar los bares?

Menos de 1 vez al mes

Una vez a la semana

Una vez al mes

Más de una vez a la semana

Una vez cada 15 días

No solía visitar bares

Pre Pandemia

* 5. Ordene según su importancia las características que más valora en un bar. Arrastre con el cursor.

		Precio de las bebidas
		Locación
		Ambiente (música, distribución de mesas)
		Atención
		Variedad de la carta

* 6. ¿Qué bebidas alcohólicas solías pedir durante tus visitas a los bares?

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cervezas | <input type="checkbox"/> Tequila |
| <input type="checkbox"/> Vodka | <input type="checkbox"/> Ron |
| <input type="checkbox"/> Whisky | <input type="checkbox"/> Vino |
| <input type="checkbox"/> Pisco | |
| <input type="checkbox"/> Otros (por favor indicar) | |

* 7. ¿Cuál era tu ticket promedio de gasto por persona cuando salías a los bares?

- Menos de 50 soles
- Entre 50 y 100 soles
- Entre 100 y 200 soles
- Más de 200 soles

Actualmente

Queremos conocer como han cambiado tus preferencias debido a la pandemia.

* 8. ¿Con que frecuencia tomas una bebida alcoholica?

- Menos de 1 vez al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada 15 días
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- No tomo bebidas alcohólicas

Actualmente

* 9. ¿Sueles tomar cervezas artesanales?

- Si
- No

Actualmente

* 11. ¿Con qué frecuencia te reunes con amigos o familiares mediante videoconferencias o llamadas de voz?

- Menos de 1 vez al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada 15 días
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- No me reúno virtualmente

Actualmente

* 12. Usualmente, ¿en qué horario suelen reunirse virtualmente?

	Día	Hora
Horario	Viernes ▾	Noche ▾

Idea de negocio

Queremos presentarte una propuesta de bar virtual que busca brindarte la experiencia y servicios que tendrías en un bar pero desde la comodidad de tu hogar sin dejar de compartir con tus amigos o familiares.

La propuesta te brinda un ambiente virtual con las mismas zonas de un bar para que puedas compartir con tus amigos o conocer a nuevas personas, también te brinda ambientes privados en donde puedes personalizar la música, ambientación, jugar, realizar dinámicas y ordenar bebidas de un amplio catálogo de cervezas artesanales con un tiempo de entrega corto.

* 13. En esta propuesta, seleccione las 3 características que más valoraría

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Actividades de entretenimiento (juegos, música en vivo, karaoke, poker) | <input type="checkbox"/> Variedad de cervezas artesanales |
| <input type="checkbox"/> Entrega de bebidas de manera rápida | <input type="checkbox"/> Variedad de otras bebidas alcohólicas |
| <input type="checkbox"/> Personalizar música y temática | <input type="checkbox"/> Combos y promociones |
| <input type="checkbox"/> Conectarse y conocer nuevas personas | |

* 14. Sobre la entrega de las bebidas, ¿Qué atributos valorarías más?

- Puntualidad
- Empaque impactante y divertido
- Atención toda la noche y madrugada
- Ubicación del pedido por GPS (tracking)

* 15. ¿Qué tan "rápido" tendría que hacerse la entrega de las bebidas para que considere pagar un precio adicional por ese servicio?

- Menos de veinte minutos
- Menos de media hora
- Menos de una hora
- No pagaría un adicional

Idea de negocio

* 16. ¿Cuánto adicional estarías dispuesto a pagar?

- De S/5 - S/7
- De S/8 - S/10
- Más de S/10

Idea de negocio

* 17. ¿Estaría dispuesto a pagar por utilizar la aplicación de bar virtual?

- Sí, pero que esté asociado a descuentos en los pedidos de bebidas
- Sí, pero con algún beneficio adicional en el tiempo de entrega
- No

18. De estos 4 nombres, ¿cuál le parece el más adecuado para la propuesta descrita?

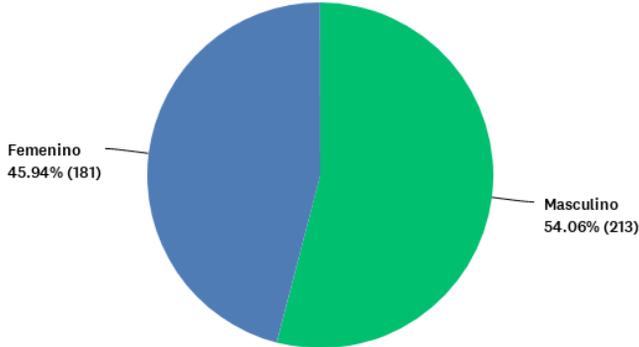
- Baron Line
- +Cerveza
- Chela Var
- @Bar
- Danos tu sugerencia :)

Fuente: Elaboración propia basado en información de SurveyMonkey

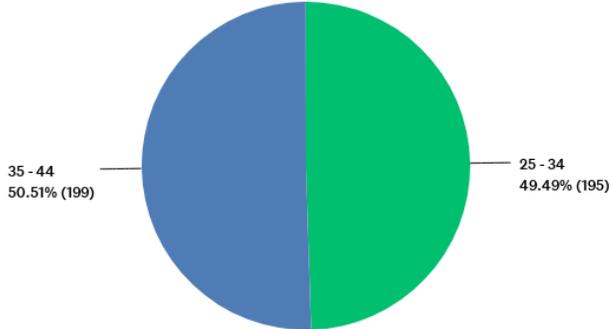
Resultado de encuesta

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por cada una de las preguntas de la encuesta.

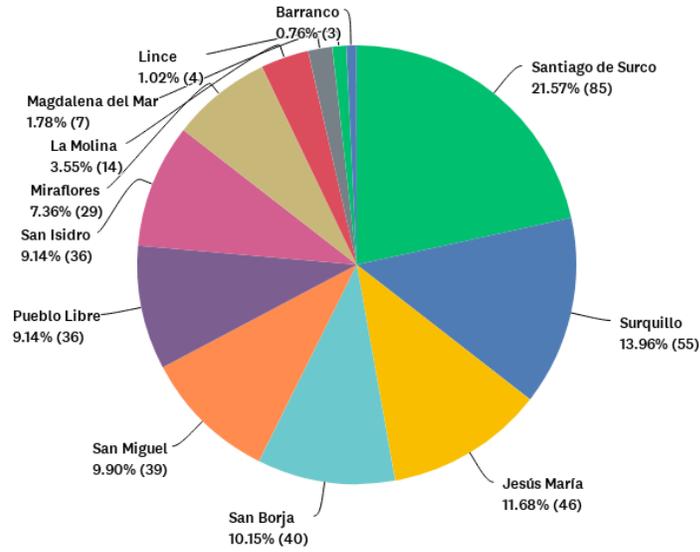
Q1 Sexo



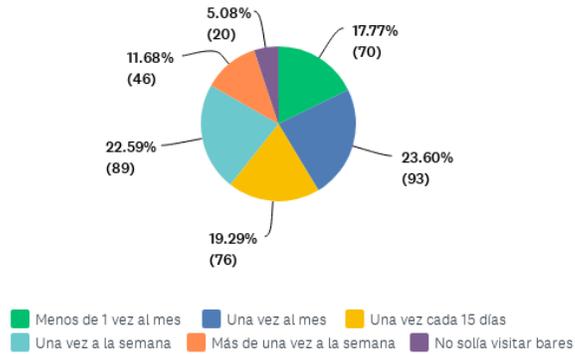
Q2 Rango de Edad



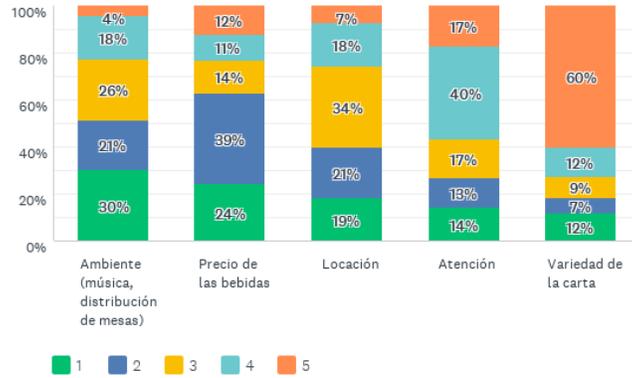
Q3 Distrito de residencia



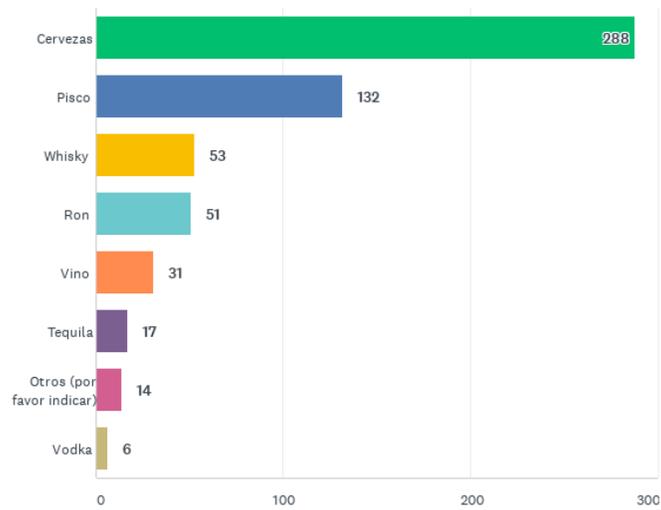
Q4 ¿Con qué frecuencia solías visitar los bares?



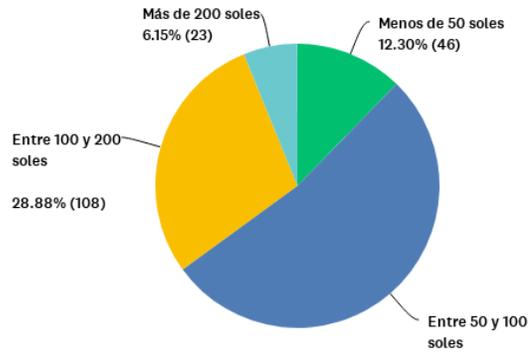
Q5 Ordene según su importancia las características que más valora en un bar. Arrastre con el cursor.



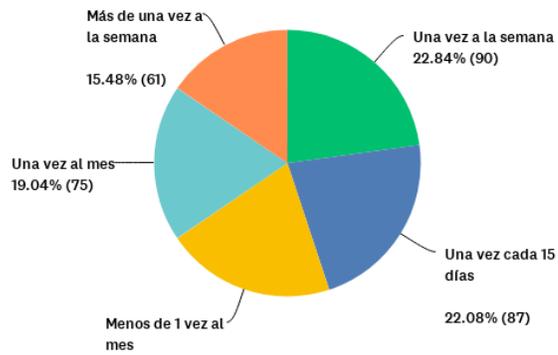
Q6 ¿Qué bebidas alcohólicas solías pedir durante tus visitas a los bares?



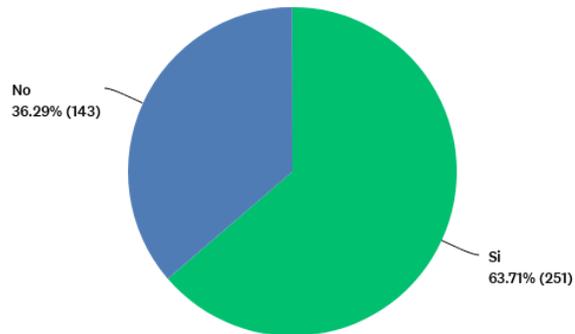
Q7 ¿Cuál era tu ticket promedio de gasto por persona cuando salías a los bares?



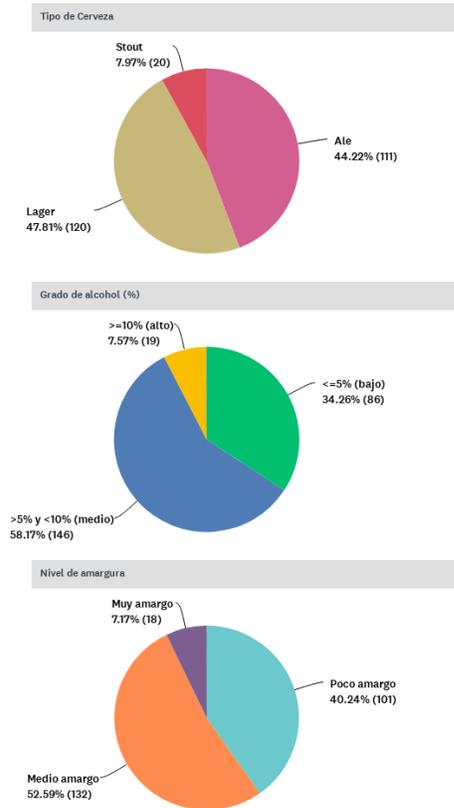
Q8 ¿Con que frecuencia tomas una bebida alcoholica?



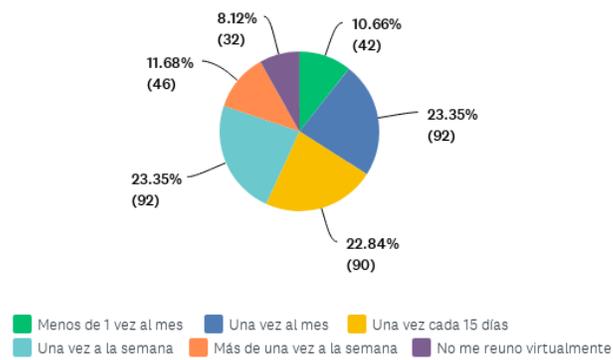
Q9 ¿Sueles tomar cervezas artesanales?



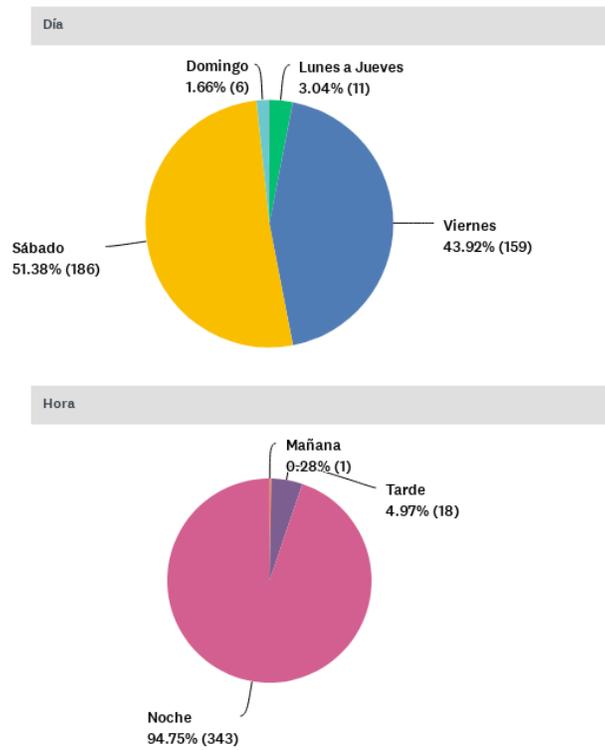
Q10 Seleccione en base a sus preferencias las siguientes características de una cerveza artesanal.



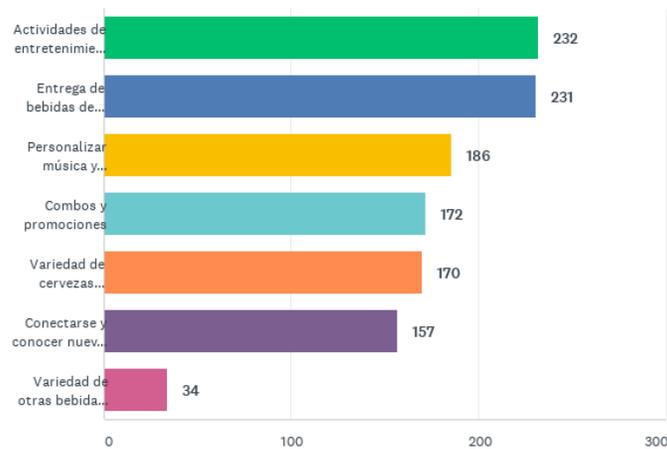
Q11 ¿Con qué frecuencia te reúnes con amigos o familiares mediante videoconferencias o llamadas de voz?



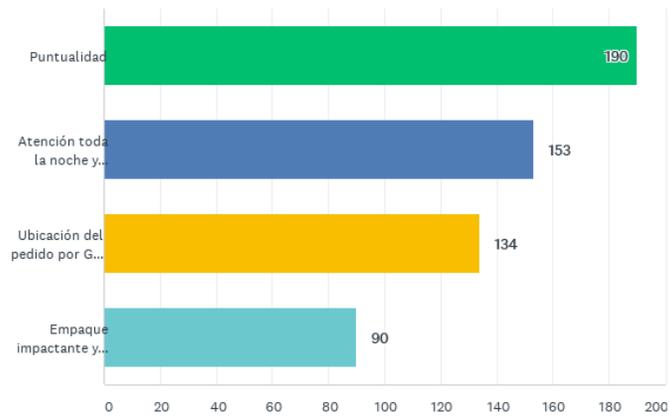
Q12 Usualmente, ¿en qué horario suelen reunirse virtualmente?



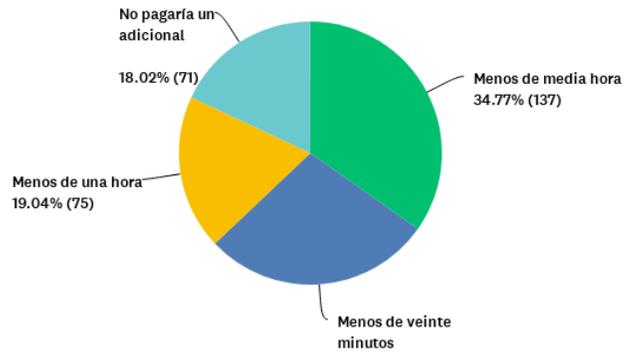
Q13 En esta propuesta, seleccione las 3 características que más valoraría



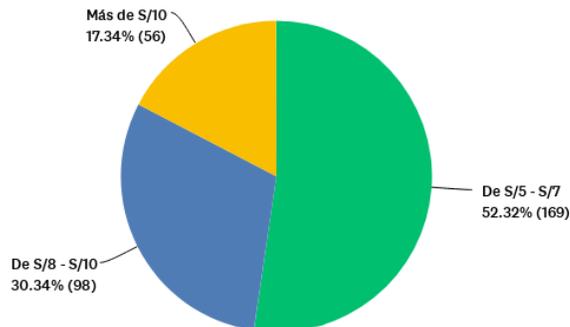
Q14 Sobre la entrega de las bebidas, ¿Qué atributos valorarías más?



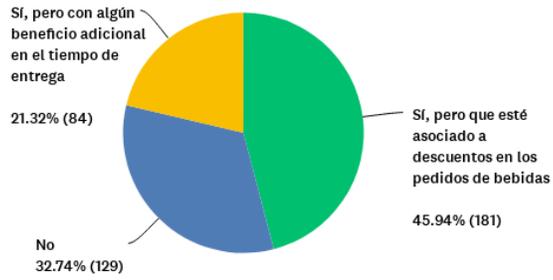
Q15 ¿Qué tan "rápido" tendría que hacerse la entrega de las bebidas para que considere pagar un precio adicional por ese servicio?



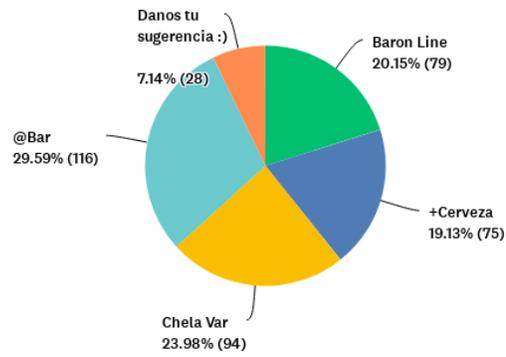
Q16 ¿Cuánto adicional estarías dispuesto a pagar?



Q17 ¿Estaría dispuesto a pagar por utilizar la aplicación de bar virtual?



Q18 De estos 4 nombres, ¿cuál le parece el más adecuado para la propuesta descrita?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adina. (29 de Abril de 2020). *Empresas presentan iniciativa para tener una tienda online en solo una semana*. Obtenido de Empresas presentan iniciativa para tener una tienda online en solo una semana: <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-presentan-iniciativa-para-tener-una-tienda-online-solo-una-semana-795041.aspx>
- Agrawal, A. (2020). how to win with machine learning. *Harvard Business Review*, 126-133.
- Alalwan, A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*.
- Andina. (26 de 07 de 2020). *Andina*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-peru-intensifica-uso-medios-pago-electronicos-y-sin-contacto-807264.aspx>
- Araya-Pizarro, S., & Rojas-Escobar, L. O. (2019). ¿Qué Impulsa la Elección de una Cerveza Artesanal? En Busca de los Atributos Preferidos por el Consumidor Chileno. *Asfae Chile*.
- Arbaiza, L. (2014). Cómo elaborar una tesis de grado. En L. Arbaiza, *Cómo elaborar una tesis de grado*. Universidad ESAN.
- Arellano Consultora. (16 de abril de 2020). *Canales de venta se transforman por la competencia*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/canales-de-venta-se-transforman-por-la-competencia/>
- Arellano Cueva, R. (2019). *Estilos de Vida*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/>
- Barbosa Carvalho, N., Minim, L. A., Nascimento, M., de Castro Ferreira, G. H., & Rodrigues Minim, V. P. (2017). Characterization of the consumer market and motivations for the consumption of craft beer. *Emerald Insight*.
- Barra Grau*. (2015). Obtenido de Barra Grau: <https://www.barragrau.pe/>
- Basque culinary center. (2018). *Informe sobre Digitalización en el*. Obtenido de Informe sobre Digitalización en el: Informe sobre Digitalización en el
- BCR. (12 de 2019). *Reporte de Inflación*. Obtenido de Panorama actual y proyecciones 2019-2021: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- BCR. (06 de febrero de 2020). *Nota Semanal N° 4*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/ns-04-2020.pdf>

- BCR. (06 de febrero de 2020). *NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-09-2020.pdf>
- Beer and Trips. (30 de octubre de 2018). *Cervezas y Viajes*. Obtenido de ¿A QUÉ TEMPERATURA SE SIRVE LA CERVEZA ARTESANA?: <https://www.beersandtrips.com/temperatura-ideal-cerveza-artesana-por-estilos/>
- BlueJeans. (2020). *BlueJeans*. Obtenido de Premium meetings for everyone: <https://www.bluejeans.com/es/productos/meetings>
- Buzztime. (7 de Marzo de 2019). *12 Types of Trending Bar Technology (Everyone's Talking About)*. Obtenido de 12 Types of Trending Bar Technology (Everyone's Talking About): <https://www.buzztime.com/business/blog/12-types-of-trending-bar-technology-everyones-talking-about/>
- Buzztime. (28 de Enero de 2019). *9 Best Types of Customer Facing Tech for Bars + Restaurants*. Obtenido de 9 Best Types of Customer Facing Tech for Bars + Restaurants: <https://www.buzztime.com/business/blog/9-best-types-of-customer-facing-tech-for-bars-restaurants/>
- Byron, P. (2020). What is artificial intelligence? *Journal of Accountancy*, 1-4.
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). *Situación Actual Ecommerce en el Perú*. Lima. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/retail/el-23-de-los-peruanos-compra-por-internet-segun-la-ccl>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2020). *Tendencias y Hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19*. ADEX.
- Chong, M. (diciembre de 2019). *La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery*. Obtenido de <https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>
- Cid, G. (27 de 11 de 2020). *El confidencial*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-11-27/discord-gamers-chat-whatsapp-red-social-app_2844987/
- Cliff, S. (2020). THE ART OF DEVELOPING HAPPY CUSTOMERS: Artificial intelligence is playing a growing role in modern software development, but how competent is AI at building applications that deliver the best possible customer experience? *Computer Weekly*, 17-20.
- Cóndor, J. (30 de julio de 2020). *Economía*. Obtenido de El 54% de peruanos planea mejorar su servicio de internet en el hogar: <https://gestion.pe/economia/el-54-de-peruanos-planea-mejorar-su-servicio-de-internet-en-el-hogar-noticia/>

- Consultora Arellano. (21 de mayo de 2019). *Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad*.
Obtenido de <https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>
- Cooper, B. (2019). Why the time is now for restaurants to embrace AI, VR.
KioskMarketplace.com.
- Cordova, M. (2018). *¿Qué productos piden más los limeños por delivery?* Obtenido de
Digital: <https://www.mercadonegro.pe/digital/que-productos-piden-mas-los-limenos-por-delivery/>
- Cortimiglia, M., Ghezzi, A., & Renga, F. (2011). Mobile Applications and Their Delivery
Platforms. *IT Professional*, Cortimiglia, Marcelo & Ghezzi, Antonio & Renga,
Filippo.
- CPI. (abril de 2019). *Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C.*
Obtenido de Perú: Población 2019:
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- CPI. (Abril de 2019). *Market Report*. Obtenido de Perú: Población 2019:
http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Craft Beer & Brewing. (10 de 09 de 2020). *Bottle Conditioning*. Obtenido de
<https://beerandbrewing.com/dictionary/iKSxvCoDdk/>
- Dante Carhuavilca Bonett, A. S. (mayo de 2020). *Producto Bruto Interno*. Obtenido de
Producto Bruto Interno:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- Deloitte. (2017). *La cerveza artesanal: Una experiencia multisensorial*. Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- Diario de Gastronomía. (24 de enero de 2019). *PERFIL MÁS FRECUENTE DEL CONSUMIDOR DE CERVEZA ARTESANAL*. Obtenido de
<https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal>
- Digital. (marzo de 2020). *Mercado negro*. Obtenido de Lanzan el primer bar en línea en todo
el mundo ante cuarentena: <https://www.mercadonegro.pe/digital/lanzan-el-primer-bar-en-linea-en-todo-el-mundo-ante-cuarentena/>
- Din, S. (2016). What's 'Hyperpersonalization?' Tapping Data. (cover story). *Money Management Executive*, 1-5.
- Drink Command. (2020). Obtenido de <https://www.drinkcommand.com/>

- EAT2GO. (junio-julio de 2019). *EL NEGOCIO DEL FOOD DELIVERY SITUACIÓN, RETOS Y OPORTUNIDADES*. Obtenido de <https://www.thetechfood.com/informes/I-Estudio-EAT2GO-Delivery-Take-Away-2019.pdf>
- Economist Intelligence Unit. (2003). *Guide to Management Ideas*. United States of America: EIU: Economist Intelligence Unit.
- El Comercio. (02 de 08 de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/respuestas/cuando/bares-discotecas-y-casinos-cuando-podran-reabrir-estos-negocios-en-peru-reactivacion-economica-coronavirus-covid-19-pandemia-protocolo-revtli-noticia/>
- El Independiente. (3 de diciembre de 2019). *Investigación*. Obtenido de La cerveza artesana, o se conserva en frío y se consume rápido, o se pone mala: <https://www.elindependiente.com/futuro/investigacion/2019/01/16/la-cerveza-artesana-siempre-en-frio-y-consumida-rapido/>
- EL Peruano. (30 de octubre de 2019). *Las nuevas tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>
- EL Peruano. (12 de agosto de 2020). *Gobierno oficializa nuevas medidas en el contexto del estado de emergencia sanitaria*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-gobierno-oficializa-nuevas-medidas-el-contexto-del-estado-emergencia-sanitaria-101086.aspx>
- El Peruano. (19 de 02 de 2020). *Perú atraerá 4.85 millones de turistas este año*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-peru-atraera-485-mlns-turistas-90052.aspx>
- Elgueta, G. (2017). Plan de negocios de un bar musical interactivo. Universidad de Chile.
- Euromonitor. (2019). *Beer In Peru*. Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor. (2019). *Production of Barley in all countries*. Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor. (22 de Enero de 2020). *Economies and Consumers Annual Data*. Obtenido de Economies and Consumers Annual Data: <https://www.portal.euromonitor.com/>
- Evergreen. (12 de Mayo de 2020). *VIRTUAL HAPPY HOURS: THE KEY TO ENGAGING NEW CUSTOMERS DURING COVID-19*. Obtenido de VIRTUAL HAPPY HOURS: THE KEY TO ENGAGING NEW CUSTOMERS DURING COVID-19: <https://www.evergreenhq.com/blog/virtual-happy-hours-the-key-to-engaging-new-customers-during-covid-19/>

- Fay, M. (26 de noviembre de 2019). *Migración venezolana: oportunidad para el Perú*. Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-migracion-venezolana-oportunidad-para-peru-86928.aspx>
- FDA. (01 de 06 de 2020). *Best Practices for Re-Opening Retail Food Establishments During the COVID-19 Pandemic*. Obtenido de Food Safety Checklist: <https://www.fda.gov/food/food-safety-during-emergencies/best-practices-re-opening-retail-food-establishments-during-covid-19-pandemic>
- Fergus, M. (2020). *Bars & Breweries*. Obtenido de Top Bar Trends for 2020: <https://www.webstaurantstore.com/blog/2370/bar-trends.html>
- Fernández, C., Martínez, D., Astorga, P., Valencia, J., & Medel, R. (2017). Comportamiento del Consumidor de Cerveza Artesana. *Revista Global de Negocios*.
- Fonseca Damaris Solis, P. W. (agosto de 2013). Pasarela de pagos para la seguridad de transacciones bancarias en línea. *3C Empresa*, 1-25. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/08/3C-EMPRESA15-OK1.pdf>
- Food & Drink audience. (08 de agosto de 2020). *How the food and drink industry is embracing hyper-personalisation*. Obtenido de <https://stickycontent.com/thinking/article/how-the-food-and-drink-industry-is-embracing-hyper-personalisation>
- Franco, B. T. (18 de agosto de 2020). *Ecommercenews*. Obtenido de Las 10 Mejores Pasarelas de Pago en Perú: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html>
- François, W.-A. (s.f.). *Craft Beer Marketing: Building A Powerful Digital Strategy*. Obtenido de Craft Beer Marketing: Building A Powerful Digital Strategy: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/food-and-beverage-industry-digitalization>
- Frenk, A. (28 de septiembre de 2014). *¿CÓMO ES EL CONSUMIDOR PERUANO? HACIA UN ENTENDIMIENTO DE SUS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS*. Obtenido de News: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2014/como-es-el-consumidor-peruano/>
- Games APIS*. (2020). Obtenido de <https://www.programmableweb.com/category/games/api>
- Garcia, G. (2020). *Neodrinks*. Obtenido de Beer delivery: la cerveza a domicilio triunfa en tiempos de pandemia: <https://neodrinks.com/beer-delivery-cerveza-domicilio-pandemia/>
- Gardner, J., Rachiln, R., & Sweeny, H. (1986). *anual de Planeamiento Estratégico*.
- Gartner. (04 de abril de 2019). *Gartner Says the Future of App Development Is Multiexperience*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-04-04-gartner-says-the-future-of-app-development-is-multiex>

- Gartner. (2020). *Gartner Glossary*. Obtenido de Mobile Web Applications: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/mobile-web-applications>
- Gartner. (2020). *Gartner Glossary* . Obtenido de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary>
- Gartner. (s.f.). *Gartner*. Obtenido de Tecnologías De La Información - Glosario de Gartner: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/videoconferencing>
- Gentile, D. A. (mayo de 2014). *Protective Effects of Parental Monitoring of Children's Media Use*. Obtenido de <https://jamanetwork.com/journals/jamapediatrics/article-abstract/1852609>
- Gestión. (23 de 08 de 2015). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/diez-mejores-cervezas-artesanales-hechas-peru-97989-noticia/?ref=gesr&foto=10>
- Gestión. (23 de agosto de 2015). *Tendencias*. Obtenido de Las diez mejores cervezas artesanales hechas en el Perú: <https://gestion.pe/tendencias/diez-mejores-cervezas-artesanales-hechas-peru-97989-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (19 de Julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de Las cinco principales tendencias del consumidor peruano: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (16 de julio de 2020). *¿Zoom o Google Meet, qué app experimentó un mayor crecimiento durante la cuarentena en Perú?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tecnologia/zoom-o-google-meet-que-app-experimento-un-mayor-crecimiento-durante-la-cuarentena-en-peru-nndc-noticia/>
- Gestión. (15 de junio de 2020). *6 de cada 10 limeños no confía en el servicio de delivery*. Obtenido de Perú: <https://gestion.pe/peru/seis-de-cada-10-limenes-no-confia-en-el-servicio-de-delivery-noticia/>
- Gestión. (08 de junio de 2020). *E-commerce: 58% de las compras en Perú en 2020 se pagaron a través de medios digitales*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-e-commerce-58-de-las-compras-en-peru-en-2020-se-pagaron-a-traves-de-medios-digitales-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (26 de 06 de 2020). *FMI revisa "marcadamente a la baja" PBI de Perú en el 2020: -13.9%*. Obtenido de Economía: <https://gestion.pe/economia/fmi-revisa-sustancialmente-a-la-baja-pbi-de-peru-en-el-2020-14-noticia/>
- Gestión. (27 de 02 de 2020). *Futuro incierto*. Obtenido de Editorial: <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-futuro-incierto-noticia-2/>

- Gestión. (25 de 01 de 2020). *Suben impuesto a cigarrillos, pisco y licores*. Obtenido de Economía: <https://gestion.pe/economia/isc-suben-impuesto-a-cigarrillos-pisco-y-licores-noticia/>
- Gestión. (05 de mayo de 2020). *Uso de la banca móvil en Perú repunta en 76% y de la banca por internet 62%, según BBV*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/uso-de-la-banca-movil-en-peru-repunta-en-76-y-de-la-banca-por-internet-62-segun-bbva-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (13 de julio de 2020). *Uso de tarjetas virtuales aumentó 40% para pagos y compras online, durante cuarentena*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/uso-de-tarjetas-virtuales-aumento-40-para-pagos-y-comprans-online-durante-cuarentena-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Google. (s.f.). *Ayuda de Google Meet*. Obtenido de Novedades de Google Meet: https://support.google.com/meet/answer/9545619?hl=es-419&ref_topic=7306097
- Google Play. (28 de mayo de 2020). Obtenido de Mi Bar Virtual: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gruponw.bares&hl=es_PE
- Google Play. (2021). *Google Play*. Obtenido de https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wemesh.android&hl=es_PE&gl=US
- Guevara, J. (4 de julio de 2019). *Noticias*. Obtenido de Estadísticas de consumo digital Perú 2019: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- Hancock, E. (18 de 02 de 2020). *The Drinks Business*. Obtenido de <https://www.thedrinksbusiness.com/2020/02/the-10-best-breweries-in-the-world-2020-according-to-ratebeers-users/6/>
- Harvard Health Letter. (2020). Are video calls a loneliness cure? *Harvard Health Letter*, 45(9), 1–7. Obtenido de Are video calls a loneliness cure?: <https://web-b-ebscohost-com.esan.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=137bb569-9ae9-4290-be1a-18573140e853%40pdc-v-sessmgr04>
- Hassan, M. A.-K. (2020). A Review on Electronic Payments Security. *Symmetry*, Vol. 12, Fascículo 8. Obtenido de A Review on Electronic Payments Security: <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.3390/sym12081344>
- Hirschberg, C., Rajko, A., Schumacher, T., & Wrulich, M. (9 de noviembre de 2016). *The changing market for food delivery*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery#>
- HomeBrewAdvice. (10 de 10 de 2020). *Home Brew Advice*. Obtenido de <https://homebrewadvice.com/craft-vs-regular->

- <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- IPSOS. (04 de 2020). *Comprador en Línea*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/comprador_online.pdf
- IPSOS. (31 de agosto de 2020). *Compradores por internet*. Obtenido de Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente: <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- IPSOS. (07 de mayo de 2020). *Coronavirus prompts increased use of video chat platforms for work, connection*. Obtenido de IPSOS: <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/coronavirus-prompts-increased-use-of-video-chat>
- IPSOS. (25 de marzo de 2020). *El 60% de actividades de diversión preferidas por hogares ya es digital*. Obtenido de Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente: <https://www.ipsos.com/es-pe/el-60-de-actividades-de-diversion-preferidas-por-hogares-ya-es-digital>El 60% de actividades de diversión preferidas por hogares ya es digital
- IPSOS. (26 de marzo de 2020). *Hábitos, usos y actitudes hacia el smartphone*. Obtenido de Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente: <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-el-smartphone>
- IPSOS. (15 de abril de 2020). *Innovación y Conocimiento: Investigación de medios y comunicación de marca*. Obtenido de Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020>
- Jennings, L. (14 de 12 de 2015). *Tapping a new sales opportunity*. Obtenido de EBSCOHOST: <https://web-a-ebSCOHOST-com.esan.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=16&sid=96f8e87b-a182-4b17-a33e-36d925b3be1e%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtOGl2ZQ%3d%3d#AN=111745640&db=hjh>
- Josimar, C. J. (17 de enero de 2018). *Gestión*. Obtenido de 25% de jefes de hogar consideran que oferta de entretenimiento familiar es limitada: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento_familiar_es_limitada.pdf
- Kaspersky. (2020). *CIBERAMENAZA MAPA EN TIEMPO REAL*. Obtenido de <https://cybermap.kaspersky.com/es>
- Khan, H., Laizet, F., Moulton, J., & Youldon, T. (5 de agosto de 2020). *Reimagining European restaurants for the next normal*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagining-european-restaurants-for-the-next-normal>

- Khan, M. (2020). Technological Disruptions in Restaurant Services: Impact of Innovations and Delivery Services. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Kowalczyk, A., & Kociszewski, P. (2020). Home Delivery Services. En *Gastronomy and Urban Space*.
- L., J. C. (2016). How to Use Big Data and Predictive Analytics to Improve the Success of New Products. *Review of Business*, 48-55.
- La academia de la cerveza. (31 de 01 de 2017). *El proceso de malteado en 3 pasos*. Obtenido de <https://www.sabeer.es/cultura-cervecera/el-proceso-de-malteado-en-3-pasos/>
- La Camara. (20 de enero de 2020). *El negocio de la comida vía apps de delivery*. Obtenido de <https://lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online/>
- La Virgen. (2020). *La Virgen*. Obtenido de El Birrero: <https://tienda.cervezaslavirgen.com/el-birrero/>
- La Virgen. (2020). *La Virgen*. Obtenido de 8PM Ayuda a los que nos cuidan: <https://tienda.cervezaslavirgen.com/cervezas/8pm/>
- Lee, S., Sung, H., & Jeon, H. (2019). Determinants of Continuous Intention on Food Delivery Apps: Extending UTAUT2 with Information Quality. *Sustainability*.
- Leon, S. (2018). Service mobile apps: a millennial generation perspective. *Industrial Management & Data Systems*.
- López, E. (07 de octubre de 2019). *Cámara de Lima*. Obtenido de Ocio nocturno dinamiza turismo en Lima: https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r899_3/informe_especial.pdf
- Maslow, A. H. (s.f.). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review* (370-396). Obtenido de Maslow, A. H. (s.f.). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 370-396.
- McCann, D. (2017). Mind Games: Confusion over what "artificial intelligence" is--and is not--poses challenges for CFOs. *CFO*, 40-43.
- Mendoza, M. (18 de noviembre de 2019). *Publicaciones*. Obtenido de El Smartphone consolida su avance: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf
- MercaWise. (20 de enero de 2018). *Estudio de mercado sobre preferencias de consumo en bares*. Obtenido de <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/estudio-de-mercado-sobre-preferencias-de-consumo-en-bares>
- Mialki, S. (26 de junio de 2019). *Marketing Personalization*. Obtenido de Hyper-Personalized Marketing: How to Do It Right with 3 Examples to Prove It: <https://instapage.com/blog/hyper-personalization>

- Michilot, A. (17 de septiembre de 2019). *Gestión*. Obtenido de ¿Que tal saludables son los hábitos de los peruanos?: <https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/>
- Michilot, A. (16 de enero de 2020). *Empresas*. Obtenido de IBM: Estas son las tendencias de consumo que marcarán el 2020: <https://gestion.pe/economia/empresas/ibm-estas-son-las-tendencias-de-consumo-que-marcaran-el-2020-tendencias-consumo-sostenibilidad-noticia/>
- Michilot, A. P. (09 de febrero de 2020). *Gestión*. Obtenido de Este año se venderán mas de 3 millones de litros de cervezas artesanales: <https://gestion.pe/peru/este-ano-se-venderan-mas-de-3-millones-de-litros-de-cervezas-artesanales-noticia/?ref=gesr>
- MINCETUR. (28 de julio de 2020). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de Reactivación del turismo es una de las prioridades del Gobierno: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/217494-reactivacion-del-turismo-es-una-de-las-prioridades-del-gobierno>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (04 de 03 de 2020). *Proyecciones Macroeconómicas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>
- Ministerio de Salud. (07 de 07 de 2018). *Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA*. Obtenido de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf
- MINSA. (2020). *Estadística Poblacional*. Obtenido de https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp
- Mott. (17 de 09 de 2020). *Mott*. Obtenido de <https://mott.pe/noticias/el-mercado-de-cervezas-artesanales-en-el-peru/>
- Noceda, W., & Saavedra, A. (23 de julio de 2020). *Mayor competencia en delivery atrae a nuevos jugadores e incentiva inversiones en tradicionales*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/servicios/b2c-mercado-con-mas-oportunidades-por-covid-19>
- Noel, J. (15 de 02 de 2017). *Los Angeles Times*. Obtenido de <https://www.latimes.com/newsletters/ct-most-important-beers-ever-food-0222-20170214-story.html>
- Ochoa, V. (24 de abril de 2020). *Gestión*. Obtenido de Servicio de delivery llegaría a crecer 30% en los proximos dos a tres meses: <https://gestion.pe/economia/empresas/servicio-de-delivery-llegaria-a-crecer-30-en-proximos-dos-a-tres-meses-noticia/>
- Palumbo, J. C. (mayo de 2020). *Arts*. Obtenido de How will we party post-pandemic: <https://edition.cnn.com/style/article/nightlife-and-club-culture-coronavirus/index.html>

- Patiño, M. (14 de 09 de 2020). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/e-commerce-la-esperanza-de-la-cerveza-artesanal-en-peru-ante-los-bares-cerrados-por-la-pandemia-nndc-noticia/>
- PayPal. (2020). *PayPal*. Obtenido de Soluciones de pago que se adaptan a tu negocio: <https://www.paypal.com/pe/webapps/mpp/merchant>
- Peru Retail. (07 de 02 de 2019). *Peru Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/barbarian-mercado-cervezas-artesanales-peru/>
- Peru Retail. (15 de 01 de 2020). *Peru Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/cerveceria-barbarian-expande-primer-bar-artesanal-provincia/>
- Pokrivcak, J. (2019). Development of beer industry and craft beer expansion. *Journal of Food and Nutrition Research*, 63-74.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- PourMyBeer. (2020). *The Rise of the Self Serve Beer*. Obtenido de <https://pourmybeer.com/rise-of-self-serve-beer/>
- PR Newswire. (2017). Next-Generation Hotel and Restaurant Management Technologies: New Smart Decision Guides Now Available for Complimentary Access. *PR Newswire US*.
- Quispe Orejón, E. R., & Quintanilla Alarcón, G. (2018). Barreras por las que la industria de cerveza artesanal no despega en el Perú. *Revista Industrial Data* 21, 53-62.
- Ramirez, Z. (junio de 2020). *Gestión-Economía*. Obtenido de Más de la mitad de inquilinos en Lima rebajo el alquiler que paga: <https://gestion.pe/economia/mas-de-la-mitad-de-inquilinos-en-lima-rebajo-el-alquiler-que-paga-noticia/>
- Redacción Economía. (25 de mayo de 2020). *¿Qué bebidas alcohólicas están consumiendo más los peruanos durante la cuarentena? | FOTOS*. Obtenido de Negocios: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-bebida-alcoholica-cuales-estan-consumiendo-mas-los-peruanos-durante-la-cuarentena-cerveza-vino-pisco-covid-19-fotos-noticia/?ref=ecr>
- Remoteteam. (2020). *Remoteteam*. Obtenido de Zoom Virtual Backgrounds Marketplace: <https://www.remoteteam.com/zoom-virtual-backgrounds/>
- Revel. (31 de Enero de 2020). *Top Trends in Bar Technology for 2020*. Obtenido de Top Trends in Bar Technology for 2020: <https://revelsystems.com/blog/2018/03/22/bar-technology-trends/>
- Rodriguez, A. (3 de enero de 2019). *Conoce el nuevo perfil del consumidor digital peruano*. Obtenido de <http://norpress.pe/conoce-el-nuevo-perfil-del-consumidor-digital-peruano/>

- Romano, B. (junio de 2020). *Delivery: el sector avanza 2 años en 4 semanas*. Obtenido de Food Delivery: <https://www.techfoodmag.com/estudio-eat2go/>
- Rosales, S. (27 de septiembre de 2020). *Este año se producirían un millón y medio de litros de cerveza artesanal en el país*. Obtenido de Economía: <https://gestion.pe/economia/este-ano-se-producirian-un-millon-y-medio-de-litros-de-cerveza-artesanal-en-el-pais-noticia/>
- Rossel, J. (2013). *Gestión del Bar y Cafetería*. España: Ideas Propias.
- Rowe, S. D. (2018). Hyper Relevance: Personalization's Next Stage: Companies need to seek much greater relevance with customers, Accenture asserts. *CRM Magazine*, 24-25.
- RPP. (02 de agosto de 2019). *Día Internacional de la Cerveza: 10 bares en Lima para disfrutar de la cerveza artesanal*. Obtenido de <https://rpp.pe/cultura/mas-cultura/dia-internacional-de-la-cerveza-10-bares-de-lima-para-disfrutar-de-esta-bebida-noticia-1141153?ref=rp>
- RPP. (2 de agosto de 2019). *Día Internacional de la Cerveza: Cuántas cajas consume el peruano al año*. Obtenido de Economía: <https://rpp.pe/economia/economia/cerveza-cajas-de-cerveza-dia-internacional-de-la-cerveza-dia-internacional-de-la-cerveza-cuantas-cajas-consume-el-peruano-al-ano-noticia-1212369>
- Salas, L. (6 de septiembre de 2020). *Negocios*. Obtenido de Más de la mitad de marcas de cervezas artesanales quebraron por la pandemia: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-mas-de-la-mitad-de-marcas-de-cervezas-artesanales-quebraron-por-la-pandemia-ncze-noticia/>
- Sanchez Duran, O., & De Muynck, B. (23 de junio de 2020). *Market Guide for Vehicle Routing and Scheduling*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/documents/3986685>
- Sánchez, F. (2020). *Loopulo*. Obtenido de Bar Virtual Moritz abre sus puertas (durante la cuarentena): <https://loopulo.com/noticias/bar-virtual-moritz/>
- Sjölander-Lindqvist, A., Skoglund, W., & Laven, D. (2019). Craft beer - building social terroir through connecting people, place and business. *Emerald Insight*.
- Skinner, H., Moss, G. M., & Parfitt, S. (2005). *Nightclubs and bars: what do customers really want?* Emerald Group Publishing Limited ISSN 0959-6119.
- Stat Counter. (agosto de 2020). *Global Stats*. Obtenido de Mobile Operating System Market Share in Peru: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/peru>
- Statista. (agosto de 2020). *Mobile Internet & Apps*. Obtenido de Most popular Apple App Store categories in August 2020, by share of available app: <https://www.statista.com/statistics/270291/popular-categories-in-the-app-store/>
- Stay Real. (2020). *Stay Real*. Obtenido de Eventos Aventuras en línea: <https://stayreal.online/>

- Suito, J. (17 de 01 de 2020). *Mercado Negro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/informes/asi-crece-mercado-cervezas-artesanales-peru/#:~:text=Actualmente%20existen%20en%20nuestro%20pa%C3%ADs,el%20consumidor%20prueba%20las%20artesanales.>
- SUNAT. (05 de 03 de 2020). <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/reglasAplicacion.html>. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/reglasAplicacion.html>
- SuperStaff. (11 de Diciembre de 2019). *The Customer Support Preference of Each Generation*. Obtenido de *The Customer Support Preference of Each Generation*: <https://www.superstaff.com/blog/generational-customer-support-preference/>
- Sykes, N. (1 de Abril de 2019). *5 Ways Bar Technology Is Changing The Ways We Drink And Socialise*. Obtenido de *5 Ways Bar Technology Is Changing The Ways We Drink And Socialise*: <https://www.headstuff.org/topical/science/technology-science/bar-technology/>
- Tam, C., Santos, D., & Oliveira, T. (2018). Exploring the influential factors of continuance intention to use mobile Apps: Extending the expectation confirmation model. *Information Systems Frontiers*.
- The Tablet Tap. (2020). Obtenido de <https://thetabletap.com/>
- Tour Gourmet. (09 de 11 de 2019). *Tour Gourmet*. Obtenido de <https://revistatourgourmet.com/zona-bar/premiaron-a-las-mejores-cervezas-artesanales-de-peru-y-latinoamerica/>
- Tres Jotas Beer Club. (10 de 09 de 2020). *¿Qué es el hervor de la cerveza?* Obtenido de <https://tresjotasbeerclub.com/hervor-de-la-cerveza/>
- TSVETKOV, T. (20 de Enero de 2020). *The Top 9 Bar and Nightclub Industry Trends in 2020*. Obtenido de *The Top 9 Bar and Nightclub Industry Trends in 2020*: <https://www.glimpsecorp.com/bar-industry-trends/>
- Varillas, G. (24 de julio de 2020). *Emprender*. Obtenido de *Dr. Booze: El primer bar y coctelería virtual del Perú*: <https://emprender.pe/dr-booze-el-primer-bar-y-cocteleria-virtual-del-peru/>
- Vemos. (2021). *Vemos*. Obtenido de <https://vemos.org/>
- Vidal Martínez, A. A. (2015). Evolución Y Análisis De Una Experiencia De Utilización De Videoconferencia De Sala Y De Escritorio. *Revista de Medios y Educacion*, 59–71.
- Ward, A. (2019). *What's brewing in craft beer*. Euromonitor.
- Woo, M. (13 de junio de 2020). *These photos provide a glimpse into how restaurants are reopening around the world*. Obtenido de

<https://www.washingtonpost.com/travel/2020/06/13/these-photos-provide-glimpse-into-how-restaurants-are-reopening-around-world/>

Woods, A. (2012). Up close and very personal. *Marketing*, 3-5.

Woods, O. (21 de Octubre de 2019). *Craft Beer Marketing: Building A Powerful Digital Strategy*. Obtenido de Craft Beer Marketing: Building A Powerful Digital Strategy: <https://beerasia.net/marketing/craft-beer-digital-how-to-build-a-powerful-online-presence/>