



Plan de negocios para determinar la viabilidad y el diseño de una solución tecnológica que integre servicios diferenciados de valor en relación a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por:

Alvarez Soncco, Luis Miguel

Fernandez Bendezu, Nadia Mitzuo

Ipanaqué Medina, Marcos Joel

Quiroz Torres, Roger Alcides

Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

2017-I

Lima, 11 de julio de 2019

Esta tesis

Plan de negocios para determinar la viabilidad y el diseño de una solución tecnológica que integre servicios diferenciados de valor en relación a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas

ha sido aprobada.

Raúl González Punzano (Jurado La Salle)

José Luis Iglesias Martínez (Jurado La Salle)

Luis Rolando Madrid Guerra (Jurado ESAN)

Jaime Serida Nishimura (Asesor ESAN)

Universidad ESAN

2019

A Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente y con principios basados en su palabra. A mis padres que siempre están apoyándome incondicionalmente con su tiempo y oraciones. A mi novia, por siempre estar allí presente y apoyándome en cualquier nueva aventura que la vida nos da.

Luis Miguel Alvarez

A Dios por enseñarme el camino de la sabiduría con esfuerzo y persistencia. A mis padres que siempre se preocupan y apoyan incondicionalmente en cada acción que ejecute en mi vida. A mis hermanos para son ejemplos seguir, en especial a Nicolás que espero enseñarle el camino de la educación y me supere muy pronto.

Marcos Ipanaqué Medina

A mis padres por ser un ejemplo de vida.
A mis hijas por el tiempo que dejamos de pasar juntas para la realización de este nuevo reto, y a mi esposo por su total apoyo y comprensión.

Nadia Mitzuo Fernandez Bendezu

A mis padres, por ser un ejemplo de perseverancia y empuje, y siempre motivarme a crecer. A mi novia, por el apoyo, paciencia y ayuda a lo largo de estos dos años.

Roger Quiroz Torres

Tabla de Contenido

1.	Capítulo I: Introducción	1
1.1	Planteamiento del problema	1
1.2	Objetivo general	4
1.3	Objetivos específicos	4
1.4	Justificación	5
1.5	Alcance	5
1.6	Contribución	7
2.	Capitulo II: Metodología	8
2.1	Desarrollo del producto mínimo viable:	8
2.2	Diseño de encuesta	9
2.3	Elaboración de planes	10
3.	Capitulo III: Idea de negocio	13
3.1	Segmento de Clientes	15
3.2	Problema	16
3.3	Propuesta Única de Valor	17
3.4	Solución	17
3.5	Canales	18
3.6	Estructura de Costos	19
3.7	Estructura de Ingresos	20
3.8	Métricas Clave	20
3.9	Ventaja Competitiva	21
4.	Capítulo IV: Visión, Misión y Valores	22
4.1	Visión	22
4.2	Misión	22
4.3	Valores	22
4.4	Objetivos a Largo Plazo	23
5.	Capítulo V: Plan Estratégico	24
5.1	Análisis Externo Estratégico	24
5.1.1	Fuerzas Socio – Culturales	24
5.1.2	Fuerzas Tecnológicas	28
5.1.3	Fuerzas Económicas	30
5.1.4	Fuerzas Políticas	32
5.1.5	Fuerzas ecológicas y ambientales	33
5.1.6	Fuerzas Legales	34

5.2	Análisis de la industria o sector	35
5.2.1	Rivalidad de los competidores	36
5.2.2	Nuevos participantes en el mercado	37
5.2.3	Productos o servicios sustitutos	39
5.2.4	Poder de los clientes	39
5.2.5	Poder de los proveedores	40
5.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
5.4	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	44
5.5	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	45
5.6	Análisis Cruzado	46
Capítulo VI: Investigación de Mercado		51
6.1	Diseño de Investigación	51
6.2	Muestreo	55
6.3	Instrumentos para el recojo de información	57
6.3.1	Entrevista en profundidad	57
6.3.2	Encuesta	58
6.4	Reportes de Resultados	60
6.4.1	Entrevistas en profundidad: Cliente final	60
6.4.2	Entrevistas en profundidad: Cliente interno licorerías	63
6.4.3	Entrevistas en profundidad: Cliente interno bartenders	66
6.4.4	Resultados de Encuesta	68
6.4.4.1	Perfil de los encuestados	68
6.4.4.2	Sobre el comportamiento de compras de los encuestados	69
6.4.4.3	Sobre el comportamiento de consumo de bebidas alcohólicas	70
6.4.4.4	Sobre los factores de elección de una bebida alcohólica	71
6.4.4.5	Sobre el lugar de compra de las bebidas a consumir	72
6.4.5	Aceptación de la propuesta de negocio	72
6.5	Estimación de la demanda	74
6.6	Explicación de mínimo producto viable	76
6.6.1	Cliente final	76
6.6.2	Cliente interno – Locales	87
6.6.3	Cliente interno – Motorizado	90
7.	Capítulo VII: Plan de Marketing	93
7.1	Introducción	93
7.2	Marketing Estratégico	93
7.2.1	Objetivos a corto plazo	93
7.2.2	Objetivos a largo plazo	94

7.3	Segmento de Mercado	95
7.3.1	Dirigido a usuarios finales	95
7.3.2	Dirigido a Clientes Internos	95
7.4	Definición del nombre de la marca	96
7.5	Marketing Mix	97
7.5.1	Estrategia de Producto	97
7.5.2	Estrategia de Precio	101
7.5.3	Estrategia de Plaza	103
7.5.4	Estrategia de Promoción	103
7.5.5	Estrategia de Ventas	105
7.5.6	Estrategia de Posicionamiento	106
7.6	Inversión en Marketing	106
7.7	Abandono de los Clientes	107
8.	Capítulo VIII: Plan de Organización y de Recursos Humanos	109
8.1	Introducción	109
8.2	Diseño Organizacional	109
8.3	Gestión de Recursos Humanos	110
8.3.1	Gerente General	110
8.3.2	Responsable de administración y finanzas	110
8.3.3	Asistente administrativo	111
8.3.4	Responsable de TI	112
8.3.5	Responsable Comercial y de Marketing	112
8.3.6	Encargado de compras y almacén	113
8.3.7	Responsable de Servicio al Cliente	113
8.3.8	Product Manager	114
8.3.9	Motorizados	115
8.4	Política de Recursos Humanos	115
8.4.1	Reclutamiento y selección	115
8.4.2	Contratación	117
8.4.3	Capacitación	118
8.5	Aspectos Legales	118
8.5.1	Constitución de la empresa	118
8.5.2	Régimen laboral	119
8.5.3	Remuneración del personal	120
9.	Capítulo IX: Plan Operativo	121
9.1	Introducción	121
9.2	Objetivos	121

9.3	Plan de riesgos	122
9.4	Etapa Pre-Operativa	123
9.4.1	Remuneración del personal	123
9.4.2	Producto mínimo viable y frentes de acceso a la plataforma	123
9.4.3	Pruebas Piloto	128
9.4.4	Ubicación del centro de operaciones	129
9.4.5	Diseño y distribución de las instalaciones	129
9.5	Etapa Operativa	130
9.5.1	Flujos del proceso del servicio	130
9.5.2	Procesos Operativos	133
10.	Capítulo X: Plan Tecnológico	146
10.1	Introducción	146
10.2	Consideraciones generales	146
10.3	Metodología de desarrollo	147
10.4	Descripción de frentes de acceso a la plataforma de intermediación tecnológica	148
10.5	Infraestructura Tecnológica del Modelo de Negocio	149
10.6	Descripción de componentes de la Infraestructura Tecnológica	150
10.6.1	Dispositivos móviles	150
10.6.2	Clientes web	150
10.6.3	Servidor de transacciones	150
10.6.4	Servidor web	150
10.6.5	Servidor de base de datos	151
10.7	Criterios de selección de soporte y proveedores de infraestructura de intermediación tecnológica	151
10.8	Criterio de selección de la empresa proveedora del servicio de Desarrollo de Software	153
10.9	Propuesta para implementación de la plataforma en entorno web	154
10.10	Propuesta para implementación de la plataforma móvil	156
10.11	Presupuesto del plan tecnológico	156
10.12	Seguridad de la información	157
10.12.1	Modelo de Seguridad de Responsabilidad Compartida	157
10.12.2	Regiones y zonas de disponibilidad	159
10.12.3	Medios de Pago por Internet	160
10.13	Atención de incidencias	161
10.14	Niveles de servicio	161
11.	Capítulo XI: Plan Financiero	164
11.1	Introducción	164

11.2	Supuestos y políticas financieras	164
11.3	Determinación del Volumen de Ventas	166
11.4	Inversión Inicial	167
11.5	Inversión en Activos	167
11.5.1	Gastos Registrales	168
11.5.2	Capital de Trabajo	168
11.6	Gastos Organizacionales	169
11.6.1	Gasto de Personal	169
11.6.2	Gastos Operativos	169
11.6.3	Gastos de Marketing y Lanzamiento	170
11.7	Evaluación del Proyecto	171
11.8	Análisis del Modelo de Negocio	173
11.8.1	Análisis de Escenarios	173
11.8.2	Análisis de Sensibilidad	174
12.	Capítulo XII: Conclusiones y Recomendaciones	176
12.1	Conclusiones	176
12.2	Recomendaciones	177
	Referencias	179
	Anexos	183
	Anexo01: Cuestionario de investigación de mercado de Portal Bar.	183
	Anexo02: Entrevista a profundidad a los clientes finales	187
	Anexo03: Entrevista a profundidad a proveedores - Bartenders	189
	Anexo04: Entrevista a profundidad a proveedores – Bodegas y licorerías	191

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Desarrollo Aplicación / Portal Web</i>	19
Tabla 2. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de Portal Bar (MEFE)</i>	43
Tabla 3. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Portal Bar (MEFI)</i>	45
Tabla 4. <i>Matriz FODA de Portal Bar</i>	46
Tabla 5. <i>Matriz de Estrategias de Portal Bar</i>	49
Tabla 6. <i>Factores de calificación</i>	60
Tabla 7. <i>Tiempos de entrevistas a profundidad a clientes finales</i>	61
Tabla 8. <i>Tiempos de entrevistas a profundidad a clientes internos (licorerías)</i>	64
Tabla 9. <i>Tiempos de entrevistas a profundidad</i>	66
Tabla 10. <i>Nivel de frecuencia con el que suelen acudir a eventos</i>	70
Tabla 11. <i>Nivel de frecuencia de con el que consumen bebidas alcohólicas en eventos</i> .	71
Tabla 12. <i>Probabilidad de uso de la solución propuesta</i>	73
Tabla 13. <i>Población por distrito en Lima Moderna. Fuente INEI</i>	75
Tabla 14. <i>Población por distrito en Lima Moderna que podría usar nuestra solución...</i>	75
Tabla 15. <i>Datos de constitución de Portal Bar</i>	119
Tabla 16. <i>Régimen laboral</i>	119
Tabla 17. <i>Plan de implementación de la plataforma web</i>	155
Tabla 18. <i>Plan de implementación de clientes móvil</i>	155
Tabla 19. <i>Presupuesto para implementación</i>	156
Tabla 20. <i>Presupuesto para mantenimiento y continuidad</i>	157
Tabla 21. <i>Rol y funciones</i>	161
Tabla 22. <i>SLA Plan de trabajo</i>	163
Tabla 23. <i>SLA Disponibilidad de la plataforma</i>	163
Tabla 24. <i>Inversión en Activos</i>	168
Tabla 25. <i>Gastos por Personal</i>	169
Tabla 26. <i>Gastos Operativos</i>	170
Tabla 27. <i>Gastos de Marketing recurrentes mensuales</i>	171
Tabla 28. <i>Inversión en Marketing para la creación de Contenidos iniciales</i>	171
Tabla 29. <i>VARIABLES a tener en cuenta</i>	172
Tabla 30. <i>Flujo de Caja de Inversiones</i>	172
Tabla 31. Flujo de Caja Operativo	173
Tabla 32. <i>VARIABLES por analizar</i>	173
Tabla 33. Resultados de los escenarios en el VAN y TIR	174
Tabla 34. <i>Análisis de la variabilidad de la Tasa de Crecimiento Anual y la Participación en el mercado en Soles</i>	175

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, (pp 79-95). Recuperado de https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918	8
<i>Figura 2.</i> Modelo de negocio de Portal Bar.	14
<i>Figura 3.</i> Mapa de Empatía.	16
<i>Figura 4.</i> Sales of Spirits in Perú (2003- 2022). Tomado de “Spirits in Perú”, por PassPort, Jun 2018. Recuperado de la base de datos de Passport	25
<i>Figura 5.</i> Sales of Spirits by category. Tomado de “Spirits in Perú”, por PassPort, Jun 2018. Recuperado de la base de datos de Passport.....	26
<i>Figura 6.</i> Channel Distribution for Spirits in Perú. Tomado de “Spirits in Perú”, por PassPort, Jun 2018. Recuperado de la base de datos de Passport	27
<i>Figura 7.</i> Perfil del usuario de redes sociales 2018: Perú Urbano	29
<i>Figura 8.</i> Fuente: Entel Perú	30
<i>Figura 9.</i> Uso de apps de economía colaborativa en EEUU. (Montoya, 2017).....	30
<i>Figura 10.</i> Precio promedio de los principales commodities.....	31
<i>Figura 11.</i> Crédito al sector privado	31
<i>Figura 12.</i> Estimación del crecimiento del PBI (Fuente BCR, Apoyo Consultoría)	33
<i>Figura 13.</i> Encuestados por Género	68
<i>Figura 14.</i> Encuestados por Distrito analizado	69
<i>Figura 15.</i> Factores de elección de bebidas alcohólicas	71
<i>Figura 16.</i> Lugares de preferencia de compra de bebidas alcohólicas.....	72
<i>Figura 17.</i> Factores de importancia para el servicio propuesto	74
<i>Figura 18.</i> Ingreso al sistema Portal Bar.....	77
<i>Figura 19.</i> Opciones de servicios ofrecidos por Portal Bar al ingresar al sistema.....	77
<i>Figura 20.</i> Perfil del usuario Portal Bar	78
<i>Figura 21.</i> Comunidad Portal Bar	79
<i>Figura 22.</i> Elección de categoría del Servicio Directo	81
<i>Figura 23.</i> Opciones de Pisco dentro del Servicio Directo	82
<i>Figura 24.</i> Posición en tiempo real del motorizado	83
<i>Figura 25.</i> Elección de Pisco Sour dentro del Servicio de Paquetes.....	84
<i>Figura 26.</i> Personalización del Pisco Sour dentro del Servicio de Paquetes	84
<i>Figura 27.</i> Configuración del Servicio Eventos.....	85
<i>Figura 28.</i> Configuración del Servicio Eventos.....	86
<i>Figura 29.</i> Ingreso al sistema de los clientes internos.....	87
<i>Figura 30.</i> Alerta de nuevo pedido.....	88
<i>Figura 31.</i> Detalles del pedido	89
<i>Figura 32.</i> Ubicación del motorizado – vista Proveedor.....	89
<i>Figura 33.</i> Saldo Proveedor.....	90
<i>Figura 34.</i> Ruta de recojo de pedidos – Motorizado.....	91
<i>Figura 35.</i> Listado de productos a recoger – Motorizado	92
<i>Figura 36.</i> Logo de Portal Bar.....	97
<i>Figura 37.</i> Estructura organizativa de Portal Bar.....	109
<i>Figura 38.</i> Remuneración de personal	120
<i>Figura 39.</i> Diseño de negocio de Portal Bar	130
<i>Figura 40.</i> Caracterización de los procesos operativos de Portal Bar.....	134
<i>Figura 41.</i> Diagrama de procesos - Gestión de proveedores	135
<i>Figura 42.</i> Diagrama de procesos – Administración de Motorizados.....	137
<i>Figura 43.</i> Diagrama de procesos – Pago de Proveedores y Motorizados.....	138

<i>Figura 44.</i> Diagrama de procesos – Optimización Rutas de Distribución	140
<i>Figura 45.</i> Diagrama de procesos – Actualización Catálogo de Servicios y Productos	141
<i>Figura 46.</i> Diagrama de procesos – Venta de Servicios y/o Productos	143
<i>Figura 47.</i> Diagrama de procesos – Atención al Cliente	145
<i>Figura 48.</i> Ciclo de vida de un sprint.....	148
<i>Figura 49.</i> Arquitectura de la solución móvil soportado en tecnología de Amazon.....	149
<i>Figura 50.</i> Modelo de Seguridad de Responsabilidad Compartida (Fuente: Amazon Web Services)	158
<i>Figura 51.</i> Regiones y zonas de disponibilidad (Fuente: Amazon Web Services)	159
<i>Figura 52.</i> Ingresos por ventas los primeros 4 meses	166
<i>Figura 53.</i> Ingresos por ventas del mes 5 en adelante.....	167

LUIS MIGUEL ALVAREZ SONCCO

Profesional con más de 9 años de experiencia en la gestión e implementación de proyectos CRM (Siebel On Premise, CRM On Demand, Oracle Sales Cloud) y de transformación digital en Business 4.0 a través de Latinoamérica: Perú, México y Panamá. Ingeniero de sistemas de información con gran conocimiento y experiencia en metodologías ágiles y tradicionales para la gestión, desarrollo e innovación de proyectos de software de alta calidad; probadas habilidades analíticas y asertividad en la negociación con clientes, proveedores y líderes del proyecto en todos los niveles de la organización.

Formación

2017-Actualidad **ESAN Graduate School of Business**

- Maestría en dirección en Tecnología de Información

2014-2014 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

- Diplomado en Marketing Relacional - CRM

2003-2008 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

- Título de Ingeniero de Sistemas de Información

Experiencia Laboral

03/2019-Actualidad **Ernst & Young Panamá**

Senior Consultant

Senior Consultant de Ernst & Young en la práctica de Servicios Financieros. Con más de 9 años de experiencia en la gestión e implementación de proyectos CRM en Latinoamérica: Perú, México y Panamá. Ingeniero de sistemas de información con conocimiento y experiencia en la gestión, desarrollo e innovación de proyectos, con capacidad analítica y asertiva en la negociación con clientes, proveedores y líderes de proyectos.

10/2018-03/2019

Banco Ripley

Coordinador de Proyectos

Responsable de la cartera de proyectos estratégicos relacionados a la Subgerencia de Transformación Digital. Así como responsable

en determinar e implementar nuevos productos y funcionalidades para aumentar el volumen de captación.

09/2015-03/2017

Accenture Perú SRL

Associate Manager

Responsable de la gestión del Servicio de Outsourcing en un importante banco peruano ofreciendo servicios de TI con un equipo de personas trabajando en múltiples tecnologías (OSB, Weblogic, Power Center, entre otros). Además, encargado de gestionar nuevos proyectos y del servicio de mantenimiento evolutivo y correctivo a la plataforma CRM Oracle Siebel para retails con presencia en toda Latinoamérica (Perú, Chile, Argentina y Colombia).

NADIA MITZUO FERNANDEZ BENDEZU

Ingeniera de Sistemas y Cómputo. Especialista con más de 09 años en gestión por procesos, sistematización de procesos, análisis y diseño en base de datos. Experiencia en análisis, diseño, e implementación de proyectos de software, análisis y diseño de base de datos, gestión por procesos, gestión de Proyectos bajo el enfoque PMI, implementación de proyectos de Business Intelligence con plataforma Microsoft.

Persona dinámica, proactiva, con capacidad de análisis para la toma de decisiones, habilidad para dirigir y trabajar en equipo.

Formación

2017- Actualidad **ESAN Graduate School of Business**

- Maestría en dirección en Tecnología de Información

2003-2007 **Universidad nacional de San Cristóbal de Huamanga**

- Ingeniería informática

Experiencia Laboral

02/2019-03/2019 **Ministerio del Interior**

Consultor senior en gestión por procesos

Especialista en el diseño y modelamiento de procesos vinculados a la Seguridad Ciudadana.

01/2019-2019 **Ministerio de Educación**

Consultor en análisis de información

Especialista en análisis de la información generada por los concursos de nombramiento y ascenso de escala magisterial, desarrollados en el año 2019.

03/2018-2018 **Ministerio del Interior**

Consultor en gestión por procesos

Consultor para el análisis y documentación de los procesos del MININTER y PNP

05/2014-2018 **Ministerio de Educación**

Especialista en gestión por procesos y TI

Especialista en el diseño de los procesos nivel 2 de la Dirección de Formación Docente en Servicio e implementación del Sistema de información de gestión Docente, análisis y diseño de la base de datos dimensional para la integración con el Data Mart docente.

ROGER ALCIDES QUIROZ TORRES

Ingeniero informático especializado en la gestión y experiencia de los clientes. Experiencia técnica, funcional y de negocios en la implementación y puesta en marcha de estrategias de visión de cliente en diversos rubros y mercados de Centro América y Latino América.

Formación

2017-Actualidad **ESAN Graduate School of Business**

- Maestría en dirección en Tecnología de Información

2014-2015 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

- Diplomado en Marketing Relacional – CRM

2005-2010 **Pontificia Universidad Católica del Perú**

- Ingeniería Informática

Experiencia Laboral

02/2018-Actualidad **Oracle**

Customer Experience Principal Solutions Engineer - Perú

Encargado del análisis y diseño de soluciones, arquitectura y proyectos de Experiencia al Cliente (Marketing, Ventas y Atención al Cliente) para el territorio de empresas Enterprise.

12/2014-02/2018

Oracle

CRM Customer Success Manager – Perú, Venezuela, Centro América y El Caribe

Gerente de cuentas de clientes con productos de CRM. Encargado de velar por el éxito de los proyectos, adopción de las soluciones y satisfacción de los clientes.

01/2012-11/2014

NOVASYS PERÚ S.A.C

Líder Técnico – Consultor Senior

Responsable del diseño e implementación de arquitectura e integraciones de soluciones CRM Oracle. Encargado de liderar la implementación, sugerir mejores prácticas y supervisar al equipo de consultoría.

MARCOS JOEL IPANAQUÉ MEDINA

MBA y Gerente de Proyectos. Siete años de experiencia liderando proyectos tecnológicos en TI enfocado en soluciones estratégicas y experiencia de usuarios para las necesidades actuales de las industrias. Early adopter en nuevas tendencias tecnológicas. Orientado al desarrollo del negocio con atención en los objetivos de la empresa y desarrollo personal. Strong team builder con excelentes capacidades interpersonales, comunicación, dirección y motivación.

Formación

2017-Actualidad **ESAN Graduate School of Business**

- Maestría en dirección en Tecnología de Información

2015-2015 **EADA Business School**

- Master in Management (MIM)

2015-2016 **CENTRUM Graduate Business School**

- Master of Business Administration (MBA), Administración y gestión de empresas, general.

2005-2011 **Pontificia Universidad Católica del Perú**

- Ingeniería Informática

Experiencia Laboral

12/2016-11/2018 **TSnet**

Líder de Proyecto y Apoyo al Área Comercial

Especialista en diseño de soluciones innovadoras en arquitectura Cloud. Líder de Proyecto en Oracle Sales Cloud y Oracle Service Cloud. Consultor Senior en mejora continua en procesos estratégicos en clientes asignados.

04/2016-2016 **NOVASYS PERÚ S.A.C**

Gerente de Proyecto

Gerente de Proyecto en áreas tecnológicas para diversos clientes: Contacto directo con stakeholders, planificación, administración de recursos y estimación de esfuerzos.

01/2011-2015 **NOVASYS PERÚ S.A.C**

Consultor Senior

Consultor Senior en soluciones CRM para diversos clientes. Participación en el análisis técnico-funcional, y diseño de soluciones OnPremise y soluciones SaaS. Implementación de soluciones CRM. Encargado de la elaboración de la solución del diseño arquitectónico.

Resumen Ejecutivo

El consumo de bebidas alcohólicas en el Perú es parte de nuestras costumbres, siendo así que las preferencias por el consumo de Pisco y el Whisky superan en promedio el 17%, además el consumo promedio de alcohol en el Perú es de 40 litros, por lo que podemos decir que existe un aumento en el consumo de bebidas alcohólicas destiladas. Y si bien es cierto que el consumo excesivo de bebidas alcohólicas trae consigo problemas de salud, seguridad y hasta de adulteración de dichas bebidas; podemos dar otra mirada al creciente mercado de la mixología peruana.

Por lo tanto, el objetivo general de la tesis es realizar un plan de negocio para determinar la viabilidad y el diseño de una solución tecnológica que integre servicios diferenciados de valor en relación a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas.

El modelo de negocio de nuestra propuesta está dirigido a personas entre los 18 y 40 años con afinidad por el consumo de bebidas alcohólicas residentes principalmente en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surquillo y Surco.

Para su desarrollo, nos basamos en la metodología del Lean Canvas, la cual permitió validar nuestra idea de negocio con los clientes finales y los proveedores de servicio; a través de entrevistas en profundidad donde además se mostraba y explicaba el producto mínimo viable. El resultado de dichas entrevistas permitió elaborar y afinar la encuesta, de manera que podamos conocer datos demográficos de las personas a las que estaríamos alcanzando con nuestros servicios, sus características y costumbres de consumo de bebidas alcohólicas; así como, la factibilidad de compra a través del aplicativo. Se analizaron 400 encuestas que se encuentran dentro del perfil de público objetivo, durante un periodo de 3 semanas.

Teniendo validado nuestro modelo de negocio, se procedió a desarrollar del plan estratégico, la investigación de mercado, el plan de marketing, el plan de organización y

de recursos humanos, el plan operativo, el plan tecnológico y el plan financiero; concluyendo con lo siguiente:

Nuestra propuesta de negocio, se concibe principalmente por dos necesidades identificadas en el medio local. La primera se basa en el bajo consumo de cocteles debido a diversos factores como por ejemplo desconocimiento en la preparación o el elevado precio; y la segunda consiste en la identificación de un público no atendido en determinados rangos horarios de la noche. Ambas necesidades se han podido corroborar a través de las encuestas realizadas en el capítulo de investigación de mercado.

Analizando a los encuestados sobre la afinidad a la propuesta, vemos un escenario alentador ya que únicamente un 5.4% rechazaron la idea definitivamente, un 2.7% indicó que se orientaba a probablemente no lo probaría y un 10.8% indicó que la propuesta les era indiferente ya que podría probarlo o no. Desde el lado positivo vemos que un 56.8% posiblemente lo probaría y que 24.3% definitivamente lo probaría, es decir que aceptaba la propuesta como atractiva. Por lo que podemos indicar que nuestro mercado potencial es el 81.1%.

El posicionamiento de la marca es un factor clave debido que, si bien actualmente en el mercado existen algunos competidores, ninguno se encuentra en el top-of-mind de los consumidores. Por tal motivo, en el plan de marketing se tiene planificado desarrollar diversas campañas agresivas a través de las redes sociales, debido a que nos permite tener un mayor alcance a un menor costo. Además, los estudios de Ipsos respecto al perfil del usuario de redes sociales en Perú muestran un liderazgo de Facebook con el 98%, seguido por Whatsapp con un 72%.

Con respecto a las operaciones, se han identificado tres procesos operativos clave: Gestión de proveedores que describe las actividades comprendidas en la identificación e incorporación de proveedores a las actividades económicas de Portal

Bar; La gestión operativa que comprende los procesos vinculados a la contratación de motorizados, pago de proveedores y optimización de rutas de distribución; y la gestión del servicio que describe procesos vinculados con la prestación del servicio como la actualización del catálogo de productos, la venta de servicios y atención al cliente

Portal Bar involucra a diversos actores dependiendo el tipo de servicio que se desea brindar; En ese sentido, tener sincronizado al cliente final, proveedores y motorizados hace que necesitemos de una comunicación informativa en tiempo real, siendo esta una necesidad vital para tener en ejecución a Portal Bar. Para ello contar con una infraestructura tecnológica en la nube es la elección idónea ya que cumple con el requerimiento técnico especificado y además añade escalabilidad gracias a la elasticidad de recursos dependiendo de las necesidades que se tenga, así como planes de contingencia desarrollados para este tipo de tecnología.

Finalmente, como resultado del análisis financiero se concluye que el negocio es atractivo hacia los inversionistas, debido a que invirtiendo S/. 226,000 soles aproximadamente, se obtiene una tasa de retorno de 26.43% con un valor neto de S/. 93,146 en cinco años.

1. Capítulo I: Introducción

1.1 Planteamiento del problema

El mercado de las bebidas alcohólicas tiene una presencia importante en el país, acorde a una investigación publicada por la consultora Euromonitor International en el año 2015, Perú es uno de los países que no han seguido la tendencia mundial a la baja en el consumo de las bebidas alcohólicas. En nuestro país se registró un incremento en más de 10 categorías de las analizadas, de las cuales las dos principales fueron en consumo de Pisco con un 14% y de Güisqui con un 22.4% uno de los pocos casos en decrecimiento fue el de brandy que bajó en un 2%. Del mismo estudio, se conoce que el consumo promedio de alcohol en el Perú es de 40 litros, por lo que podemos decir que existe un aumento en el consumo de los espirituosos (bebidas alcohólicas destiladas) en nuestro país.

Un par de años más adelante en el tiempo, un estudio de la Cámara de Comercio de Lima encontró que en el primer trimestre del año 2017 se importaron 2.5 millones de litros de bebidas alcohólicas; lo cual refleja que el mercado peruano tiene gustos muy marcados con respecto a las bebidas que consume. Si bien el pisco es la bebida destilada por preferencia, el consumo de whisky, el vodka y el ron han ganado terreno especialmente en el segmento premium, ya que de los 2.5 millones de litros de bebidas alcohólicas importadas, el Whisky representa el 50% y el ron el 20%.

Al respecto el gerente regional del portafolio de lujo de la empresa Diageo, Juan Carlos Pizarro, indicó que "el consumidor peruano ha evolucionado mucho y está a la búsqueda de nuevas experiencias. Esto ha hecho que sea mucho más sofisticado, ya que ahora conoce más sobre la historia y los sabores de las bebidas", lo cual representa una oportunidad importante de mercado tanto para dicha empresa como para el resto de las empresas que trabajan en el sector de las bebidas alcohólicas.

Continuando con el informe de la Cámara de Comercio de Lima, se indica que se continúa teniendo a la cerveza como la bebida alcohólica preferida por los peruanos, contando con un consumo anual per cápita de 47 litros, poniendo en segundo lugar al vino con 1.5 litros y a los destilados (en general) con cerca de un litro por persona. Sobre el pisco, se indica que la producción durante el año 2016 alcanzó un récord histórico de 10.5 millones de litros.

Ahora, un factor muy importante del mercado local es que se tiene una presencia importante respecto de bebidas alcohólicas ilegales en el país. De acuerdo al estudio realizado por Euromonitor Consulting (Gestión, 2015), se identifica como alcohol ilegal a toda bebida alcohólica (destilada o fermentada) que ha sido adulterada, venga de contrabando de productos terminados o materia prima de los mismos, que provenga de fabricación artesanal ilegal, que evada impuestos de producción local o porque en su creación se ha hecho uso de alcohol no apto para el consumo humano. Sobre este tipo de alcohol, se obtuvo que la tendencia al consumo de bebidas alcohólicas ilegales en el Perú se mantiene a la baja, se redujo en 3% con lo cual representa aún un 27% del consumo del mercado total, por lo que representa un volumen importante del consumo de alcohol. Se encontró que existe una falta de control efectivo y supervisión en el registro de usuarios de etanol, el cual puede ser usado luego para crear bebidas ilegales. Se encontró también que el alcohol de contrabando continúa siendo una importante fuente de abastecimiento en el mercado ilegal, al mismo tiempo que el contrabando de etanol no apto para consumo humano se ha reducido desde la frontera norte con Ecuador (Gestión, 2015).

Del mismo estudio analizado en el párrafo anterior, se conoce que la pérdida fiscal ha disminuido un 31% entre el año 2012 y 2015, teniendo como estimado un \$117 millones en el 2012 a unos \$81 millones en el 2015. Además, se estima que el alcohol

adulterado es el tipo de alcohol ilegal de mayor presencia en el mercado, representando un 75% de la pérdida fiscal. Ahora, las consecuencias de la presencia de este tipo de bebidas adulteradas no son sólo económicas, sino también en la salud ya que pueden ocasionar consecuencias importantes en el organismo peruano, desde la pérdida de la vista hasta la muerte en sí, por lo que el que se conozca que en promedio una de cada tres botellas que se consumen en el Perú es ilegal, representa un riesgo enorme para la calidad de vida de los ciudadanos (Gestión, 2015).

Otro factor importante que resaltar de dicho estudio es que la distribución de bebidas alcohólicas ilegales, en especial de contrabando y adulteradas, puede tener repercusiones también en los aspectos de seguridad en el país, ya que la distribución y comercialización de dichos productos pueden estar trabajando con mafias involucradas y que conllevan a un aumento de la violencia y delincuencia que se vive en el país. Con respecto a este tema, el VII informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao realizado por la ONG “Lima Cómo Vamos”, realizado en el año 2016 en el sector metropolitano de Lima, encontró que el 58.96% se siente inseguro en el lugar donde vive. En Lima sólo el 10.3% se siente seguro mientras que en el Callao esto se cumple para el 16.8%, aun cuando se conoce que el Callao es una zona con problemas de inseguridad mayores. Llegando a un detalle mayor, la sensación de seguridad en el barrio supera en 9.1% con respecto a la sensación de seguridad general en Lima, en particular en el sector socioeconómico más alto(A/B) en el que la población se siente mucho más segura en su barrio (Gestión, 2015).

Sobre las formas de consumo, se conoce que el peruano es un consumidor muy tradicional, acorde al estudio realizado por la Cámara de Comercio de Lima, donde las bebidas en cócteles como cuba libre, vodka, pisco sour son de preferencia. Sin embargo, debida la aparición de nuevos bares y conceptos podrían estar cambiando las costumbres

del consumidor de bebidas alcohólicas. Según Giovanna López, docente de técnicas de Bar y Coctelería del Instituto Gastronómico D'Gallia, el papel de los jefes de barra y vanguardistas que utilizan las bebidas espirituosas de formas creativas es importante, indicando que "la tendencia se inició con el pisco, continuando con el ron y el vodka"; agrega también que el Perú empieza a crecer en la fabricación de bebidas espirituosas en base a insumos nacionales.

A lo analizado anteriormente, debemos también incluir que las tendencias de consumo al año 2017 según Euromonitor International, resaltan que los consumidores esperan comprar más rápidas, siendo impacientes con modelos de negocio de entrega no rápida. También se hace énfasis en la personalización, donde los clientes esperan servicios diferenciados y a medida, y preferir la privacidad y seguridad hacia sus consumos, con lo que las nuevas iniciativas deben tener en cuenta dichas tendencias del mercado.

1.2 Objetivo general

La tesis tiene como objetivo general el realizar un plan de negocio para determinar la viabilidad y el diseño de una solución tecnológica que integre servicios diferenciados de valor en relación a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas.

1.3 Objetivos específicos

- Analizar la existencia de un mercado con disposición en hacer uso de los servicios que ofrecemos relacionados al consumo de bebidas alcohólicas.
- Elaborar un modelo innovador de negocio que permita la integración de la cadena de abastecimiento para el consumo de bebidas alcohólicas.
- Diseñar una solución tecnológica que sirva de soporte a la gestión del modelo de negocio propuesto.

- Diseñar un plan de marketing con la finalidad de posicionar el modelo de negocio como primera opción en el mercado de consumo de bebidas alcohólicas.
- Elaborar el análisis financiero que permita evaluar la rentabilidad de emprender un negocio que satisfaga dicho mercado.

1.4 Justificación

De acuerdo al análisis realizado en la problemática actual, se debe tener en cuenta que toda iniciativa de comercialización relacionada a las bebidas alcohólicas debe considerar que las bebidas espirituosas tienen una presencia importante y de crecimiento en el mercado local; otro aspecto importante es ofrecer servicios diferenciados e innovadores, ya que la tendencia de ofertar paquetes de mezclas o cocteles va en aumento, tanto por los locales de venta directa como por aplicativo.

Sin lugar a duda, el factor de seguridad tiene que ser visto como algo relevante, mejorando la distribución y disponibilidad del producto sobre todo a altas horas de la noche donde las personas que desean seguir divirtiéndose salen en busca del producto, exponiéndose a los asaltos o a adquirir productos adulterados; pudiendo tener esto último consecuencias en la salud del consumidor.

1.5 Alcance

El alcance de la tesis consiste en analizar la existencia de un mercado con disposición/interés de en hacer uso de servicios relacionados a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas, tales como:

- **Servicio directo**, donde el cliente requiere de servicios específicos relacionados al consumo de bebidas alcohólicas. En tal sentido, la experiencia que añade Portal Bar al consumo es baja. El verdadero valor agregado del servicio será la optimización del proceso logístico que integre el despacho del producto, el motorizado y la mejor ruta que repercute finalmente en la velocidad de envío.

- **Servicio de paquetes de cocteles**, entrega de paquetes especializados elaborados para diferentes tipos de perfiles de consumidores de bebidas alcohólicas, en tal sentido Portal Bar contará con sugerencias de paquetes de acuerdo al perfil del consumidor o de acuerdo a preferencias elegidas. El paquete especializado contará con todos los insumos necesarios para la elaboración del cóctel, además Portal Bar pone a disposición material audio visual para que los clientes puedan elaborar paso a paso sus cócteles. En este caso, Portal Bar busca conseguir una experiencia de consumo nivel intermedio.
- **Servicio de eventos**, es un servicio personalizado el cual busca entregar una alta experiencia en consumo de cócteles. El servicio consiste en poner a disposición el servicio de barra en eventos especiales (cumpleaños, matrimonios, aniversarios, por ejemplo) en la cual él o los mixólogos especializados, puedan dar a los invitados una alta experiencia en la elaboración, presentación y consumo de cocteles. Finalmente, si el usuario desea, es posible añadir espectáculos de flair cerrando así una gran experiencia para todos los invitados.

En ese sentido, el plan de negocio a desarrollar se enfocará a personas entre los 18 y 40 años, con niveles socioeconómicos que pertenezcan a los segmentos A, B y C de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y Surquillo.

De igual manera, se realizará el diseño del modelo de negocio que contemple los servicios descritos anteriormente y el diseño de una solución tecnológica que soporte la gestión del modelo de negocio planteado.

1.6 Contribución

En el presente trabajo de tesis busca contribuir a la sociedad en dos aspectos, el primero de ellos enfocado a la propagación de la cultura de la mixología mientras que el segundo es relacionado a la plataforma tecnológica que soportará el modelo de negocio.

El concepto de Portal Bar tiene una clara misión implícita la cual es difundir la cultura de la mixología a todo el público que esté interesado y; sobre todo, desarrollar habilidades de conocimiento, cultura y elaboración a fin de que sea difundida por ellos mismos. Como grupo creemos que el desarrollo cultural de la mixología de forma responsable, traerá beneficios de salubridad al garantizar la legalidad de los espirituosos como requisito indispensable de recursos claves (licorerías); beneficio de seguridad y comodidad, al realizar la logística necesaria para tener el o los productos en la comodidad de su hogar; y finalmente quitar la equivocada percepción de que la elaboración de cocteles es un proceso complejo, al realizar tutoriales multimedia de elaboración de bebidas alcohólicas se anima al usuario a experimentar este arte, aprendiendo diversas técnicas así como nuevas formas de presentación.

La segunda contribución, es el diseño de una plataforma tecnológica que soporte el modelo de negocio planteado. Portal Bar, involucra a diversos actores dependiendo el tipo de servicio que se desea brindar; en ese sentido, tener sincronizado al cliente final, proveedores y motorizados hace que necesitemos de una comunicación informativa en tiempo real.

2. Capítulo II: Metodología

Para el desarrollo de la propuesta se aplicó la metodología de Lean Startup, la cual consiste en buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa (Llamas, F. & Fernandez, J, 2018).

La metodología Lean Startup se basa en un circuito de tres pasos: Construir, medir y aprender, los cuales se deben desarrollar en el menor tiempo posible y con una mínima inversión (Llamas, F. & Fernandez, J, 2018).

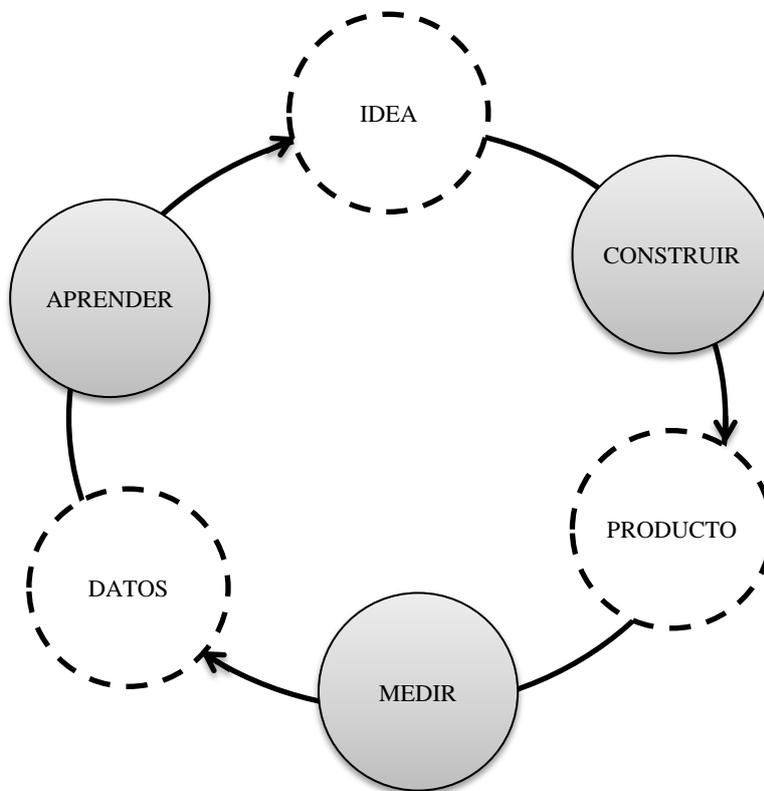


Figura 1. Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, (pp 79-95). Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

2.1 Desarrollo del producto mínimo viable:

A partir de nuestra idea de negocio y las hipótesis planteadas, se elaboró el producto mínimo viable; el cual consiste en el diseño de los prototipos de la plataforma

tecnológica de Portal Bar; el mismo, que muestra los tres tipos de servicios que ofrecemos: Servicio directo, servicio de paquetes de cocteles y el servicio de eventos.

Asimismo, se elaboraron entrevistas en profundidad dirigidas a los clientes finales (personas de 18 a 40 años con afinidad por el consumo de bebidas alcohólicas) y a los proveedores (bartenders, bodegas y licorerías). El objetivo en ambos casos fue validar el modelo de negocio; a través de la presentación del producto mínimo viable.

La entrevista en profundidad dirigida a los clientes finales nos permitió conocer aspectos de sus hábitos de consumo, preferencias sobre el uso de la tecnología para realizar compras o contratar servicios vinculados al consumo de bebidas alcohólicas, validar el producto, indagar si usaría o no nuestra propuesta, el precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio que ofrecemos y sobre todo recibir aportes u observaciones en relación al producto.

Las entrevistas dirigidas a los proveedores nos permitieron conocer su interés por formar parte de Portal Bar, disponibilidad de tiempo, costos referenciales y recibir sus opiniones en relación al producto.

El desarrollo del producto mínimo viable, las características y resultados de la aplicación de las entrevistas en profundidad se desarrolla en el Capítulo VI: Investigación de Mercado. Así como; las guías de las entrevistas en profundidad usadas para la validación del producto se encuentran en los anexos 02, 03 y 04 del documento.

2.2 Diseño de encuesta

Para poder realizar las mediciones respecto a nuestra propuesta, se elaboró un cuestionario con la finalidad de recoger y medir el interés y la opinión de las personas en relación con el modelo de negocio que proponemos. Este cuestionario también tuvo como información de entrada para su elaboración las palabras claves y temas relevantes que se obtuvieron en las entrevistas en profundidad realizadas; además de las opiniones

recogidas respecto a la presentación del producto mínimo viable, de forma que podamos revalidar la información recibida en las entrevistas.

Para el diseño del cuestionario tomamos como referencia los siete pasos que se siguen en el proceso de elaboración de un cuestionario (Namakforoosh, M). En tal sentido, se definió que la información requerida en cuanto a nuestra idea de negocio era explorar el interés que tienen las personas entre 18 y 40 años con afinidad al consumo de alcohol, en usar una aplicación móvil para obtener un servicio de entrega en la compra de tragos o insumos para la preparación de cocteles.

En el diseño de la encuesta se consideró plantear 18 preguntas del modelo de negocio y 03 preguntas de control.

Los resultados de la aplicación de las encuestas y el análisis de las entrevistas en profundidad se pueden leer en el punto 6.4 Reporte de resultados del capítulo VI del presente documento; de igual manera las preguntas del cuestionario se encuentran en el anexo 01 del documento.

Como producto de las mediciones, se realizaron ajustes al diseño inicial de la idea de negocio; tales como: Los motorizados quienes forman parte de los servicios de venta directa y del servicio de paquetes de cocteles, serán contratados por Portal Bar; la idea inicial era la de afiliar a personas que cuenten con una movilidad y se encuentren dispuestos a realizar el reparto de los productos.

Otro cambio que se consideró en el modelo de negocio es la disponibilidad de las bodegas y licorerías a altas horas de la noche.

2.3 Elaboración de planes

Después de incorporar los ajustes necesarios en el modelo de negocio, se desarrollaron los siguientes planes:

- Plan estratégico, su importancia radica en determinar estrategias que nos permitan obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado.
En este plan se realizó el análisis externo estratégico, el análisis de la industria o sector, la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de evaluación de factores internos, la matriz FODA y el análisis cruzado de la matriz FODA.
- Plan de marketing, se desarrolló para conseguir los objetivos en relación a las ventas y servicios de entrega a domicilio de los productos que ofrecemos, tomando en consideración los resultados encontrados mediante los estudios de mercado, entrevistas en profundidad, validación del producto mínimo viables y las estrategias definidas en el plan estratégico.
- Plan de organización y de recursos humanos, definimos la estructura organizacional de Portal Bar para el inicio de sus operaciones, definimos las políticas en relación a la gestión de los recursos humanos y realizamos el análisis de los aspectos legales a cubrir.
- Plan operativo, analizamos y definimos las actividades operativas necesarias para poner en ejecución el plan de negocio de Portal Bar; para lo cual tomamos en cuenta los resultados de las validaciones del producto mínimo viable, las pruebas de concepto realizadas, la plataforma tecnológica y otros indicadores que nos permitieron aterrizar la propuesta presentada en el capítulo IX del documento.
- Plan tecnológico, desarrollamos una propuesta que permita brindar el soporte tecnológico adecuado a las actividades de los procesos operativos definidos en el capítulo IX.

La tecnología que se analizó y se definió, se encuentra preparada para soportar la orquestación de todos los servicios considerados en portal bar. Siendo esto un punto clave para el desarrollo del negocio.

En el diseño del plan, se tomaron en cuenta aspectos como: La arquitectura de la plataforma tecnológica, equipos que soporten el proceso y finalmente el servicio tecnológico que brinde una plataforma confiable tomando soluciones innovadoras sin dejar de lado la contingencia para la continuidad del negocio.

- Plan financiero, en este capítulo evaluamos la viabilidad financiera de la idea de negocio propuesta. Para realizar el diagnóstico tomamos como base la información de los otros planes, con el fin de plasmar en términos cuantitativos la inversión requerida que permita poner en marcha el negocio.

3. Capítulo III: Idea de negocio

Para tener una idea general del emprendimiento propuesto se ha representado el modelo utilizando el método Lean Canvas, la cual es una herramienta que permite visualizar el modelo de negocio “ligero” para ideas innovadoras mayormente conocidos como startups. La principal característica y el motivo de elección de realizar Lean Canvas se debe a que se centra en hablar del producto o servicio en lugar de la empresa.

En la siguiente figura se muestra el resultado de la idea de negocio representado en Lean Canvas.

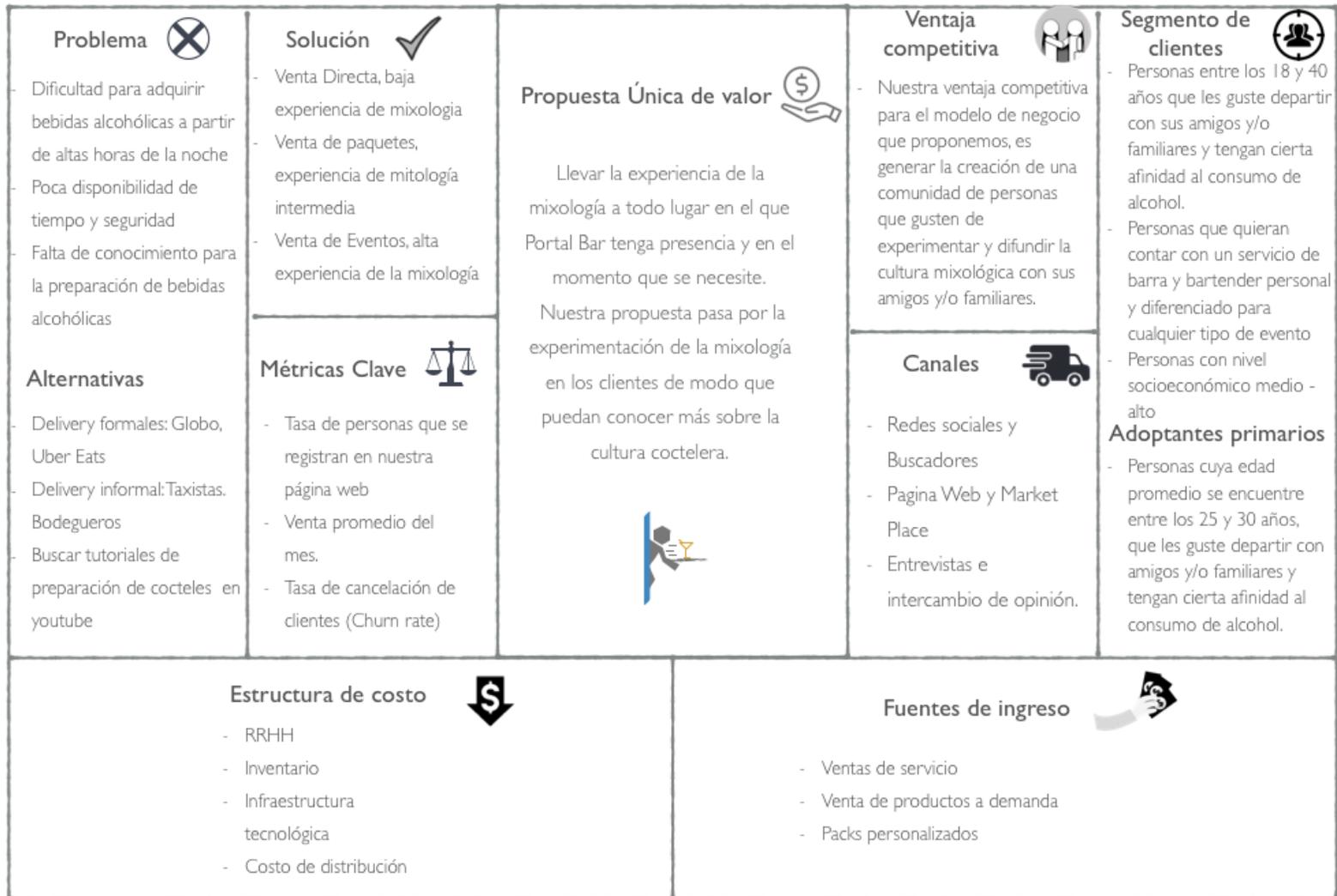


Figura 2. Modelo de negocio de Portal Bar.

3.1 Segmento de Clientes

En este punto se identifica a los diferentes segmentos de clientes a quienes se les resuelve un problema distinto, posteriormente se describe a los early adopters del servicio, quienes serán el segmento de clientes con los que iniciaremos nuestra propuesta; además desarrollaremos el mapa de empatía dirigido a los early adopters con la finalidad de conocerlos mejor.

- Personas entre los 18 y 40 años que les guste departir con sus amigos y/o familiares y tengan cierta afinidad al consumo de alcohol.
- Personas que quieran contar con un servicio de barra y bartender personal y diferenciado para cualquier tipo de evento
- Personas con nivel socioeconómico medio - alto cuyo evento o reunión se desarrolle en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surquillo y Surco.

Como mencionamos en el párrafo anterior, ahora describiremos a nuestros early adopters y para ello construimos el mapa de empatía, el cual nos permitirá profundizar el entendimiento de las necesidades del cliente.

- Personas cuya edad promedio se encuentre entre los 25 y 30 años, que les guste departir con amigos y/o familiares y tengan cierta afinidad al consumo de alcohol.

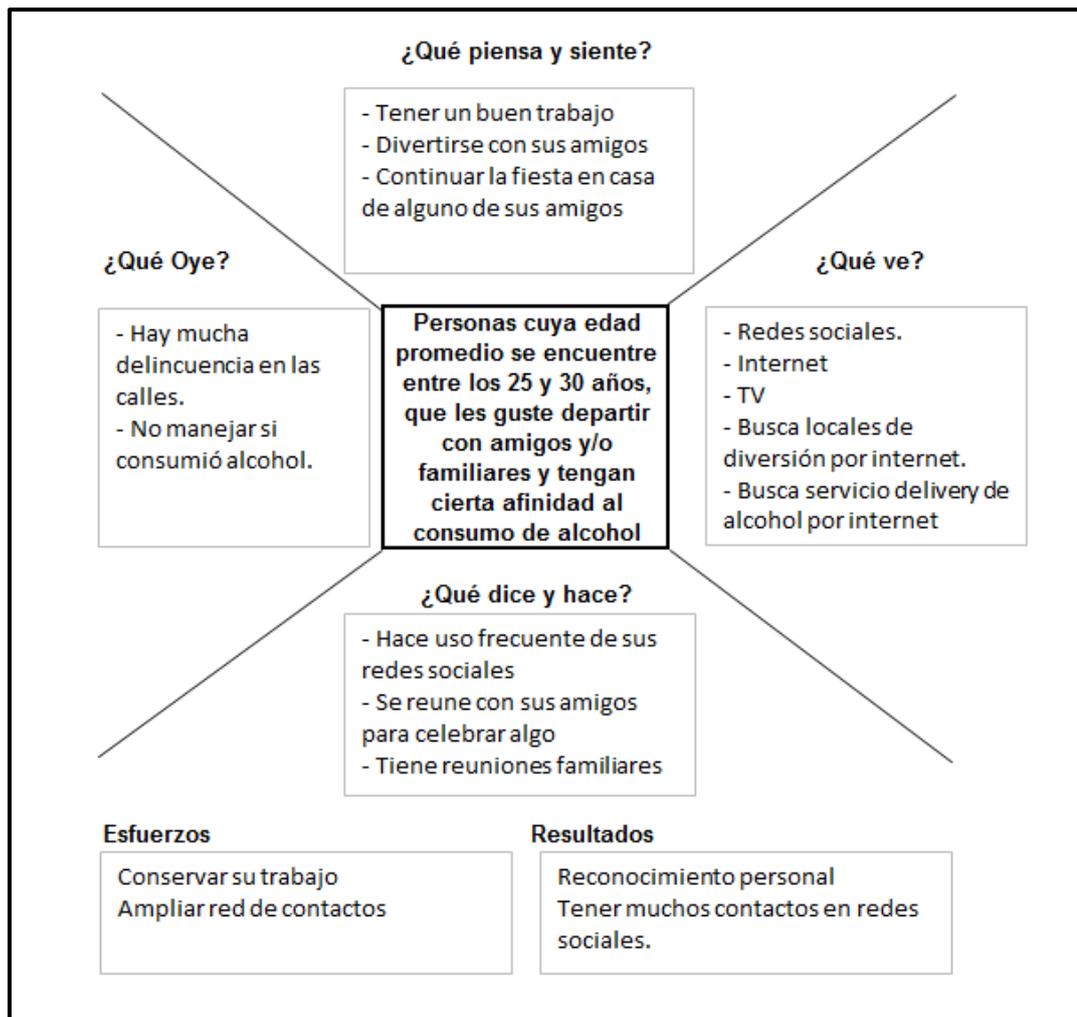


Figura 3. Mapa de Empatía.

3.2 Problema

Durante eventos relacionados al consumo de bebidas alcohólicas se presentan diversos tipos de necesidades que el mercado no puede cubrir en determinados momentos. Entre los principales problemas que tienen los consumidores se encuentran:

- Dificultad para adquirir bebidas alcohólicas a altas horas de la noche, usualmente a partir de las 11:00pm.
- Poca disponibilidad de tiempo y seguridad para dirigirse a licorerías autorizadas.
- Falta de conocimiento en la preparación de cocteles, lo que conlleva a probar siempre lo mismo.

- No contar con los insumos ni materiales requeridos para la preparación de cocteles.
- Desconfianza de comprar en lugares de baja reputación debido al alza de las bebidas adulteradas.

Asimismo, se han identificado algunas alternativas existentes en el mercado que parcialmente cubren:

- Servicio de despacho por compañías formales como Glovo y Uber Eats.
- Servicio de despachos informales como taxistas o bodegas
- Buscar en YouTube videos para conocer la forma de preparación de cocteles.

3.3 Propuesta Única de Valor

La propuesta única de valor es: Llevar la experiencia de la mixología a todo lugar en el que Portal Bar tenga presencia y en el momento que se necesite, esto debido a que existen diferentes tipos de necesidades y en momentos diferentes, es por ello por lo que nuestra propuesta no es sólo llevar un producto en particular a un punto específico, la verdadera propuesta pasa por la experimentación de la mixología en los clientes de modo que puedan conocer más sobre la cultura coctelera.

3.4 Solución

Para ser consistentes con la propuesta única y entendiendo las necesidades de los clientes potenciales, se plantea las siguientes soluciones que aporta Portal Bar con la finalidad de llevar la experiencia de la mixología a los clientes:

Servicio de venta directa: La solución va dirigida para clientes que ya cuentan con un conocimiento base de elaboración de cócteles, para ellos se tiene un abanico de material multimedia y la capacidad de entregar algún producto que necesite en particular, en este sentido este servicio brinda una experiencia en la mixología de bajo nivel.

Servicio de paquetes de cocteles: La segunda opción, la cual va dirigida para clientes que quieran dar un siguiente paso en la experiencia de la mixología y no cuentan con el conocimiento adecuado, para ellos Portal Bar ofrece un asesoramiento virtual a través de materiales multimedia y la entrega de paquetes completos para que el mismo cliente pueda seguir el paso a paso de la elaboración de cócteles pasando de un nivel básico a un nivel avanzado. En este sentido el servicio descrito aporta una experiencia en la mixología de nivel intermedio.

Servicio de eventos: El tercer y último tipo de solución es para las personas que quieran tener una experiencia de la mixología de alto nivel, el servicio consiste en llevar todo lo necesario para el evento, incluyendo el bartender para que realice los cócteles acordados.

El servicio está dirigido para aquellos eventos donde haya un grupo de personas; y en caso ser requerido, se pueden agregar servicios adicionales de espectáculo como el flair, completando así una gran experiencia en la mixología.

3.5 Canales

Para el inicio de nuestra propuesta de negocio, identificaremos los canales o caminos que nos llevarán a nuestros primeros clientes y quienes nos ayudarán a validar nuestro modelo de negocio.

Para ello usaremos entrevistas e intercambio de opinión con nuestros compañeros de trabajo, amigos, familiares y contactos de redes sociales. También pondremos anuncios del servicio en buscadores y redes sociales.

Asimismo, buscaremos la aceptación del producto mediante las ventas directas y manuales; lo cual nos permitirá validar nuestra propuesta de valor, conocer a nuestros clientes y proveedores; como también mejorar el diseño de nuestra plataforma tecnológica.

Estas ventas directas y manuales lo podremos hacer a través de nuestra página web, aplicación móvil y nuestra red de contactos.

3.6 Estructura de Costos

La propuesta de Portal Bar tiene como idea comenzar con el producto viable mínimo (MVP) lo cual sería una página de Facebook e ir creciendo.

Dentro de la propuesta de crecimiento, se tiene planificado contar con una página web, aplicativos para los dos sistemas operativos móviles más comunes (Android y iOS), de manera que los clientes puedan contactarnos en el canal de su preferencia.

Para el desarrollo del Backend y la plataforma web se tienen estimados unos 6 meses, mientras que para las aplicaciones móviles (Android y iOS) los trabajos de desarrollo tendrán un tiempo de 8 meses, con lo que el costo de desarrollo de las plataformas queda como sigue:

Tabla 1. *Desarrollo Aplicación / Portal Web*

Desarrollo de Software	
Desarrollo de aplicación en iOS	60,000
Desarrollo de aplicación en Android	45,000
Desarrollo de página web	40,000
Desarrollo de plataforma	55,000
Alquiler de servicios Cloud	10,000
Total Desarrollo de Software	210,000

Adicionalmente se sabe que se van a contar los dos gastos adicionales (relacionados a tecnología):

- Facebook Ads: Al ser Facebook la principal red social en la que nuestros clientes potenciales se comunican, se piensa tener un plan de publicidad los días jueves, viernes y sábado.
- Página web: Así también, se planea comenzar con una página web con hosting en la nube, por lo cual se tendría que pagar un monto mensual fijo.

3.7 Estructura de Ingresos

Se tendrán tres fuentes de ingresos, acorde a los tres tipos de servicios que se estarán brindando:

- **Venta Directa:** Este tipo de venta se estará teniendo ingresos por la venta y entrega de productos finales. En este caso se espera obtener un porcentaje de ganancias luego de entregado el producto.
- **Venta de paquetes:** En este caso se estarán ofreciendo paquetes preconstruidos que contienen los insumos necesarios para la elaboración de un tipo de bebida espirituosa. En este caso se estará obteniendo también un porcentaje de ganancia sobre los productos e insumos que conformen el paquete.
- **Servicio de Bar en Casa:** Como en este servicio se tendrá un costo fijo a los clientes por la cantidad de personas a atender y los insumos a incluir, aquí los ingresos van a ser un monto predeterminado y no un porcentaje del costo.

3.8 Métricas Clave

Las métricas clave que hemos identificado para medir el grado de aceptación y escalabilidad de nuestro modelo de negocio son las siguientes:

- Incremento de personas que visitan nuestra página web respecto al día anterior
- Número de usuarios que alcanzan o superan el tiempo promedio de permanencia en nuestra página web
- Tasa de abandono de clientes (Churn rate)
- Tasa de personas que se registran en nuestra página web
- Tasa usuarios registrados, que vuelven a visitar nuestra página web
- Venta promedio del mes
- Recomendaciones realizadas de nuestros usuarios a sus contactos

- Incremento en los ingresos por recomendaciones

3.9 Ventaja Competitiva

Nuestra ventaja competitiva para el modelo de negocio que proponemos es generar la creación de una comunidad de personas que gusten de experimentar y difundir la cultura de la mixología con sus amigos y/o familiares.

4. Capítulo IV: Visión, Misión y Valores

4.1 Visión

Estar siempre presentes en la experiencia de mixología de las personas.

4.2 Misión

Brindar servicios atractivos y exclusivos con horarios extendidos que garanticen que nuestros clientes sigan disfrutando de sus mejores momentos. Servicios que ofrezca una completa variedad de licores en donde el desconocimiento para la elaboración de una bebida alcohólica no sea una limitante. Buscamos generar seguidores incondicionales del buen gusto, con lo cual contribuimos a nuestro crecimiento y mejora día a día.

4.3 Valores

Portal Bar se caracteriza por ser una empresa basada en un modelo colaborativo en donde sus valores son factores clave para generar vínculos de confianza con los distintos actores de la cadena de suministro. Estos son los siguientes:

- **Integridad y honestidad:** Dicen que el activo más importante de una empresa son sus colaboradores. Por tal motivo, Portal Bar busca siempre medir y valorar la calidad de las personas en todo ámbito, es decir con sus compañeros de trabajo, así como clientes y proveedores.
- **Trabajo en equipo:** Como bien dice un proverbio chino “Si quieres ir rápido camino solo, si quieres llegar lejos ve acompañado”. Portal Bar tiene claro que, si se desarrollan equipos de trabajo eficientes y dedicados, se pueden desarrollar los proyectos también de forma eficiente.
- **Creatividad:** En los últimos años la creatividad es un factor clave en toda empresa para desarrollar ideas innovadoras y pensar fuera de la caja. Por tal motivo, Portal Bar genera un ecosistema libre y abierto con el fin de que sus colaboradores busquen continuamente soluciones para futuros problemas.
- **Responsabilidad y compromiso:** Dado que el consumo excesivo de alcohol es uno de los principales factores de riesgo para la seguridad ciudadana y accidentes de

tránsito. Portal Bar se siente comprometido a la promoción del consumo responsable de bebidas alcohólicas en la población y el consumo cero en grupos de riesgo.

4.4 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo de Portal Bar son los siguientes:

- En el año 2023, llegar a ser la empresa que se encuentre en el top of mind de los clientes con respecto a los servicios que ofrecemos.
- En el año 2021 implementar una plataforma informática que soporte el modelo de negocio de la empresa.
- En el año 2022 ser reconocidos como una empresa que orqueste el vínculo entre proveedores y clientes relacionados al consumo de bebidas alcohólicas.
- Incrementar la cobertura en dos distritos de Lima para hacer llegar nuestros servicios en el año 2021.
- En el año 2022 llegar a tener más de 10,000 clientes activos en nuestra plataforma.

5. Capítulo V: Plan Estratégico

Las empresas hoy en día ejecutan operaciones en un ecosistema altamente cambiante, muy dinámico respecto años anteriores, en ese sentido es importante analizar las implicaciones de estos cambios y como se debe actuar, para ello las estrategias que sigue una empresa u organización son la dirección en el largo plazo, estas mismas estrategias son las que consiguen las ventajas competitivas que hacen única nuestra organización, así como la valoración en el mercado. Es de gran importancia entender las técnicas del análisis de los negocios ya que ellas nos ayudarán seguramente a tomar las mejores decisiones estratégicas.

5.1 Análisis Externo Estratégico

La elaboración de un análisis de fuerzas o factores externos es clave para tener un enfoque de cómo se mueve el mundo al día de hoy y fijar bien las reglas de operación con las que se convivirá con el entorno. Normalmente estas fuerzas no son fijas a través del tiempo y pueden influir directamente con las actividades de la empresa. Asimismo, este análisis sirve para la identificación de oportunidades y las amenazas que se encuentren en el entorno, es así que los ejes de estudio de PESTEL son: (a) fuerzas políticas, (b) fuerzas económicas, (c) fuerzas socio - culturales, (d) fuerzas ecológicas, (e) fuerzas tecnológicas y (f) fuerzas legales.

5.1.1 Fuerzas Socio – Culturales

El consumo bebidas alcohólicas forma parte de la historia de los seres humanos, ya que es un estimulante que está presente en diferente tipo de eventos, ya sea de celebración o de tristeza. Un ejemplo de festividad son las bodas y qué mejor hecho histórico que el primer milagro de Jesús durante las bodas de Caná con el abastecimiento del vino. En contraparte, un ejemplo relacionado a la tristeza se da durante la pérdida de un ser querido en los lutos.

Estudios recientes realizados por Passport (Euromonitor International) referentes a la industria de bebidas alcohólicas muestran una proyección de incremento constante hasta el 2022 en Perú.

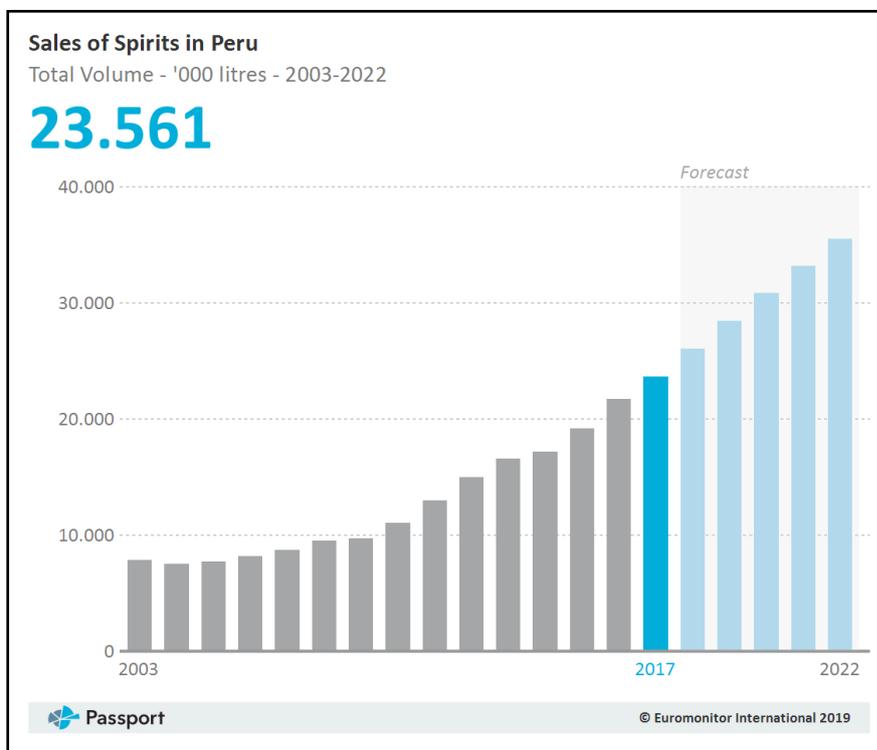


Figura 4. Sales of Spirits in Perú (2003- 2022). Tomado de “Spirits in Perú”, por PassPort, Jun 2018. Recuperado de la base de datos de Passport

De la misma manera, las categorías de licores que predominan en la preferencia de los consumidores peruanos se destaca en primer lugar el Ron con un volumen de producción 10’326,1000 litros seguido por el Whisky con 4’857,9000 litros. En el siguiente cuadro se aprecia mayor detalle y otras categorías.

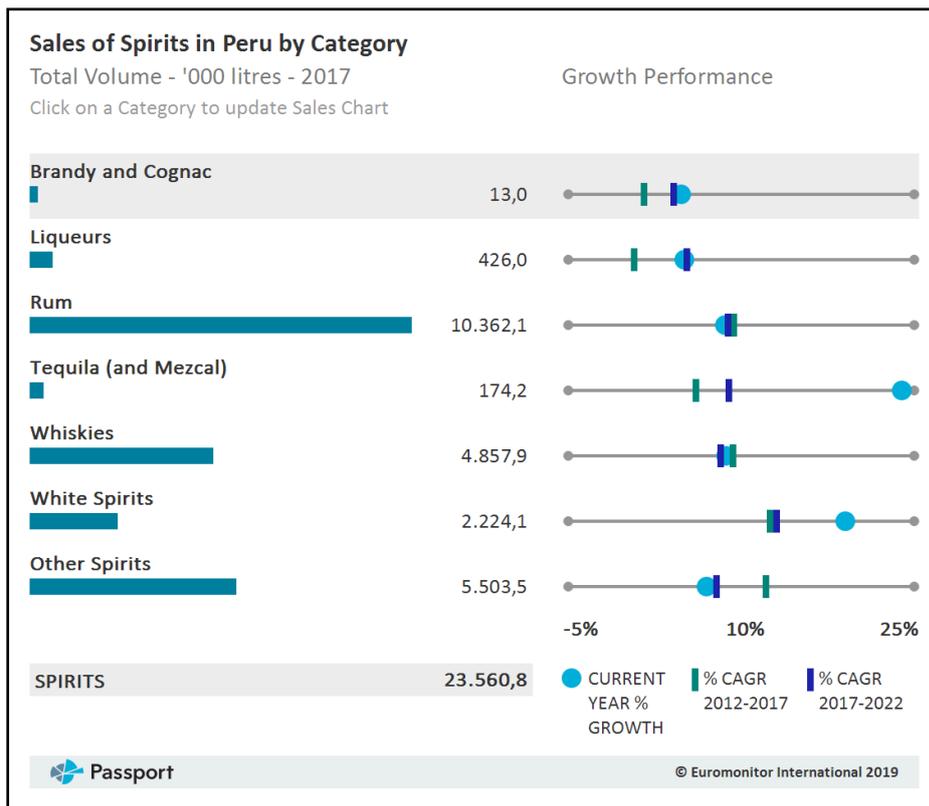


Figura 5. Sales of Spirits by category. Tomado de “Spirits in Perú”, por PassPort, Jun 2018. Recuperado de la base de datos de Passport

En lo que respecta a los canales de distribución de los licores existen múltiples establecimientos donde los consumidores pueden adquirir los productos. En la siguiente figura se muestra cuales están teniendo un incremento o decremento en la industria de licores.

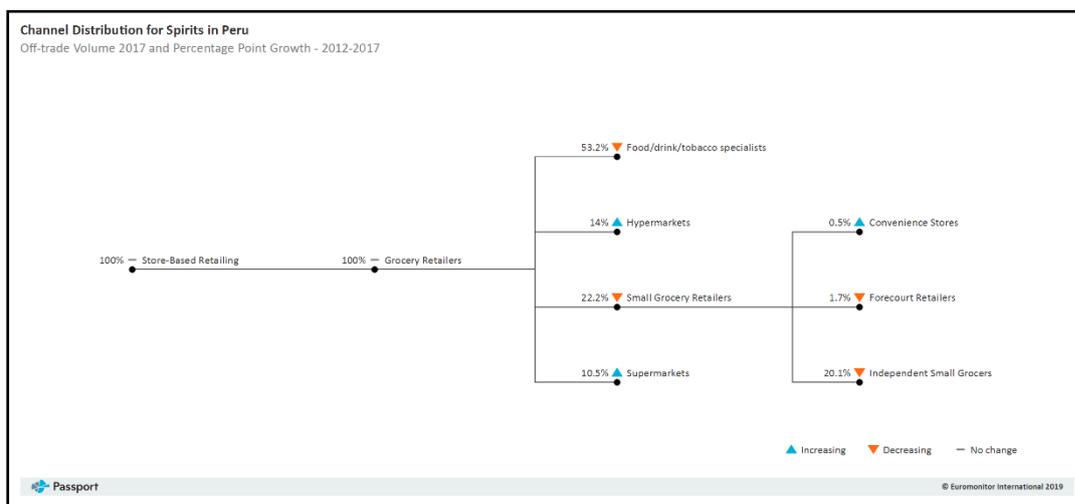


Figura 6. Channel Distribution for Spirits in Perú. Tomado de “Spirits in Perú”, por PassPort, Jun 2018. Recuperado de la base de datos de Passport

Un dato relacionado al consumo de bebidas alcohólicas muestra que el 2018 ha sido un año memorable donde se han presentado innovaciones en casi todos los tipos de bebidas alcohólicas. Bloomberg, compañía estadounidense que ofrece software financiero, datos y noticias, realizó una selección de los mejores licores clasificándolas en tres categorías: “los clásicos que están nuevamente disponibles en los distribuidores; los verdaderos innovadores; y lo mejor de lo mejor, más una mención honorífica que merece su propio espacio, porque, bueno, ni siquiera es alcohólica.”

El Perú es un país milenario que cuenta con una gran riqueza multicultural y de tradiciones. Se estima que en la actualidad cuenta con aproximadamente una población mayor a los 31.5 millones de habitantes. Como consecuencia de las costumbres y credos existe una gran diversidad de fiestas patronales en todas las regiones del Perú. Una característica de dichas fiestas es el gran consumo de alcohol por parte de los ciudadanos en donde dichos eventos pueden durar más de una semana de celebración. Según el Ministerio de Cultura algunas de las fiestas con mayor popularidad son (a) la de Corpus Christi en Cusco; (b) la Virgen de la Candelaria en Puno; (c) las celebraciones de la Semana Santa en Ayacucho y (d) la procesión del Señor de los Milagros en Lima.

Se resalta que la bebida con mayor preferencia por los peruanos es la cerveza con un consumo per cápita de 47 litros, según cifras de la Cámara del Comercio (CLL). Como alternativas le siguen el vino con 1.5 litros y los destilados con un litro por persona.

Si bien es cierto que la cerveza es la bebida alcohólica que predomina en Perú, se debe destacar que en los últimos años están apareciendo nuevas formas de consumo dando muestras crecientes por los cócteles como los clásicos Cuba Libre, Vodka Tonic o los infaltables cócteles basados en pisco como pisco sour o chilcano. Inclusive en el año 2017 Juan Carlos Pizarro, gerente regional del

Portafolio de Lujo Diageo PEBAC, señala que la coctelería en el Perú vive su mejor momento.

Esta declaración se puede explicar debido al incremento de nuevos bares en la capital donde los utilizan bebidas espirituosas en base insumos nacionales para otorgar a los clientes una experiencia diferente relacionada al consumo tradicional de bebidas alcohólicas. Giovanna Lopez (2017), docente de técnicas de Bar y coctelería del Instituto Gastronómico D´Gallia, lo explica de la siguiente manera: “Esta tendencia se inició con el pisco y continuó con el ron y el vodka. El whisky, por ejemplo, dejó de ser una bebida de discoteca o consumido solamente en las rocas para ser el protagonista de nuevas experiencias”.

5.1.2 Fuerzas Tecnológicas

Los avances tecnológicos han demostrado ser importante e incluso un factor imprescindible para la revolución de las industrias, poco a poco ha tomado más fuerza en nuestras vidas y hoy es difícil pensar en realizar diversas labores sin estar en contacto de la tecnología, en este sentido el Perú no está exento de la interacción con la tecnología, sin embargo acorde a Karina Montoya el crecimiento en la digitalización en el Perú con respecto a la región es menor, tanto para la innovación como para el uso de las TIC, este menor crecimiento no quiere decir que el Perú sea ajeno a la innovación tecnológica que viene cambiando al mundo en los últimos diez años, es más se espera que el uso de las TIC se multipliquen en los próximos años (Montoya, 2017).

En base a un estudio realizado por Ipsos en mayo del 2018 se tiene cuantificado que en el Perú urbano existen 11.2 millones de usuarios de redes sociales entre la edad de 8 a 70 años. Las plataformas de mayor preferencia por los usuarios en Perú es Facebook y Whatsapp. En la siguiente figura se muestran el total de plataformas que se capturaron en el estudio.

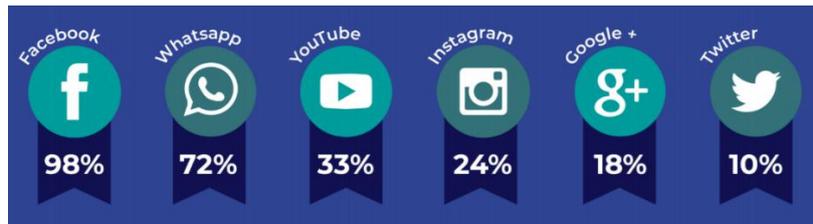


Figura 7. Perfil del usuario de redes sociales 2018: Perú Urbano

Otro dato importante que se rescata del estudio de Ipsos son las actividades que los usuarios realizan en la plataforma de Facebook, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Chatear
- Comentar
- Publicar fotos
- Dar “Me gusta”
- Saludar por cumpleaños
- Leer muros

Adicionalmente, una variable importante a considerar para el modelo de negocio de Portal Bar es el dispositivo de acceso por el cual los usuarios ingresan a las diversas redes sociales anteriormente mencionadas. Los resultados del estudio de Ipsos se dan de la siguiente manera (a) Smartphone con un 75%, (b) PC con un 28%, (c) laptops con un 19% y (d) celular con un 11%.

Un estudio de Ipsos que tiene como objetivo descubrir los hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil en 2018 realizado en octubre de 2018 indica que existen 16 millones de “celunautas” entre 12 a 70 años en el Perú urbano. Entre las principales actividades que realizan se encuentran: usar redes sociales y búsqueda de información entre otras.

En lo que respecta al incremento smartphone en Perú durante los últimos cuatro años se evidencia que ha triplicado en cantidad. La penetración en promedio alcanza a 4 de cada 10 consumidores peruanos.

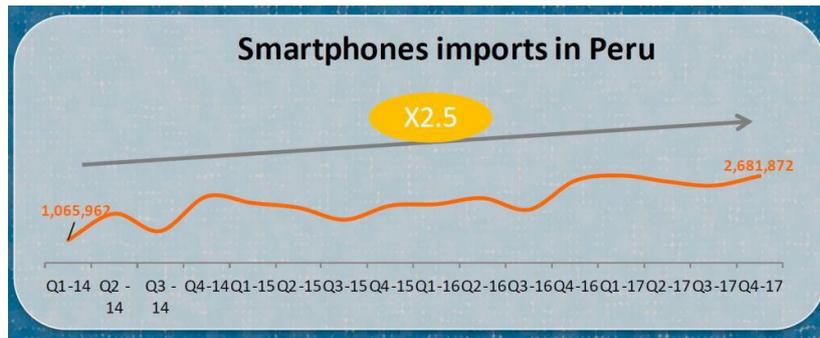


Figura 8. Fuente: Entel Perú

Finalmente, la economía colaborativa es un término que ha tomado fuerza estos últimos años ya que al contar con una plataforma donde se comparten o intercambian bienes o servicios desencadenan una gran cantidad de ideas para atender necesidades más complejas, un claro ejemplo es Uber o ahora último la gran acogida que ha tenido Glovo como servicio Courier y el uso de las tecnologías es totalmente necesario (Montoya, 2017).

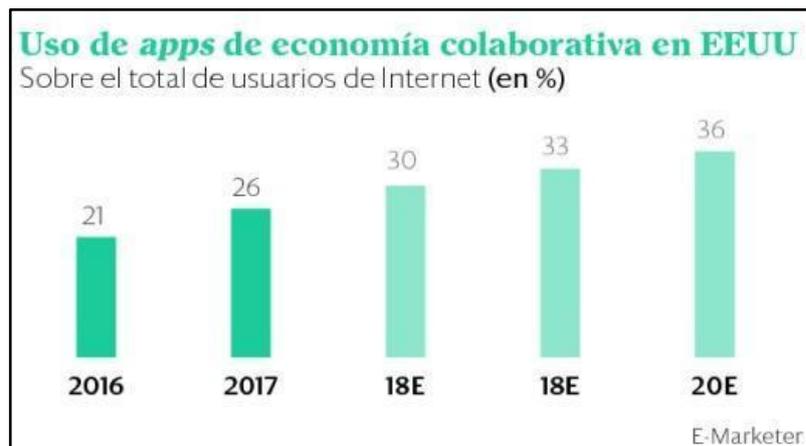


Figura 9. Uso de apps de economía colaborativa en EEUU. (Montoya, 2017)

5.1.3 Fuerzas Económicas

En lo que respecta a la economía, globalmente se ha dado un incremento en los precios de los minerales para los cuales el Perú es uno de los principales exportadores, lo cual nos da un buen empuje económico.

PRECIO PROMEDIO DE LOS PRINCIPALES COMMODITIES¹					
	UNIDAD	2016	2017	PRECIO SPOT 18/06/2018	2018
Cobre	US\$/lb	2,21	2,80	3,17	3,05
Oro	US\$/oz	1 248	1 258	1 280	1 315
Zinc	US\$/lb	0,95	1,31	1,42	1,50
Petróleo	US\$/barril	43	51	66	63

¹ 2018 es una proyección realizada en mayo del 2018.

FUENTE: Bloomberg, APOYO Consultoría

Figura 10. Precio promedio de los principales commodities

Teniendo como consecuencia directa que el Perú es el país que liderará el crecimiento económico en la región de Latinoamérica.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que tenemos un crecimiento fuerte del crédito en los últimos meses, lo cual podría tener como consecuencia que un aumento en la tasa de morosidad, especialmente en la segunda mitad del año 2018. Sin embargo, se espera que el ritmo de crédito en el país continúe en crecimiento y se mantenga durante el año 2019.



Figura 11. Crédito al sector privado

Adicionalmente, sabemos que acorde al reporte de inflación 2018 del BCR, la inflación ha disminuido, pasando de 1.4% en diciembre del 2017 a 0.9% en

mayo del 2018, resaltando el que tuvimos una tasa de -0.3% de inflación, sector en el cual estarían los productos asociados a los servicios que ofreceremos. También es relevante indicar que el grupo de Alimentos y Bebidas comprende el 38% en la canasta del consumidor, teniendo una baja del 1.4% con respecto a mayo del 2017, siendo la principal razón las consecuencias del fenómeno del Niño Costero del 2017.

Siendo que el presente año se espera no tener los efectos del fenómeno del Niño similar al anterior, se espera que el consumo de bebidas, en particular de bebidas alcohólicas, se mantenga en crecimiento, por lo cual es un buen momento para el comienzo del servicio que pretendemos crear.

Otro factor importante es que las compras por internet están en aumento, aunque aún estamos detrás de países más desarrollados en ese aspecto, como Chile o Colombia. Actualmente el 50% de peruanos indica comprar por internet en búsqueda de mejores precios y el 12% de los peruanos ha comprado por internet en los últimos tres meses (GFK, 2018). Por lo que el panorama económico es interesante para el tipo el emprendimiento que deseamos realizar.

5.1.4 Fuerzas Políticas

En el aspecto Político, la región de Latinoamérica tiene un riesgo importante. Específicamente en Perú, la renuncia del anterior presidente Pedro Pablo Kuczynski tuvo como consecuencia una situación de incertidumbre en las inversiones y emprendimientos, lo cual se ve reflejado en el crecimiento del PBI, que si bien es positivo no está dentro de los números esperados para nuestro país.

Actualmente, bajo el mandato del presidente Martin Vizcarra, continuamos con una política que cumple los fines de ser expansiva, de dar impulso productivo a sectores clave y de promocionar las inversiones. Sin embargo, no podemos dejar de tener presente los principales problemas políticos que agobian al país:

- Fracturas sociales
- Presiones de grupos de interés organizados

- Corrupción, tanto pasada como presente
- Funcionarios públicos desalentados y reacios a tomar decisiones

Siendo así que de no tener en cuenta estos problemas directamente desde el estado, el crecimiento del país se verá afectado y se reflejará en el PBI.

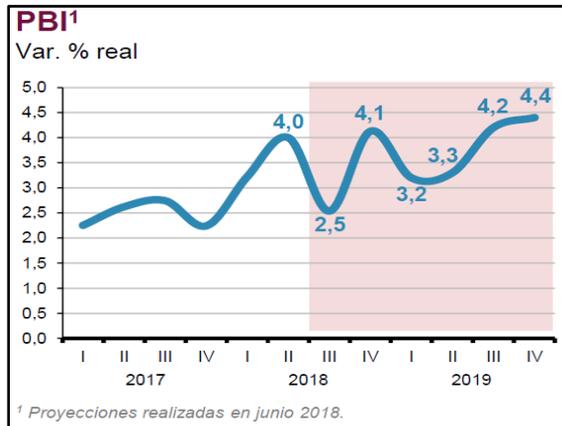


Figura 12. Estimación del crecimiento del PBI (Fuente BCR, Apoyo Consultoría)

Finalmente, la política del actual gobierno es de incentivar las obras internas y atacar la corrupción, por lo cual estamos vemos que en el rubro que nos compete en el servicio que analizamos, la política no tendrá mucho impacto a menos que tengamos algún alza en temas de impuestos y costos adicionales a la venta de bebidas alcohólicas. Sin embargo, este punto no parece muy probable y no hay alguna evidencia que indique lo contrario.

5.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

A lo largo de los últimos años los temas ambientales y ecológicos son constantemente abordados a nivel mundial en las distintas cumbres que existen alrededor del mundo, ya que todos finalmente vivimos en el mismo planeta, lo cual hace que sea un problema común para todos.

De esta manera, la industria relacionada a la fabricación y distribución de bebidas alcohólicas tiene como una de sus prioridades fomentar el consumo responsable. Por tal motivo, en el Perú la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) suscribieron el Código de Ética y Autorregulación en Materia de Publicidad, Comercialización y Comportamiento Comercial, en el cual se establecieron nuevos controles que actualmente no se

encuentran en la legislación actual. Entre los principales acuerdos (a) se prohíbe la contratación de figuras públicas en diferentes sectores como artístico, deportivo, cultural, entre otros, debido que la audiencia directa son menores de 18 años, (b) se impide realizar anuncios de bebidas alcohólicas dirigidos directa o indirectamente a menores de edad a través de medios masivos como radio, televisión, cine, eventos y (c) en lo que respecta los canales digitales cualquier anuncio deberá tener la frase “Tomar bebidas alcohólicas en exceso es dañino” de manera explícita.

En el aspecto ambiental, en el Perú la industria de bebidas alcohólicas ha sido considerada como uno de los productos que más afecta a la salud y el medio ambiente. Por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha incrementado la tasa del impuesto selectivo al consumo (ISC), con el objetivo de desincentivar el consumo para este tipo de bebidas.

A nivel internacional, existen varios tratados internacionales que buscan cuidar el medio ambiente, entre los cuales se destacan:

- Tratado de Kioto: Reducción de emisión de gases.
- Convención de Marco de las Naciones Unidas: Extensión del tratado Kioto con enfoque energético del cambio climático.

Por último, se debe tener en cuenta que el Perú se encuentra entre los países de América ubicados dentro del cinturón de fuego, donde se producen el 80% de movimientos sísmicos y amenazas de desastre natural. Asimismo, el Perú es un país donde todos los años se presentan fenómenos climatológicos con muchas lluvias, las cuales terminan ocasionando huaicos en diversas partes del país generando bloqueo de las carreteras y trayendo como consecuencia que en los mercados falte el abastecimiento de productos de primera necesidad para la gastronomía peruana.

5.1.6 Fuerzas Legales

Durante las últimas décadas (dos) el Perú ha pasado por una estabilidad política, reflejada en un gobierno democrático. Sin embargo, en los últimos dos

años (2017 – 2018) la política peruana ha afrontado una de sus mayores crisis de este milenio.

En el sector social acorde al MIDIS se conoce que el presupuesto para el 2018 para los programas sociales será de 4 mil millones 474 mil 65 soles la cual tiene el objetivo de ampliar la cobertura de los programas sociales para la reducción de pobreza y pobreza extrema del País. El plan de trabajo para el 2018 indica que el 97% del presupuesto será destinado a programas sociales que cierren brechas, generen la inclusión social y oportunidades, la composición se realizará de la siguiente manera: Programa Qali Warma el 35.6% del monto total; seguido de los Programas Juntos y Pensión 65 con el 21.7% y 19.3%, respectivamente (“Midis: Programas sociales beneficiaron,” 2018).

Como consecuencia del avance de la tecnología, la masificación del uso de redes sociales y el incremento del fácil acceso al internet hoy en día el comercio electrónico se ha proliferado en el país, lo cual permite a pequeñas y medianas empresas exponer sus productos y/o servicios hacia sus clientes. Por tal motivo, INDECOPI durante el 2018 ha estado introduciendo cambios en determinados artículos relacionados con el código de Defensa y Protección al Consumidor. Cabe resaltar que se están considerando experiencias de otros países como México, Estados Unidos, Argentina y España, los cuales cuentan con una mayor experiencia en el rubro.

5.2 Análisis de la industria o sector

Para poder tener una visión más completa de la industria en la cual compite Portal Bar, se evaluará cada una de las cinco fuerzas que Porter plantea. En este aspecto la idea es identificar los diversos factores que apoyan a la empresa a ser competitiva en la industria donde se enfrente y a su vez, ser consciente de las debilidades que presentan, de forma que, sean minimizadas.

5.2.1 Rivalidad de los competidores

El mercado de venta de alcohol es bastante competitivo y tiene importantes particularidades que deben ser analizadas con la finalidad de tener un claro panorama de las fortalezas y oportunidades de mejora que el entorno nos ofrece, asimismo el análisis de nuestros rivales revelará el poder que ejercen en el mercado, y que paulatinamente, ejercerían sobre nosotros.

Entre los competidores locales, tenemos:

Destappa.pe: Cuentan con una aplicación web y móvil, brindando dos tipos de horarios para los martes-jueves (9pm- 3am) y viernes-sábado (9pm - 4am). Atiende a 10 distritos de Lima, ofrece el servicio de entrega de bebidas alcohólicas y de paquetes, de manera que el consumidor final pueda realizar sus propios cocteles, además su catálogo ofrece productos relacionados como cigarrillos y snacks.

Licoreriaaguirre.com: Licorería que atiende en horarios similares de atención, es posible realizar la compra por la página web o a través de un número telefónico el cual recibe los pedidos y maneja las comunicaciones con sus clientes. Atienden a una cantidad menor de distritos y aseguran atender con el servicio de entrega en menos de 45 minutos, de la misma forma ofrecen bebidas complementarias como agua tónica y gaseosas, pero no snacks.

Barappdelivery.com: Es el servicio con mayor cobertura de atención de distritos, cumpliendo con un horario similar al de las otras aplicaciones. A diferencia de los dos anteriores servicios, el uso de la web es meramente informativo, no se puede transaccionar en ella y se requiere de la descarga e instalación de los aplicativos móviles. Un valor diferencial de este competidor es que por cada compra se obtienen puntos, a manera de programa de fidelidad, consiguiendo así que la acumulación de puntos sea utilizada en un futuro canje de promociones.

También existe otros emprendimientos similares que no han conseguido ser rentables en el tiempo debido al modelo de negocio orientado únicamente a la competencia por precios, ello ha originado que al día de hoy ya no sigan activos y en otros casos se han visto obligados a reducir el rango de acción a la toma de pedidos por teléfono celular o aplicaciones de mensajería como Whatsapp. Entre estos casos se tiene los siguientes ejemplos:

- botilleria365.com
- bar2me.com
- quickdrink.pe

Con todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que la fuerza de los competidores es débil, esto se debe a que al día de hoy no existe ningún negocio que esté realmente posicionado, casi el 100% de ellos brindan entregas de productos finales o paquetes primarios de cocteles sin que ninguno de ellas resalte sobre las otras, definitivamente los clientes finales al tener servicios disponible similares entre negocios del mismo rubro, acuden al negocio que ofrece el servicio buscado al menor costo. Consideramos que un servicio diferenciado con mayores beneficios y a un precio acorde a la calidad de este, podrá sobresalir sobre el resto.

5.2.2 Nuevos participantes en el mercado

El análisis de esta fuerza de Porter busca el entender el nivel de dificultad que tendrían nuevas empresas al competir en el rubro de negocio que se propone para Portal Bar. Como parte del análisis se han identificado dos barreras principales de entrada para nuevos participantes:

- Alianzas estratégicas con los proveedores, se considera una barrera debido a que el modelo de negocio tiene una gran dependencia con los proveedores por el alto componente logístico, definitivamente un modelo de negocio que tenga un buen relacionamiento con las licorerías que extienden nuestro servicio como canal de distribución hace que sea más complicado que una bodega quiera realizar alianzas con otro negocio desconocido.

- **Diferenciación del producto:** Al analizar el comportamiento de los competidores, existentes y los que dejaron de existir, se observa que la diferenciación de producto es una característica no común dado que la mayoría de los negocios se centran en el servicio de entrega de productos finales, lo cual es altamente replicable y permitiría que nuevos participantes ingresen en el mercado.

Asimismo se han encontrado competidores por la rama de servicio de eventos que Portal Bar ofrece, si bien no son competidores con el mismo modelo de negocio de la presente tesis, compiten en modelos más tradicionales y deben ser tomados en cuenta.

- **Eventos:** El servicio de Eventos son normalmente enfocado para una cantidad de personas mayor a diez, en donde el principal objetivo es dar la experiencia de mixología en un alto nivel, en este punto existen diversos servicios sustitutos en el mercado como: Catering, servicios de Bienplaneado.com, Marks Open Bar, Pisquero Bar, entre otros, que brindan servicios relacionados a eventos en general sin embargo son escasos ya que no son de uso frecuente, aquí el principal factor es la recomendación de boca en boca, es por ello que el servicio de eventos tiene una fuerza de sustitutos intermedia.

Por lo tanto, podemos resumir que la fuerza de nuevos participantes al día de hoy es débil debido a que es relativamente fácil que nuevas empresa lleguen al mercado y brinde el servicio de entrega de productos finales como actualmente lo realizan la competencia, sin embargo, es claro que si un negocio empieza a fidelizar con licorerías y otros proveedores para que formen parte de su cadena de distribución añadirían complejidad y fortaleza a la entrada de nuevos participantes, estrategia que Portal Bar podría explotar.

5.2.3 Productos o servicios sustitutos

Dentro de las fuerzas de Porter, el análisis de las amenazas de productos o servicios sustitutos es un importante punto de estudio que no debe ser dejado de lado ya que constituye una permanente amenaza a ser tomada en cuenta, para Portal Bar se ha logrado identificar los siguientes productos o servicios sustitutos.

El servicio directo se caracteriza por entregar un producto de forma directa en ese sentido vemos como posibles sustitutos las bodegas cerca al domicilio, cadenas de Tambo, Oxxo o los motorizados de Glovo. Además, debido a la rápida adopción de uso de taxis seguros, los taxis regulares han diversificado sus servicios y en algunos casos brindan el servicio de entregar productos en la comodidad de tu hogar hasta altas horas de la noche por un precio relativamente alto. Finalmente existen paquetes desarrollados por las casas de marca de espirituosos para la elaboración de cócteles de preparación directa (echar los ingredientes secuencialmente al vaso) como por ejemplo (a) Chilcano, (b) Screwdriver y (c) Cuba Libre. Por ello se concluye que en servicios directos la fuerza de los sustitutos es alta.

5.2.4 Poder de los clientes

En pleno siglo XXI el poder de los clientes se encuentra muy valorado por la mayoría de las empresas a nivel mundial. Uno de los principales motivos se debe a que en la actualidad los clientes difícilmente son leales a un producto o servicio. Antes de tomar la decisión de compra utilizan diversos medios para poder comparar diversas variables que son de valor para ellos como por ejemplo precio, calidad o innovación.

Para determinar el poder de los clientes en Portal Bar se ha realizado el análisis por tipo de servicio, en donde:

- Servicio Directo: El poder de los clientes es fuerte, ya que es un servicio que cuenta con una alta cantidad de competidores locales como bodegas, supermercados e internacionales como Tambo, Oxxo que ofrecen los

mismos productos de Portal Bar y en caso no tengan un entrega propio los clientes pueden solicitarlo a través de un servicio de pedido de compra como Globo, Uber Eats entre otros.

- Servicio de Paquetes: En este tipo de servicio se considera que el poder de los clientes es medio, debido a que existen muy pocos competidores que ofrezcan paquetes similares que incluyan los insumos necesarios para la preparación de cócteles que usualmente son preparados por un bartender.
- Servicio de eventos: El concepto de llevar la barra a cualquier tipo de evento ha ido incrementándose en el mercado lo cual hace que el poder del cliente sea fuerte. Inclusive en algunos casos los servicios que son mayormente conocidos de catering también pueden incluir este tipo de servicio de barras. Sin embargo, en la actualidad no existe alguna empresa posicionada en el mercado que se encuentre únicamente dedicada a este tipo de servicio.

En líneas generales podemos concluir que el poder del cliente es fuerte, sin embargo, no existe algún competidor que se destaque y que se encuentra en el *top of mind* de los clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor de Portal Bar es un factor clave que busca diferenciarse de la competencia y de la misma manera tiene como meta poder posicionarse en el mercado local.

5.2.5 Poder de los proveedores

El mercado de venta de bebidas alcohólicas cuenta con diversos importadores o proveedores locales dependiendo el tipo de trago como, por ejemplo: whiskies, vodkas, piscos, rones entre otros. De manera similar al punto anterior, en análisis del poder de los proveedores se desagrega por el tipo de servicio:

- Servicio Directo y Paquetes: Este tipo de servicio tiene una fuerte dependencia de los proveedores, ya que son productos donde el precio final va a depender del que establezca dicho actor. Además, se debe tener en

cuenta que para la elaboración de los cócteles los insumos son claves para la calidad de este, es decir, reemplazarlo por cualquier producto podría afectar la imagen del servicio o producto. Los principales proveedores que Portal Bar tiene son: Licorerías y Bodegas. Por un lado, las licorerías son tiendas locales que suelen vender al por mayor y en algunos casos tienen un horario extendido. Por otro lado, las bodegas son tiendas caseras que tienen un horario regular. Portal Bar tiene como objetivo buscar alianzas con dichos proveedores para poder tener una mayor cobertura y hacer más eficiente su red de distribución.

- Servicio de Eventos: Para realizar el análisis del poder del proveedor para para este tipo de servicio se debe considerar una variable clave, la cual es la cantidad de personas que se desea cubrir en el evento. Por un lado, el poder del proveedor es bajo cuando la cantidad de personas a cubrir en un evento es menor a 25 personas, debido a que Portal Bar va a contar con la logística propia que permitirá cubrir dichos eventos. Por otro lado, el poder del proveedor es alto cuando la cantidad de personas a cubrir es mayor a 25 personas, ya que requiere de una logística más sofisticada con la cual Portal Bar cuenta y las empresas que pueden rentar son muy escasas.

En base al análisis realizado por tipo de servicio se puede concluir que en general el poder de los proveedores es fuerte, ya que el insumo principal, bebidas alcohólicas, para poder ofrecer los servicios depende de los precios que determinen los proveedores.

5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como consecuencia de realizar una evaluación y análisis externo (PESTEL), se procede a realizar la MEFE, la cual permite listar oportunidades y amenazas basadas a las informaciones recabadas de distintos ámbitos anteriormente mencionados.

El resultado obtenido se observa en la Tabla 02; este asciende a 2.26 de puntuación, lo cual advierte que Portal Bar hace frente bien a sus oportunidades y amenazas.

Tabla 2. *Matriz Evaluación de Factores Externos de Portal Bar (MEFE)*

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. No existe en el mercado local una empresa posicionada que ofrezca servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas	0.05	3	0.15
2. Existe un público desatendido que desea adquirir bebidas alcohólicas fácilmente en altas horas de la noche	0.11	3	0.33
3. Existen diferentes servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas de forma independiente pero no existe un orquestador de estos servicios.	0.11	4	0.44
4. Crecimiento en el interés de nuevas opciones en la experiencia de la mixología.	0.08	3	0.24
5. Mayor incremento en la adopción de tecnologías de información para realizar compras por internet.	0.08	2	0.16
6. El mayor porcentaje de personas con tendencia a realizar comprar por internet está entre 18 a 40 años.	0.10	3	0.30
	Subtotal	0.53	1.62
Amenazas			
1. Bajas barreras de entrada ante posibles competidores.	0.05	2	0.10
2. Incertidumbre de cambios de leyes a los impuestos relacionados a las bebidas alcohólicas.	0.11	1	0.11
3. Regulaciones poco claras sobre el comercio electrónico en relación con la venta de bebidas alcohólicas	0.11	1	0.11
4. Alza de precios de insumos directos que están relacionados a nuestros productos y servicios.	0.08	1	0.08
5. Cliente promedio suele elegir el precio y tiempo como las principales variables diferenciales en estos servicios.	0.06	3	0.18
6. Incremento en el contrabando de bebidas alcohólicas a nivel nacional.	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.47	0.64
	Total	1.00	2.26

Nota. 4= la respuesta es superior; 3= la respuesta está por encima del promedio; 2= la respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

5.4 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Por un lado, si bien algunos autores indican que una empresa que no está operando en el mercado no puede tener fortalezas ni debilidades. Por otro lado, existen otras opiniones que las fortalezas y debilidades se pueden formular en base a la situación actual del equipo de trabajo que está diseñando el modelo de negocio. En este sentido, luego del análisis interno del modelo de negocio se han planteado fortalezas y debilidades de Portal Bar. El detalle de la MEFI se puede apreciar en la Tabla 03. El resultado obtenido es 2.37 de puntuación, que se considera como un valor promedio.

Tabla 3. *Matriz Evaluación de Factores Internos de Portal Bar (MEFI)*

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Equipo con conocimiento en la preparación de cocteles.	0.12	3	0.36
2. Experiencia en la realización de eventos a menor escala de barra en casa.	0.07	3	0.21
3. Integrantes con perfil y experiencia tecnológica.	0.05	4	0.20
4. Experiencia en estrategias de fidelización y user experience.	0.10	4	0.40
5. Red de contactos con la escuela de formación de bartenders.	0.08	3	0.24
6. Conocimiento en la gestión y dirección de empresas	0.11	3	0.33
Subtotal	0.53		1.74
Debilidades			
1. No exclusividad por parte de los distribuidores de producto y de los bartenders.	0.08	1	0.08
2. Alta dependencia de los proveedores de insumos para la elaboración de bebidas alcohólicas.	0.12	1	0.12
3. Poca disponibilidad de proveedores para productos perecibles en determinadas horas de la noche.	0.11	1	0.11
4. Limitada capacidad operativa para responder a varios eventos simultáneos relacionados al servicio de barra.	0.07	2	0.14
5. Para los servicios directos y eventos se tiene una competencia por costo al no tener un claro posicionamiento inicial	0.09	2	0.18
Subtotal	0.47		0.63
Total	1.00		2.37

5.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta importante durante la etapa de planeamiento estratégico. En ella se analizan los factores internos y externos que permiten determinar estrategia es distintitos enfoques.

A continuación, se detallan el resultado obtenido luego de haber analizado los cuatro enfoques:

Tabla 4. *Matriz FODA de Portal Bar*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo con conocimiento en la preparación de cocteles. 2. Experiencia en la realización de eventos a menor escala de barra en casa. 3. Integrantes con perfil y experiencia tecnológica. 4. Experiencia en estrategias de fidelización y user experience. 5. Red de contactos con la escuela de formación de bartenders. 6. Conocimiento en la gestión y dirección de empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No exclusividad por parte de los distribuidores de producto y de los bartenders. 2. Alta dependencia de los proveedores de insumos para la elaboración de bebidas alcohólicas. 3. Poca disponibilidad de proveedores para productos perecibles en determinadas horas de la noche. 4. Limitada capacidad operativa para responder a varios eventos simultáneos relacionados al servicio de barra. 5. Para los servicios directos y eventos se tiene una competencia por costo al no tener un claro posicionamiento inicial
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe en el mercado local una empresa posicionada que ofrezca servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas. 2. Existe un público desatendido que desea adquirir bebidas alcohólicas fácilmente en altas horas de la noche 3. Poca disponibilidad de proveedores para productos perecibles en determinadas horas de la noche. 4. Crecimiento en el interés de nuevas opciones en la experiencia de la mixología. 5. Mayor incremento en la adopción de tecnologías de información para realizar compras por internet 6. El mayor porcentaje de personas con tendencia a realizar comprar por internet esta entre 18 a 40 años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajas barreras de entrada ante posibles competidores. 2. Incertidumbre de cambios de leyes a los impuestos relacionados a las bebidas alcohólicas. 3. Regulaciones poco claras sobre el comercio electrónico en relación con la venta de bebidas alcohólicas. 4. Alza de precios de insumos directos que están relacionados a nuestros productos y servicios. 5. Cliente promedio suele elegir el precio y tiempo como las principales variables diferenciales en estos servicios. 6. Incremento en el contrabando de bebidas alcohólicas a nivel nacional.

5.6 Análisis Cruzado

David Fred (2013) se refiere a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) como una herramienta de gran utilidad para la alta gerencia, ya que permite formular cuatro tipos de estrategias: (a) estrategias FO (fortalezas-oportunidades), (b) estrategias DO (debilidades-oportunidades), (c) estrategias FA (fortalezas-amenazas) y (d) estrategias DA (debilidades-amenazas).

En este sentido, se debe tener en cuenta que al establecer estrategias deben ir siempre alineadas a ayudar a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales a su vez conversan con la visión de la empresa. Por ello, en la tabla 05 se ilustra la Matriz FODA de Portal Bar donde se proponen 9 estrategias en total.

En primer lugar, las estrategias FO buscan explotar las fortalezas internas de la empresa para poder aprovechar las oportunidades externas que se presentan en el mercado. A continuación, se listan las cuatro estrategias definidas:

FO1. Diseño de la solución tecnológica que integre servicios diferenciados de valor en relación a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas;

FO2. Atraer mayores clientes con la creación de contenidos multimedia amigables y de fácil acceso que contenga la preparación de cocteles innovadores;

FO3. Difundir e incentivar nuevas recetas para la preparación de cocteles;

FO4. Implementar una estrategia de fidelización para clientes recurrentes.

En segundo lugar, las estrategias DO buscan mitigar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas. La estrategia definida es:

DO1. Buscar la preferencia del cliente y posicionamiento de la marca a través de un plan de marketing.

En tercer lugar, al establecer el tipo de estrategias FA lo que se busca es poder confrontar las amenazas externas a través de las fortalezas internas de la organización. Como resultado del análisis realizado se han planteado las siguientes:

FA1. Optimizar tiempos de entrega de los productos a través del comercio colaborativo

FA2. Diseño de nuevos mecanismos de atracción de clientes posicionando el valor agregado sobre el precio del producto.

Por último, para el tipo de estrategias DA consiste en definir tácticas que permitan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas del entorno.

DA1. Concretar un programa fuerte de incentivos con los distribuidores y bartenders, de forma que sean fieles a la marca

DA2. Evitar tener proveedores que expendan productos adulterados o de dudosa procedencia

Tabla 5. Matriz de Estrategias de Portal Bar

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Equipo con conocimiento en la preparación de cocteles.	D1	No exclusividad por parte de los distribuidores de producto y de los bartenders.	
	F2	Experiencia en la realización de eventos a menor escala de barra en casa.	D2	Alta dependencia de los proveedores de insumos para la elaboración de bebidas alcohólicas.	
	F3	Integrantes con perfil y experiencia tecnológica.	D3	Poca disponibilidad de proveedores para productos perecibles en determinadas horas de la noche	
	F4	Experiencia en estrategias de fidelización y user experience.	D4	Limitada capacidad operativa para responder a varios eventos simultáneos relacionados al servicio de barra.	
	F5	Red de contactos con la escuela de formación de bartenders.	D5	Para los servicios directos y eventos se tiene una competencia por costo al no tener un claro posicionamiento inicial	
	F6	Conocimiento en la gestión y dirección de empresas			
Oportunidades		FO: Explotar		DO: Buscar	
O1	No existe en el mercado local una empresa posicionada que ofrezca servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas	FO1	Diseño de la solución tecnológica que integre servicios diferenciados de valor en relación a la experiencia del consumo de bebidas alcohólicas (F3,O5,O6)	DO 1	Buscar la preferencia del cliente y posicionamiento de la marca a través de un plan de marketing (D5, O1)
O2	Existe un público desatendido que desea adquirir bebidas alcohólicas fácilmente en altas horas de la noche	FO2	Atraer mayores clientes con la creación de contenidos multimedia amigables y de fácil acceso que contenga la preparación de cocteles innovadores (O4, F1, F2)	DO 2	
O3	Existen diferentes servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas de forma independiente pero no existe un orquestador de estos servicios	FO3	Difundir e incentivar nuevas recetas para la preparación de cocteles (O4, F1)	DO 3	
O4	Crecimiento en el interés de nuevas opciones en la experiencia de la mixología.	FO4	Implementar una estrategia de fidelización para clientes recurrentes (F4,O5)	DO 4	
O5	Mayor incremento en la adopción de tecnologías de información para realizar compras por internet				
O6	El mayor porcentaje de personas con tendencia a realizar comprar por internet esta entre 18 a 40 años.	FO5			

Amenazas		FA: Confrontar		DA: Evitar	
A1	Bajas barreras de entrada ante posibles competidores.	FA1	Optimizar tiempos de entrega de los productos a través del comercio colaborativo (F3, A5)	DA 1	Concretar un programa fuerte de incentivos con los distribuidores y bartenders, de forma que sean fieles a la marca (D1, A1)
A2	Incertidumbre de cambios de leyes a los impuestos relacionados a las bebidas alcohólicas.	FA2	Diseño de nuevos mecanismos de atracción de clientes posicionando el valor agregado sobre el precio del producto (A5, F4, F6)	DA 2	Evitar tener proveedores que expendan productos adulterados o de dudosa procedencia (A2, A3, D1)
A3	Regulaciones poco claras sobre el comercio electrónico en relación con la venta de bebidas alcohólicas	FA3			
A4	Alza de precios de insumos directos que están relacionados a nuestros productos y servicios.	FA4			
A5	Cliente promedio suele elegir el precio y tiempo como las principales variables diferenciales en estos servicios.				
A6	Incremento en el contrabando de bebidas alcohólicas a nivel nacional.				

Capítulo VI: Investigación de Mercado

Como parte del análisis a realizar, es necesario realizar una serie de encuestas y entrevistas en profundidad a potenciales clientes y conocedores del tema en preparación y oferta de servicios de bebidas en mixología. De esta forma podemos tener una idea certera del impacto, alcance y aceptación del servicio que Portal Bar desea brindar.

6.1 Diseño de Investigación

En este acápite vamos a explicar el diseño de la investigación que estaremos realizando, ya que es de alta importancia el poder planificar la estrategia que estaremos usando para conseguir los datos del estudio.

- **Objetivo**, el objetivo de la investigación es tener una idea estimada de los intereses y gustos acerca de los servicios de entrega de paquetes de bebidas alcohólicas y medir el nivel de la experiencia de mixología de potenciales clientes.
- **Alcance**, el alcance de la investigación de mercado es realizar el análisis de las preferencias y costumbres de los potenciales clientes, respecto al consumo de bebidas alcohólicas.
- **Tipo de estudio**, el estudio tendrá un Diseño no Experimental, dado que realizaremos encuestas a personas no conocidas y que responderán en su ambiente natural, sin recibir influencia directa o indirecta del equipo de trabajo. Asimismo, realizaremos entrevistas en profundidad, las cuales estarán dirigidas a personas con cierto interés por las bebidas alcohólicas y las experiencias de mixología, sin recibir algún tipo de influencia o estímulo por parte del entrevistador.

Dentro de este tipo de investigación, estaremos siguiendo una estrategia de diseño transversal ya que buscamos obtener datos y estadísticas acerca de lo que sucede en el presente y usaremos a las mismas personas para estudios similares en el tiempo.

La estrategia del diseño transversal que implementaremos será la de Encuestas de Opinión, ya que nuestra meta es el obtener información de una cantidad de significativa de personas que pudieran o no necesitar nuestros futuros servicios, conocer sus respuestas a la propuesta y el nivel de interés que tendrían frente a ésta.

Además, nuestra investigación será exploratoria y cualitativa. Ya que a partir de la realización de las entrevistas en profundidad y la aplicación de la encuesta construida a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad, nos permitirá obtener información sobre las preferencias y costumbres en el consumo de bebidas alcohólicas de nuestro público objetivo, su afinidad por las experiencias de mixología, su inclinación por la preparación de mezclas y cocteles, el uso de la tecnología para adquirir productos o contratar servicios asociados a las bebidas alcohólicas y su condición económica.

Siguiendo con el diseño, necesitamos definir los siguientes datos:

Entrevistas en profundidad: Cliente final

- **Identificación del tipo de participantes**, dado las características del servicio al que está orientado Portal Bar; nuestros entrevistados serán personas cuyas edades se encuentren entre 18 y 40 años, tengan afinidad por el consumo de bebidas alcohólicas, residan o frecuentes los distritos de San Borja, Surco, Surquillo y Miraflores; y se encuentren dentro del nivel socioeconómico A y B.
- **Lugar de las entrevistas**, preferentemente los distritos de San Borja, Surco, Surquillo o Miraflores.

- **Fuente**, la fuente de información es primaria, debido a que recogeremos información directa de los entrevistados.
- **Recursos**, los recursos a usar para la realización de las entrevistas en profundidad será el uso de una grabadora y asegurar un ambiente y medio adecuado para la realización de la entrevista.
- **Tiempo**, el tiempo máximo empleado para el desarrollo de cada entrevista en profundidad será de dos horas.
- **Instrumentos empleados**, se desarrollará la guía del entrevistador, con la finalidad de que sirva como pauta durante el desarrollo de entrevista, para no omitir aspectos importantes.

El uso de la grabadora es opcional.

Entrevistas en profundidad: Cliente interno (locales y bartenders)

- **Identificación del tipo de participantes**, licorerías y bodegas interesadas en tener un canal adicional de venta en un horario extendido. Las bodegas deben estar situadas dentro del perímetro del distrito donde se oferta el servicio, es decir, distritos como San Borja, Surco, Surquillo y Miraflores.
- **Lugar de las entrevistas**, preferentemente los distritos de San Borja, Surco, Surquillo o Miraflores.
- **Fuente**, la fuente de información es primaria, debido a que recogeremos información directa de los entrevistados.
- **Recursos**, los recursos a usar para la realización de las entrevistas en profundidad será el uso de una grabadora y asegurar un ambiente y medio adecuado para la realización de la entrevista.

- **Tiempo**, el tiempo máximo empleado para el desarrollo de cada entrevista en profundidad será de dos (02) horas.
- **Instrumentos empleados**, se desarrollará la guía del entrevistador, con la finalidad de que sirva como pauta durante el desarrollo de entrevista, para no omitir aspectos importantes.

El uso de la grabadora es opcional.

Encuesta:

- **Lugar del estudio**, dado que el servicio ofrecido será en la ciudad de Lima, estaremos compartiendo la encuesta con personas que vivan en la mencionada ciudad.
- **Fuentes**, debido a que se desea tener la información de primera mano, todos los datos serán de carácter primario, tomadas directamente desde las encuestas realizadas.
- **Recursos**, el principal recurso por usar para la realización del estudio es el internet, ya que la encuesta se estará configurando en Google Forms y se compartirá el enlace con la mayor cantidad de personas posibles para su llenado.
- **Tiempo**, se espera tener la encuesta recibiendo resultados por un espacio de un mes aproximadamente o un mayor tiempo en caso no consigamos el número de encuestas recibidas que necesitamos para poder realizar una inferencia importante.
- **Estrategias y técnicas de recolección**, dado que Google Forms nos brinda un resumen consolidado de las respuestas que se dieron en la encuesta, nos facilitará un reporte con el resultado de las encuestas.

6.2 Muestreo

En lo que concierne al muestreo, es importante el determinar una muestra representativa a quienes se les va a enviar la encuesta del servicio de Portal Bar, teniendo en cuenta la imposibilidad de realizar la encuesta a la población completa. Así también es importante el tener en claro el número de personas que se van a encuestar, de forma que el número de personas sea representativo del universo estudiado.

Seguiremos los siguientes pasos al momento de seleccionar la muestra:

- **Definir la población**, Dado que nuestro servicio tiene como meta establecerse en la ciudad de Lima, todas las personas que encuestaremos serán residentes de dicha ciudad.
- **Determinar el tipo de muestreo**, Estaremos utilizando un muestreo probabilístico, ya que todas las personas que sean encuestadas tienen una probabilidad equivalente de ser elegidas.
- **Calcular el tamaño de la muestra**, Para obtener el número de personas que estaremos necesitando entrevistar para tener una muestra significativa, es necesario usar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 * P * (1 - P)}{(E)^2}$$

Donde:

- **n**, el tamaño de la muestra, es decir, el número de personas que deberemos encuestar.
- **Z**, unidades de desviación estándar en la distribución normal que usaremos. En este caso particular el valor es de 1.960 ya que está directamente relacionada con el nivel de confiabilidad que deseamos obtener. Como esperamos obtener un nivel de confiabilidad del 95%, el valor es de 1.960.

- **p**, probabilidad de que las personas se sientan interesadas en nuestro servicio.
- **q**, probabilidad de que las personas no se sientan interesadas en nuestro servicio.
- **E**, margen de error esperado.

En nuestro caso usaremos los siguientes valores:

- $Z = 1.960$
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- $E = 5\%$

$$n = \frac{(1.960)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.145$$

De esta forma sabemos que como mínimo estaremos requiriendo de como mínimo 385 encuestados (redondeando hacia arriba ya que no se puede tener un número no entero de personas) para obtener los valores que debemos tener.

- **Identificar el marco poblacional**, Ya que estamos en la posibilidad de que las respuestas que obtengamos vengan de una zona geográfica amplia, estaremos usando un muestreo polietápico.

- **Seleccionar a los individuos**, En nuestro caso la selección no será parte del trabajo estadístico, ya que usaremos un formulario público que será enviado a muchas personas de diferentes distritos, estratos económicos y características particulares.

Es importante resaltar que la encuesta se estará realizando de manera digital, mediante la plataforma de Google Surveys, por lo que una de las desventajas a tener en cuenta es que realmente no hay certeza completa de que las respuestas recibidas sean realizadas por las personas que indican ser o que hayan respondido de manera completamente

fidedigna, lo que puede tener como consecuencia que el resultado tenga alguna distorsión y por consecuencia el nivel de confiabilidad se vea afectado. No obstante, dado que la población a encuestar es similar en ubicación geográfica, no tan dispersa en edad y hábitos de consumo, la variabilidad de las respuestas será menor, llegando incluso a considerarse no relevante por lo que el nivel de confiabilidad no se verá disminuido.

6.3 Instrumentos para el recojo de información

Los instrumentos elaborados para el recojo de información a emplear para el caso de las entrevistas en profundidad, será la guía del entrevistador; y para el caso de las encuestas, la elaboración de un cuestionario.

6.3.1 Entrevista en profundidad

Para el desarrollo de las entrevistas en profundidad, se realizará la elaboración de una guía, la cual servirá como material de apoyo al entrevistador con la finalidad de no perder ningún aspecto relevante al momento de recoger información.

El contenido de la guía, comprenderá la presentación y finalidad de la entrevista, preguntas relacionadas a obtener los datos generales del entrevistado y su perfil socioeconómico; preguntas asociadas a sus preferencias sobre el consumo de bebidas alcohólicas, afinidad y preferencias sobre la preparación de mezclas o cocteles; hábitos de compra o contratación de servicios asociados al consumo de bebidas alcohólicas por internet; la presentación del producto mínimo viable; y preguntas respecto a la opinión que le merece nuestra propuesta, con la finalidad de mejorar o modificar nuestra propuesta. Así como el cierre de esta.

6.3.2 Encuesta

A continuación, presentaremos el cuestionario realizado para la investigación de mercado de Portal Bar; el cual consta de 18 preguntas referidas al modelo de negocio y 03 preguntas de control.

- **Preguntas de control:** Dirigidas a conocer aspectos generales del encuestado como: Rango de edad, distrito en el que vive y género. Estas preguntas nos darán información del perfil de nuestro público objetivo y nos permitirá confirmar o modificar nuestro segmento de clientes.
- **Preguntas referidas al modelo de negocio:** Para esta sección, como primer filtro incorporamos preguntas dicotómicas, las cuales nos ayuda a filtrar el número de encuestados, quedándonos solo con aquellos que consumen o compran bebidas alcohólicas y aquellas personas que realizan compras por internet o muestran algún interés en hacerlo. Ejem.
 - ¿Usted consume/compra bebidas o productos alcohólicos?
 - ¿Realiza usted compras por Internet o aplicativos móviles?
 - ¿Estaría dispuesto a realizar compras por Internet o aplicativos móviles?

Habiendo filtrado a nuestro público objetivo, empezamos a realizar preguntas sobre algunas costumbres y preferencias sobre su consumo de bebidas alcohólicas, eventos a los que suele asistir y los puntos de compra donde suele adquirir las bebidas alcohólicas o los insumos para la preparación de cocteles. Ejem.

Preguntas basadas en hechos como:

- ¿En qué ocasiones suele usted consumir bebidas alcohólicas? (respuesta múltiple)
 - a. En casa

- b. En reuniones con amigos
- c. After Office
- d. Reuniones de fines de semana
- e. Fiestas
- ¿Con qué frecuencia suele usted acudir a los eventos sociales antes mencionados?
 - a. Con mucha frecuencia
 - b. Regularmente
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
- ¿Con qué frecuencia suelen haber bebidas alcohólicas en las ocasiones antes mencionadas?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. a veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Finalmente, realizamos una descripción sobre el concepto de servicio al que se encuentra orientado Portal Bar, tratando de que sea fácil de entender y a la vez englobe todo lo que deseamos ofrecer.

Luego de realizar la descripción, formulamos preguntas, que nos ayude a recoger la opinión y el interés de los encuestados por Portal Bar. Ejem.

- ¿Qué tan interesado estaría usted en probar este servicio?
 - a. Definitivamente lo probaría

- b. Probablemente lo probaría
 - c. Podría probarlo o no
 - d. Probablemente no lo probaría
 - e. Definitivamente no lo probaría
- ¿Qué factores consideraría como los más importantes al momento de decidirse por el servicio antes mencionado? Marque del 1 al 5; siendo 1 el más importante y el 5 menos importante

Tabla 6. *Factores de calificación*

Factor	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega					
Personalización del pack					
Receta para la preparación del coctel					
Productos no adulterados					

Habiendo explicado la estructura, el contenido y que es lo que deseamos recoger con el cuestionario; el cuestionario completo está disponible en el Anexo 01.

Cuestionario de investigación de mercado de Portal Bar.

6.4 Reportes de Resultados

6.4.1 Entrevistas en profundidad: Cliente final

Se realizaron diez entrevistas a profundidad con el objetivo de poder validar la idea de negocio y así realizar ajustes en base a las respuestas de los participantes.

La duración de las entrevistas realizadas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. *Tiempos de entrevistas a profundidad a clientes finales*

Entrevista	Duración (en minutos)
1	55
2	45
3	21
4	19
5	25
6	20
7	25
8	40
9	24
10	42

Costumbres y preferencias sobre el consumo de bebidas alcohólicas

De los participantes entrevistados la mayoría tiene como preferencia reunirse en eventos sociales con amigos de su trabajo o universidad. Los lugares que suelen frecuentar donde consumen bebidas alcohólicas son:

- Casinos
- Bares
- Casa

Asimismo, los distritos como Miraflores, Surco y San Borja son los de mayor preferencia por los entrevistados para reunirse con sus amigos debido a que suelen ser lugares seguros y céntricos entre sus centros laborales y la universidad.

Preferencias sobre la preparación de cócteles

Entre las preferencias sobre la preparación de cocteles se relevaron distintas opiniones entre los entrevistados. Se destacan los siguientes puntos:

- Cocteles directos como chilcano y cuba libre suelen ser los preferidos por temas de facilidad en preparación.

- Disposición en la preparación de nuevos cocteles siempre y cuando tengan un guía que pueda absolver dudas durante el proceso de preparación.
- La selección de la bebida alcohólica está sujeta al tipo de evento a realizar. Por lo general las parrillas hay vino y cervezas.

Compras o contratación de servicios por internet

En lo que respecta a la contratación de servicios por internet en su totalidad los entrevistados indicaron que no tienen resistencia de hacer pedidos de algún servicio por internet. Inclusive hoy en día se encuentran familiarizados utilizando los servicios que ofrecen empresas como Glovo o Uber Eats. Sin embargo, no tienen posicionado algún servicio por internet que pueda proveer los servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas. Sobre el precio adicional a pagar por el servicio, tuvimos dos opciones comentadas, la primera era establecer un monto fijo por la entrega del servicio o un porcentaje del valor de las bebidas adquiridas.

Opinión sobre el producto

Luego de explicar el producto mínimo viable sobre la idea de negocio propuesta se recabaron distintas opiniones. Las más destacadas se listan a continuación.

- El segundo servicio relacionado al servicio de entrega a domicilio de paquetes cocteleros destacó en su mayoría ya que no han escuchado servicios similares en el mercado, sin embargo, las opiniones coincidieron que los instrumentos que vienen para la preparación como onzas, shakers deberían ser opcionales para que no incremente el precio final.

- Otra opinión coincidente dentro de los entrevistados era que, normalmente en reuniones donde se consume bebidas alcohólicas también se debería incluir en nuestra oferta de paquetes opciones de alimento no perecible considerados como piqueos ya que complementan muy bien en las reuniones, algunas de esas opciones descritas en las entrevistas fueron: habas, canchita, quesos entre otros.
- La veracidad de los productos es un tema importante para considerar entre nuestros clientes, ya que en algunas ocasiones se han topado con productos alcohólicos adulterados en pedidos realizados en altas horas de la noche, en ese sentido nuestra oferta de valor les parece interesante ya que al ser una marca que brinda también este servicio a través de una aplicación, otorga confianza evitando así consumir productos dañinos.
- El tercer tipo de servicio enfocados a eventos es un servicio que fue recibido muy bien a nuestros entrevistados, muchos de ellos han tenido la idea o iniciativa de contar con este servicio en alguna reunión social pero no se pudo concretar ya que desconocían donde encontrar estos tipos de servicios.
- Respecto a cuanto estarían dispuestos a pagar por la propuesta de servicio en promedio las personas entrevistadas indicaron que hasta un 20% a 25% adicional.

6.4.2 Entrevistas en profundidad: Cliente interno licorerías

Parte del modelo de negocio que planteamos consiste en tener una excelente relación con licorerías locales que sirvan como proveedores de las bebidas alcohólicas y almacenes para los paquetes personalizados que estaremos ofreciendo.

Por lo que hemos decidido incluirlos en el estudio de mercado para conocer sus impresiones hacia el modelo de negocio que planteamos y tomar puntos de mejora que nos puedan ofrecer en miras de mejorar el negocio pensado.

Se han realizado 5 entrevistas a profundidad con diferentes licorerías, todas ellas trabajando en el mismo territorio inicial al que apuntamos ofrecer nuestros servicios, de forma que tengamos una idea de la factibilidad de la propuesta, recibiendo opiniones positivas y mejoras en el tipo de servicio. Las duraciones de las entrevistas fueron las siguientes:

Tabla 8. *Tiempos de entrevistas a profundidad a clientes internos (licorerías)*

Entrevista	Duración (en minutos)
1	24
2	17
3	19
4	22
5	11

El primer comentario que recibimos es que algunas de las licorerías eventualmente y en fechas especiales de fiestas (por ejemplo, en fiestas patrias o fin de año) realizaban ventas hasta altas horas de la noche, ya que eran momentos en los que la experiencia pasada les indicaba que eventualmente varias familias iban a necesitar abastecerse de más bebidas alcohólicas. Sin embargo, eran conscientes de que no era la opción más correcta ya que acorde a las ordenanzas municipales no se debería realizar ventas luego del horario de las 11 de la noche, por lo que la propuesta de Portal Bar era interesante ya que les daba una manera de continuar las ventas fuera del horario establecido por la ordenanza y contribuía al cumplimiento de la ordenanza.

Así también, tuvimos el comentario de que es atractivo el dejar de ser tiendas que reciben a clientes cercanos a su ubicación física, sino que tendrían un mucho

mayor alcance al incluir el canal de la aplicación móvil para ofrecer más productos, mayores ventas y por consecuencia mayores ganancias. Sin embargo, al mismo tiempo no les parecía muy positivo el hecho de que sean intermediarios invisibles para los clientes, ya que los clientes finales no sabían o tenían conocimiento de la licorería. Como consecuencia de estas solicitudes, estaremos analizando en una siguiente versión de la aplicación el incluir los nombres y logos de las licorerías con las que trabajaremos, de forma que les brindemos un reconocimiento especial al ser parte de las socias con las que trabajamos.

Un comentario que también apareció de las entrevistas fue el que inicialmente, al tener poca demanda pues la aplicación se estará haciendo conocida, probablemente la cantidad de pedidos que reciban sea baja, por lo que tener una persona completamente dedicada a atender turnos en la noche no sea completamente rentable. Por lo que estaremos analizando el aspecto financiero de comenzar con un stock básico inicial con el que comencemos a atender los primeros meses de la operación para luego eventualmente comenzar a trabajar directamente con las licorerías asociadas.

Sobre la aplicación y el canal en el cual comunicaríamos los nuevos pedidos, nos solicitaron que la aplicación móvil tenga toda la información y detalle necesario para atender los pedidos y no cometer errores. Una de las licorerías nos comentó que algunos clientes cercanos y conocidos tenían el WhatsApp de la persona que atiende normalmente y que ese era un canal que funcionaba bien para pedidos puntuales, sin embargo que al añadir a un nuevo grupo de clientes con los que no se ha interactuado en el pasado, era más conveniente que exista un medio de pago que se encargue de

dichas funciones, que no se tengan problemas por no tener la cantidad exacta y tener que buscar el dinero para el cambio.

6.4.3 Entrevistas en profundidad: Cliente interno bartenders

Se realizaron entrevistas de profundidad a tres personas especializadas en el rubro de preparación de cocteles con la finalidad de que la entrevista nos permita conocer el perfil del entrevistado, las características del trabajo que realiza, interés sobre la idea de negocio, su disponibilidad de tiempo frente a la propuesta y sus opiniones respecto al producto.

La duración de las entrevistas realizadas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. *Tiempos de entrevistas a profundidad*

Entrevista	Duración (en minutos)
1	40
2	50
3	43

Las personas entrevistadas fueron personas entre los 28 y 34 años, todos egresados de alguna escuela de bartenders y para ninguno de los entrevistados es su actividad principal, sino cuentan con otras fuentes de ingreso.

Los entrevistados coincidieron en manifestar que como no es una fuente de ingresos principal, dedican a esta actividad generalmente los fines de semana y les ocupan entre 4 a 6 horas de su tiempo por evento. Los tipos de eventos en los que suelen trabajar son cumpleaños, matrimonios, bautizos, reuniones familiares; pero también eventos como presentaciones de marca, inauguraciones o ferias. Nunca trabajan solos, siempre es necesario tener al menos una persona de apoyo cuando realizan sus actividades; el número de personas de apoyo depende mucho del tipo de

evento y el número de invitados. Una característica importante por evaluar en los bartenders es el carisma y la empatía.

A todos les pareció interesante; sobre todo porque es una forma de promocionar su trabajo y ampliar su red de contactos y les ayudaría a incrementar sus ingresos en esta actividad. Además, les pareció una idea innovadora ya que todos desconocían que exista en el mercado local una aplicación que oferte este tipo de servicio.

Su disponibilidad frente a la propuesta sería principalmente los fines de semana y algunos días festivos; sin embargo, si se les convoca con anticipación podrían disponer de tiempo algún día de la semana. Asimismo, nos indicaron que normalmente se encuentran ocupados brindando sus servicios en eventos en promedio 1 vez a la semana.

Les pareció una buena idea y mostraron interés en participar de la propuesta. Alguno de los aportes que recibimos para incorporar a nuestra propuesta fueron:

- Que la aplicación permita hacer una valoración del bartender y de acuerdo con ello poder recibir un pago diferenciado respecto a los demás.
- Mostrar en la aplicación su fotografía, un resumen de su experiencia y logros obtenidos, para que el usuario final pueda hacer la elección del bartender de su preferencia.
- Se podría ampliar el servicio a la contratación de bartenders que realicen acrobacias no solo en la preparación del trago sino, para realizar un espectáculo como parte de la fiesta o evento. Claro, este tipo de servicio tendría un costo adicional.

6.4.4 Resultados de Encuesta

Para el estudio cuantitativo se realizaron encuestas a través de Google Survey, de manera que podamos conocer datos demográficos de las personas a las que estaríamos alcanzando con nuestros servicios y sus características o costumbre de consumo de bebidas alcohólicas, así también la factibilidad de compra a través del aplicativo. Se analizaron 400 encuestas que se encuentran dentro de nuestro perfil de público objetivo, durante un periodo de 3 semanas.

6.4.4.1 Perfil de los encuestados

Dado que estamos ofreciendo un servicio relacionado al consumo de bebidas alcohólicas, las encuestas fueron realizadas a personas mayores de edad, sin diferencia del sexo y que tengan residencia, trabajen o se relacionen con amigos y familiares que residan dentro de los distritos en los que estaremos presentes.

Según los resultados obtenidos, tenemos que la mayoría de las personas encuestadas fueron del sexo masculino. Exactamente el 85% de los encuestados pertenecía al sexo masculino y un 15% pertenecía al sexo femenino, lo que son 340 personas encuestadas del sexo masculino y 60 personas del sexo femenino.

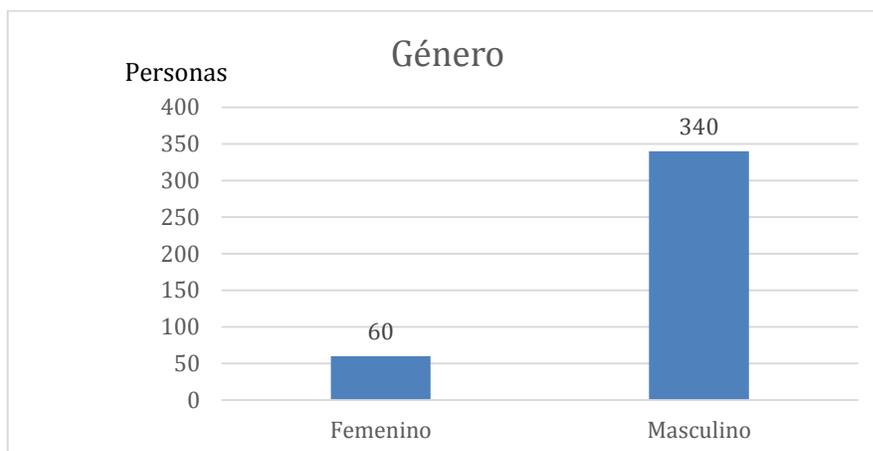


Figura 13. Encuestados por Género

La mayoría de las personas encuestadas se encuentra en el rango de edad de 26 a 65 años, siendo el rango de 34 a 35 el rango en el cual se encuentra la mayor cantidad de personas encuestadas representando el 57.5% de las personas.

Así también, observamos que las personas encuestadas tienen residencia en la ciudad de Lima (en la cual comenzaremos a operar) y pertenecen a 10 distritos. Observamos también que la mayoría de los encuestados se encuentran presentes en los distritos de San Borja y Santiago de Surco.

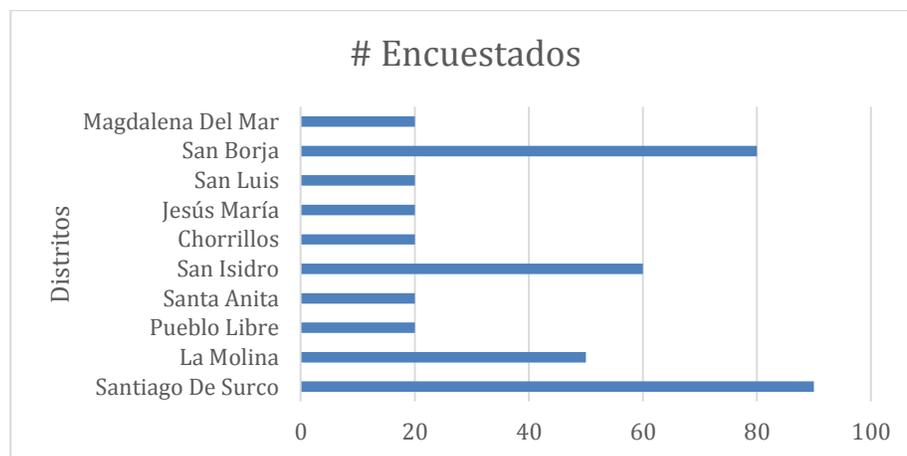


Figura 14. Encuestados por Distrito analizado

6.4.4.2 Sobre el comportamiento de compras de los encuestados

En la encuesta se buscó validar también el comportamiento de los clientes con respecto al tipo de consumo que realizan las personas.

Sobre el consumo de bebidas alcohólicas obtenemos que el 80% de los encuestados consume bebidas alcohólicas. Acerca del comportamiento de compras por internet o aplicaciones móviles, conocemos que el 72.5% realiza compras por internet actualmente, haciendo la subsiguiente consulta de si estuviesen dispuestos a continuar haciéndolo (para los que ya lo hacen) o comenzar a hacerlo (para los

que respondieron que no lo hacen actualmente) la respuesta fue bastante positiva, obteniendo un 95% a favor de la compra por internet o aplicativos móviles.

6.4.4.3 Sobre el comportamiento de consumo de bebidas alcohólicas

Dado que nuestra propuesta consiste en llevar una experiencia de mixología diferenciada a los hogares o eventos de nuestros clientes, decidimos consultar acerca de la frecuencia con la que participan en eventos de este tipo y su consumo de alcohol en ellos. Sobre la frecuencia en la que las personas participan en eventos sociales en los que podrían hacer consumo de bebidas alcohólicas, obtenemos que la mayoría de las personas lo hacen en una frecuencia regular (dos o tres veces al mes), seguido por el grupo de personas que lo eventualmente (una vez al mes) y con mucha frecuencia (de forma semanal). Positivamente observamos que las personas que nunca participan de este tipo de eventos son la minoría, por lo que nuestra cantidad de mercado al que podemos apuntar o que en algún momento podría interesarse en el servicio es realmente la mayoría.

Tabla 10. Nivel de frecuencia con el que suelen acudir a eventos

Nivel de Frecuencia	Cantidad
Nunca	10
Eventualmente	110
Regularmente	210
Con mucha frecuencia	50
Total	380

Siendo consultados acerca del nivel de frecuencia en los que efectivamente consumen bebidas alcohólicas en dicho tipo de eventos, obtenemos que las frecuencias son bastante altas, siendo que entre una frecuencia de Casi Siempre y Siempre tenemos a más de dos tercios de los consultados.

Tabla 11. Nivel de frecuencia de con el que consumen bebidas alcohólicas en eventos

Nivel de Frecuencia	Cantidad
A veces	100
Casi Siempre	120
Siempre	150
Total	370

6.4.4.4 Sobre los factores de elección de una bebida alcohólica

Desde nuestra propuesta de valor, el poder ofrecer una experiencia diferencia y de calidad es muy importante, por lo que nos interesa conocer cuáles son los factores que son considerados por nuestros clientes.

Para poder conocer los factores que más influyen al momento de la decisión pedimos a los encuestados que puedan valorar en un orden de prioridad cuáles son los factores más influyentes o de mayor importancia al momento de elegir una bebida alcohólica. Es así como obtenemos satisfactoriamente que el orden de prioridad en factores al momento de elegir una bebida alcohólica en orden de preferencia: Sabor, Facilidad de encontrar, Marca, Procedencia, Precio, Versatilidad.

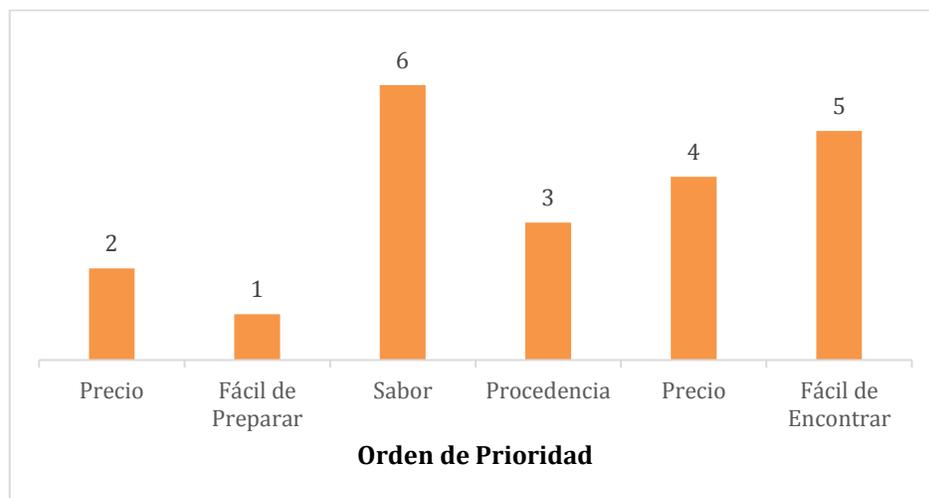


Figura 15. Factores de elección de bebidas alcohólicas

6.4.4.5 Sobre el lugar de compra de las bebidas a consumir

Es importante conocer el lugar en el cual los consumidores preferirían realizar la adquisición de las bebidas alcohólicas, de tal forma que podamos conocer el tipo de mercado actual con el que estaremos compitiendo. Aquí en orden de mayor preferencia tenemos: Aplicaciones por Internet, Bodegas, Grifos, Supermercados, Distribuidores de licor.

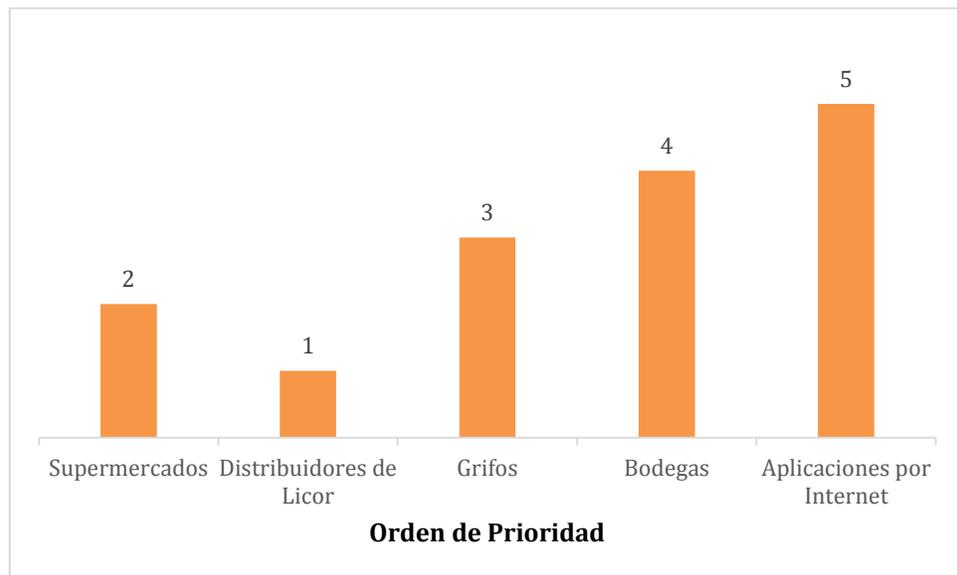


Figura 16. Lugares de preferencia de compra de bebidas alcohólicas

Esta confirmación de que el mercado está cada vez más predispuesto a realizar las compras de bebidas alcohólicas por internet es muy importante ya que confirma que tendríamos cabida en el mercado local con nuestra propuesta de valor.

6.4.5 Aceptación de la propuesta de negocio

Uno de los objetivos de realizar un análisis cuantitativo es el poder evaluar si el modelo de negocio que proponemos podría ser aceptado por el mercado, representado por nuestro público objetivo. De esta forma podemos conocer la factibilidad real de la demanda que podríamos tener en el mercado.

Analizando a los encuestados sobre la afinidad a la propuesta con la que los presentamos, vemos un escenario alentador ya que únicamente un 5.4% rechazaron la idea definitivamente, un 2.7% indicó que se orientaba a probablemente no lo probaría y un 10.8% indicó que la propuesta les era indiferente ya que podría probarlo o no. Desde el lado positivo vemos que un 56.8% posiblemente lo probaría y que 24.3% definitivamente lo probaría, es decir que aceptaba la propuesta como atractiva. Por lo que podemos indicar que nuestro mercado potencial es el 81.1%.

Tabla 12. *Probabilidad de uso de la solución propuesta*

Afinidad a propuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no lo probaría	20	5.4%
Probablemente no lo probaría	10	2.7%
Podría probarlo o no	40	10.8%
Probablemente lo probaría	210	56.8%
Definitivamente lo probaría	90	24.3%
Total		100%

Consultamos también sobre cuáles son los factores que son más valorados de la oferta de valor que ofrecemos, obteniendo como resultado el siguiente orden de prioridad precio, productos no adulterados, tiempo de entrega, personalización del paquete y que incluyamos en el servicio recetas para la preparación del cocktail.



Figura 17. Factores de importancia para el servicio propuesto

Con el resultado de esta priorización de factores indicados, notamos que el precio es el principal factor y razón por la cual podrían usar nuestros servicios, así también la seguridad que da el tener una empresa o servicio que certifique la seguridad y calidad de los productos que se ofrecen, lo cual confirma los datos encontrados en la investigación del estado del mercado peruano con respecto a las bebidas alcohólicas, donde encontramos que uno de los problemas en los que la industria de las bebidas se enfrentaba era el tener muchas bebidas adulteradas o de contrabando, lo cual llevaba a tener una mala experiencia. Así también vemos que los factores del tiempo de entrega y la personalización no son tan relevantes, dejando en último lugar el contar con recetas para la preparación de cocktails incluidos en los paquetes.

6.5 Estimación de la demanda

Para poder estimar la demanda del mercado potencial al que podemos alcanzar debemos analizar tanto los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo mediante las encuestas y la información de la población mediante los censos oficiales para poder dar con una estimación cercana.

Por ser la fuente más fidedigna, estaremos usando como fuente de información el último censo realizado por el INEI en el año 2017, teniendo en cuenta los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y Surquillo, independientemente del sexo y que se encuentren entre las edades de 18 y 40 años.

Tabla 13. *Población por distrito en Lima Moderna. Fuente INEI*

Distrito	Población Total
Miraflores	30,282
Santiago de Surco	110,825
San Borja	40,055
San Isidro	19,867
Surquillo	35,042
Total	236,071

Ahora, teniendo en cuenta a la población, usaremos el porcentaje de personas que mostraron interés y aceptación acerca de la idea de negocio para que podamos estimar cuántas personas podrían estar dispuestas a usar nuestros servicios. De las encuestas sabemos que esta cantidad de personas representa al 81.1% por lo que obtenemos que la cantidad de personas que podrían usar nuestra solución es de 192,870 personas.

Tabla 14. *Población por distrito en Lima Moderna que podría usar nuestra solución.*

Distrito	Población Total
Miraflores	24,740
Santiago de Surco	90,544
San Borja	32,725
San Isidro	16,231
Surquillo	28,629
Total	192,870

Finalmente, pensando en un escenario conservador, de acuerdo con las encuestas realizadas, sabemos que las personas realizan consumos de bebidas alcohólicas mayormente con una frecuencia de dos o tres veces al mes y un grupo más reducido lo realiza semanalmente, por lo que en el peor de los casos tendremos al menos 1 consumo mensual; y

que sobre la cantidad de personas que usarán el servicio, tomaremos como estimación que el 10% del mercado potencial, teniendo como resultado que potencialmente 19,287 personas serían nuestros clientes activos. Estaremos usando este número para poder plantear el financiero en los siguientes años.

6.6 Explicación de mínimo producto viable

6.6.1 Cliente final

Los clientes de Portal Bar tienen dos diferentes medios de comunicación para hacer uso de los servicios ofrecidos (web y aplicación móvil).

Portal Bar cuenta con tres servicios diferenciados separados por el nivel de experiencia de mixología ofrecido, es por ello por lo que en este capítulo se realizará una guía del paso a paso de cómo el usuario interactúa con estos tres tipos de servicios a través desde un aplicativo móvil y algunas opciones adicionales de administración del usuario

Como primer punto tenemos la página de ingreso al sistema, aquí se busca dar un rápido ingreso al usuario con los datos mínimos requeridos (para este momento) es por ello por lo que sólo se pide usuario y contraseña, sin embargo, se tendrá la opción de ingresar a través de Facebook.



Figura 18. Ingreso al sistema Portal Bar

Como siguiente punto y una vez ya identificado el aplicativo muestra seis zonas dentro de ella que cuentan con un propósito específico



Figura 19. Opciones de servicios ofrecidos por Portal Bar al ingresar al sistema

- a) Perfil, dentro de esta opción se encuentra toda la información relacionada del cliente, así como la información de contacto con Portal Bar, dentro de sus opciones se puede interactuar con:



Figura 20. Perfil del usuario Portal Bar

- i. La foto de Perfil (para una mejor personalización del aplicativo, cabe señalar que en caso se haya realizado la autenticación a través de Facebook la foto de perfil se cargará automáticamente en el aplicativo Portal Bar.
- ii. Datos personales, opción donde encontraremos nuestra información básica como nombre, apellido, dirección de entrega y un indicador Perfil Portal Bar donde se establece los gustos del cliente
- iii. Método de pago, opción donde encontraremos el registro de las tarjetas de créditos, el usuario puede almacenar hasta cinco tarjetas, elegir la tarjeta principal, así como eliminar la tarjeta en el momento que desee

- iv. Código Promoción, el aplicativo está preparado para futuras campañas, en ese sentido esta sección será la encargada de recibir los códigos promocionales para diferentes tipos de beneficios para el cliente
- v. FAQ, módulo de preguntas frecuentes, al ser una aplicación que cuenta con nuevos servicios visto en el mercado, es necesario contar con un módulo donde se pueda encontrar las dudas frecuentes de los clientes
- vi. Servicio al cliente, aquí encontraremos las redes sociales, así como puntos de comunicación en caso se requiera para que el Cliente llegue a Portal Bar
- vii. Comunidad, aquí entraremos a la comunidad de Portal Bar, donde podremos conocer las inquietudes y respuestas de los clientes y no clientes con la finalidad de fidelizar y difundir la cultura de mixología.
- viii. Cerrar Sesión, opción donde el usuario podrá cerrar su sesión actual.



Figura 21. Comunidad Portal Bar

Comunidad Portal Bar, en la comunidad planteada para la presente tesis da un importante espacio para la interacción de clientes y no clientes con pedidos, sólo es necesario que la persona interesada se de alta para empezar a interactuar, dentro de la comunidad relacionado a la mixología es posible dar consejos, hacer preguntas, sugerencias de modo que enriquezca el conocimiento de los usuarios (de cualquier nivel y conocimiento en mixología), asimismo, la plataforma dará opciones de enlazar los servicios ofrecidas dentro de algún post o respuesta en la comunidad, con ello se busca responder a una posible necesidad brindando así una solución completa.

- b) Ubicación actual, en esta sección indica la ubicación donde se encuentra el usuario para la facilidad de la entrega del producto o servicio (y evitar el paso extra de ingreso de dirección), en caso el pedido no se deba entregar en la ubicación del usuario, es posible entrar a la opción y modificar la opción de envío manualmente para una mayor comodidad
- c) Carrito de Compra, en esta opción se listan los productos y servicios que el usuario previamente indicó que desea adquirir, finalmente en este módulo se hará una revisión previa del pedido, así como el precio total, elección del método de pago y destino del producto para proceder al pago
- d) Búsqueda de servicio, opción novedosa en la aplicación ya que sea que busques un insumo o nombre de un coctel o tipo de coctel, el buscador podrá encontrar la información requerida por tipo de servicio de entre todo el catálogo
- e) Servicio actual, en esta sección se muestra tres pestañas donde se define cada uno de los servicios que Portal Bar ofrece, estos son: Servicio Directo, Servicio de Paquetes y Servicio de Eventos

- i. Servicio Directo, el primero de ellos cuenta con un bajo aporte en la experiencia de mixología proporcionado por Portal Bar, en esta opción de servicio directo el cliente ya conoce sus necesidades puntuales de manera que solicita el o los productos de manera específica, en ese sentido la pantalla inicial de este servicio cataloga los productos por tipos de destilados, así como otras categorías como sodas y extras que complementan la experiencia en la mixología del cliente. Una vez elegido el destilado, el aplicativo lleva al cliente al listado del producto elegido ordenado por precio, en ella el cliente puede elegir la cantidad que añadirá a la bolsa de compras sin salir de esta opción.

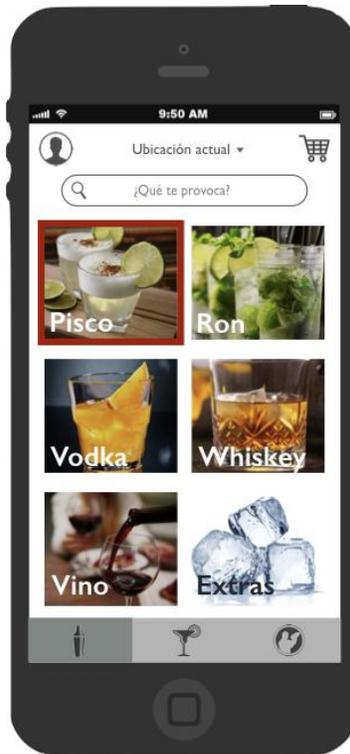


Figura 22. Elección de categoría del Servicio Directo

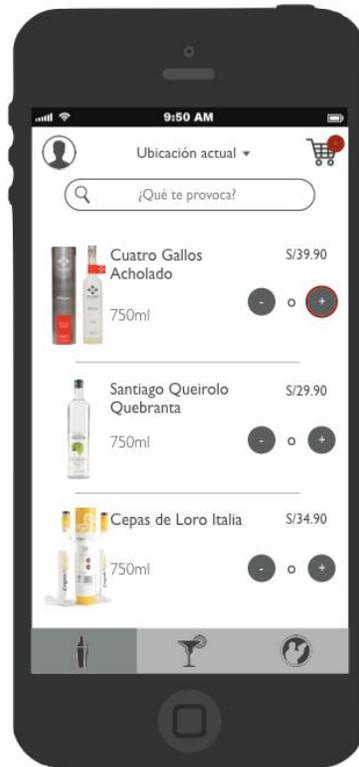


Figura 23. Opciones de Pisco dentro del Servicio Directo

Finalmente, una vez el pedido haya sido confirmado, se mostrará cual es la ubicación del motorizado en tiempo real, con ello el cliente podrá observar el recojo de los productos, así como el tiempo promedio en la cual el motorizado llegaría a realizar la entrega del pedido.

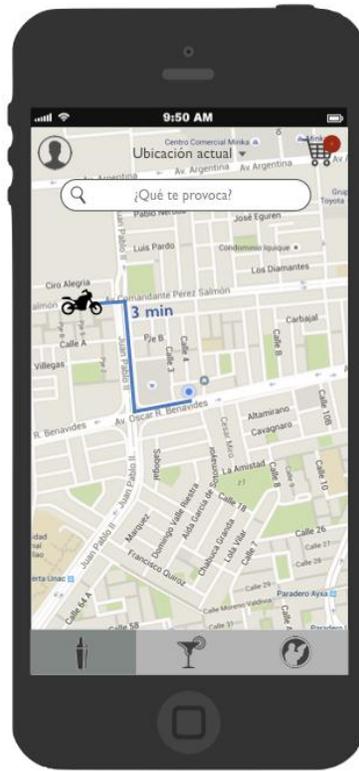


Figura 24. Posición en tiempo real del motorizado

- ii. Servicio de Paquetes, el servicio exclusivo de Portal Bar que lleva a los clientes al siguiente nivel en el aprendizaje y experiencia en la mixología de mediano nivel, este servicio va dirigido para los clientes que tienen la intención de aprender y elaborar bebidas más elaboradas pero o que no saben cómo o desconocen los insumos y la preparación, para ellos Portal Bar pone a disposición unos paquetes especiales de cocteles, no los entrega elaborados sino que entrega todos los insumos para que el mismo cliente tenga la oportunidad de prepararlos paso a paso guiados por contenido multimedia que la aplicación pone a disponibilidad del usuario. Los paquetes brindan información como el tipo de coctel, cantidad de personas que alcanzaría y el precio, dando oportunidad de cambiar algunos insumos a gusto del consumidor.

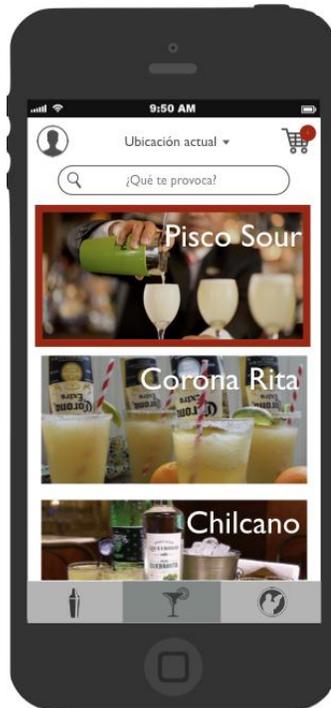


Figura 25. Elección de Pisco Sour dentro del Servicio de Paquetes



Figura 26. Personalización del Pisco Sour dentro del Servicio de Paquetes

- iii. Finalmente, el tercer servicio y el que representa un mayor acercamiento con la experiencia en la mixología es el servicio de Eventos, este tipo de

servicios va dirigido para una cantidad mayor a 5 personas que deseen conocer de cerca



Figura 27. Configuración del Servicio Eventos

f) Seleccionador de servicio, es una barra en la parte inferior de la aplicación donde podremos elegir el tipo de servicio descrito en el punto anterior.

Además, se cuenta con una sección de ranking de bartenders disponible donde podremos encontrar el listado de proveedores que brindan este servicio, datos sobre la persona, cantidad de eventos atendidos, si tiene reviews sobre el

servicio brindado, amigos en comunes dentro de la comunidad así como el puntaje brindado por sus servicios, la alimentación de este puntaje (que va de una a cinco estrellas) se da al finalizar el tercer servicio ofrecido por Portal Bar (Servicios de Eventos) por parte del cliente contratante, ello ayuda al cliente al momento de contratar en futuros eventos a un bartender y poder revisar la calidad del servicio ofrecido.

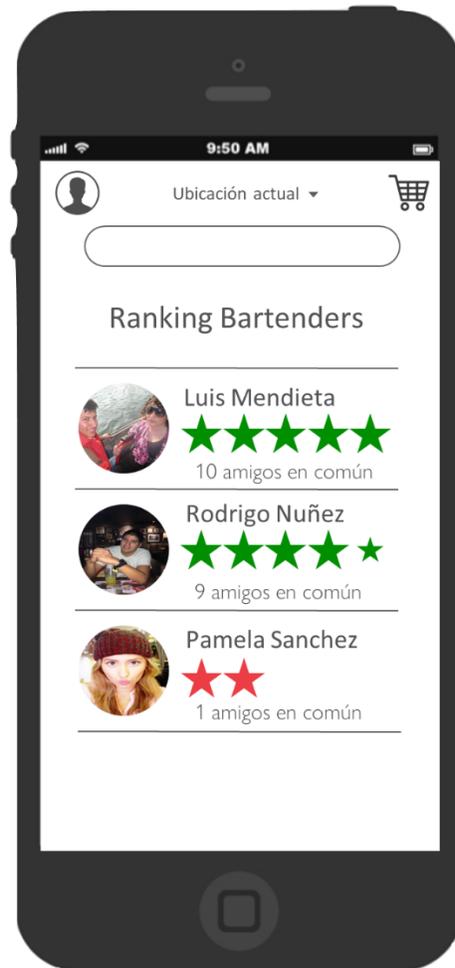


Figura 28. Configuración del Servicio Eventos

6.6.2 Cliente interno – Locales

Portal bar tiene un importante cliente interno el cual se encarga de proporcionar diversos tipos de productos a la cadena de abastecimiento y así el cliente final pueda obtener su pedido con las garantías que el servicio proporciona

En ese sentido las bodegas y/o licorerías contarán con una versión de la aplicación Portal Bar enfocado a ellos, esta versión contará con distintas funcionalidades a las ya mencionadas en el punto anterior, ya que la información a la que se necesita acceder por parte de los clientes internos difiere mucho a la información a manejar por los clientes finales.

El punto de partida es la ventana de inicio de sesión, en ella la aplicación dependiendo del rol que acceda mostrará diferentes opciones, para ello las opciones de ingreso serán las ya mostradas en el cliente final, las cuales son: email, contraseña y el botón de ingresar, adicionalmente a ello, se puede hacer ingreso a través de una sesión de Facebook

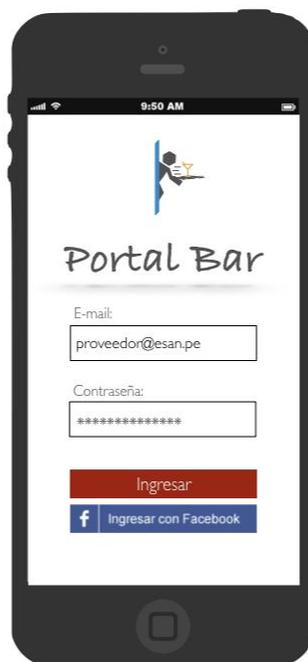


Figura 29. Ingreso al sistema de los clientes internos

Una vez ingrese al sistema, tiene la posibilidad de ver los pedidos atendidos y los pedidos por atender, sin embargo, el uso normal de la aplicación es mostrar en tiempo real cuando un pedido es solicitado apareciendo el siguiente mensaje



Figura 30. Alerta de nuevo pedido

La alerta se sitúa por toda la pantalla además de ser acompañada con un timbre característico de la aplicación. Lo siguiente es poder ver datos propios del servicio

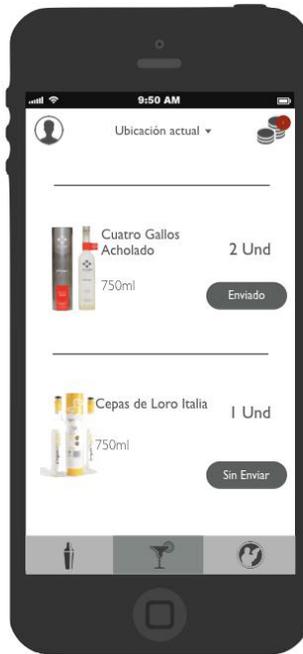


Figura 31. Detalles del pedido

A continuación, muestra cuales son los productos que necesitan ser alistados para que el motorizado pueda pasar por ellos dentro de unos minutos.

En paralelo, se ha notificado al motorizado que debe ir a recoger los productos, es por ello que el proveedor de productos debe conocer su ubicación

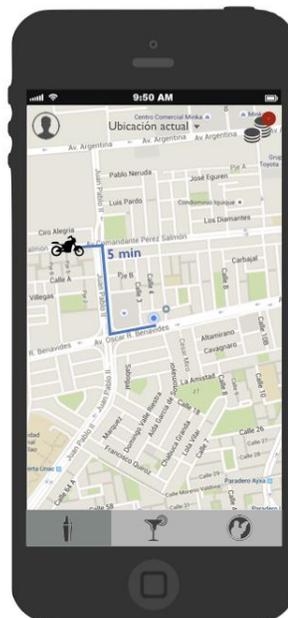


Figura 32. Ubicación del motorizado – vista Proveedor

En esta pantalla se muestra la ubicación y tiempo promedio en la cual el motorizado llega a recoger los productos del pedido actual, con ello se busca que el proveedor aliste los productos y los entregue rápidamente cuando el motorizado se acerque.



Figura 33. Saldo Proveedor

Finalmente, el proveedor puede mirar cuánto dinero va ganando producto de las ventas a través de este canal.

6.6.3 Cliente interno – Motorizado

Similar al flujo del proveedor visto en el punto anterior, los motorizados cuentan con una versión de la aplicación dirigido para que puedan realizar sus labores cotidianas.

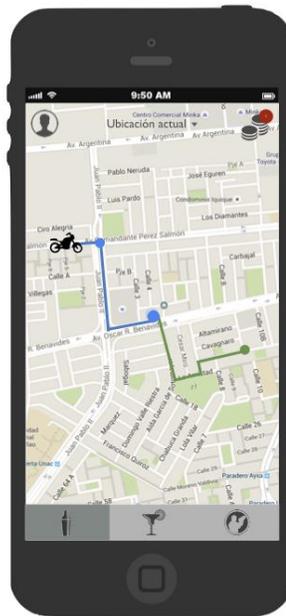


Figura 34. Ruta de recojo de pedidos – Motorizado

Al igual que en el caso anterior, *las Figura 19 y Figura 20* son parte de este flujo, es decir que tanto el ingreso al sistema como la alerta de un nuevo pedido son visualmente iguales en ambos casos, sin embargo a partir de este momento las funcionalidades cambian para el motorizado debido a que la aplicación muestra una ruta de varios puntos con la finalidad de recoger varios productos y estas están representadas de un color azul mientras que la ruta hacia el cliente final está representado de color verde como se puede ver en la *Figura 24* a la cual se puede dar un touch en cada punto azul para visualizar que productos exactamente son los que se necesita recoger de cada proveedor y cuál es el estado de cada producto (En camino o Por recoger) como se muestra en la *Figura 25*.



Figura 35. Listado de productos a recoger – Motorizado

7. Capítulo VII: Plan de Marketing

7.1 Introducción

En el presente capítulo enfocaremos los objetivos de marketing que debemos realizar para conseguir las ventas y servicios de entrega a domicilio de los productos que ofrecemos, tomando en consideración los resultados encontrados mediante los estudios de mercado y entrevistas a profundidad, teniendo en consideración las estrategias definidas en el plan estratégico.

El plan de Marketing consiste en conseguir describir los objetivos de la compañía alineadas a las acciones de marketing que se planifican realizar o que se encuentren llevando a cabo, de tal forma que se pueda trazar un plan de acción futuro. Al mismo tiempo, se requiere definir las acciones que se tendrán que realizar para conseguir los objetivos definidos desde el nivel estratégico, el presupuesto y/o recursos necesarios a usar.

7.2 Marketing Estratégico

7.2.1 Objetivos a corto plazo

Definiremos como objetivos a corto plazo aquellos que esperamos cumplir en el primer año de funcionamiento de la solución. Para Portal Bar, establecemos los siguientes:

- Llegar a posicionar la marca en todos los segmentos y distritos en los que hemos definido el alcance. Como herramienta principal para ello hemos definido el uso de las redes sociales para llegar a la mayor cantidad de personas posibles.

- Obtener un mínimo de 15 distribuidores intermedios como socios inscritos para puntos intermedios en los cuales nuestros despachadores puedan recoger los productos a entregar a clientes.
- Conseguir alcanzar 10,000 usuarios finales de la aplicación durante el primer año desde la salida en vivo.
- Tener la página de Facebook e Instagram activa desde la puesta en vivo y realizar continuamente campañas para buscar crecer en un promedio de 5,000 seguidores cada seis meses.
- Hacer uso de las redes sociales para que a través de ella se realicen el 75% de las campañas de marketing.
- Aprovechar Youtube como medio principal para la creación de contenido y material de apoyo para los clientes finales, publicando un promedio de un video cada dos semanas en el cual busquemos posicionar la cultura de la mixología.

7.2.2 Objetivos a largo plazo

De la misma forma que definimos objetivos a corto plazo, definimos objetivos que tendrán un tiempo de ejecución y obtención mayores, entre éstos tenemos:

- Tener un incremento de los usuarios activos de un 10% anual a partir del segundo año. Este objetivo es planteado dado que acorde a Perú Retail, el uso de las APPs de entrega creció un 30% en Lima durante el año 2018, por lo que consideramos que podemos tener como mínimo un crecimiento del 10% anual. (Perú Retail, 2018).

- Aumentar los ingresos que obtenemos a través de la compra de servicios en un 20% anualmente a partir del segundo año. Acorde a un estudio de International Data Corporation, la adopción de plataformas de comercio y venta en línea en Perú creció durante el período 2016 a 2017 en un 27.1% y durante el período 2017 a 2018 en un 30.2% por lo que consideramos que nuestra propuesta de negocio puede seguir dicha tendencia (International Data Corporation, 2017).
- Añadir un producto o combinación diferente cada trimestre a partir del segundo año.

7.3 Segmento de Mercado

7.3.1 Dirigido a usuarios finales

Según nuestro análisis de mercado y el tipo de oferta que estamos ofreciendo, con servicios diferentes debido al tipo de evento que se estará trabajando, hemos definido a nuestro segmento de clientes como:

- Personas entre los 18 y 40 años que les guste departir con sus amigos y/o familiares y tengan cierta afinidad al consumo de alcohol.
- Personas que quieran contar con un servicio de barra y bartender personal y diferenciado para cualquier tipo de evento
- Personas con nivel socioeconómico medio - alto cuyo evento o reunión se desarrolle en los distritos de Miraflores, San Borja, Surquillo y Surco.

7.3.2 Dirigido a Clientes Internos

Estaremos considerando como clientes que hacen parte de la oferta a las licorerías con las que estaremos contando para poder brindar los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Para el servicio de entrega a domicilio de bebidas y paquetes, las licorerías con las que trabajemos estarán registradas en el sistema y usarán nuestra plataforma móvil/web para poder recibir los pedidos de nuestros clientes externos. Se necesitará que al menos una persona se encuentre operando por licorería y que pueda recibir, preparar y tener listo el pedido para cuando el personal de entrega pase a recogerlos y los entregue a los clientes finales.

Para el tercer tipo de servicio, necesitaremos que los bartenders profesionales que harán servicios de eventos también se encuentren registrados y cuenten con la aplicación o acceso a través de la plataforma web, de forma que puedan recibir las solicitudes de servicios y confirmar su participación en los servicios que sean solicitados.

7.4 Definición del nombre de la marca

Portal Bar nace como una iniciativa diferente a las anteriores aplicaciones, ofreciendo un servicio más personalizado con paquetes preconstruidos para clientes que disfruten no únicamente de las bebidas alcohólicas sino también del concepto de una buena mezcla que les permita disfrutar de mayor variedad.

La idea de tener en el nombre de “Portal” viene del concepto de tener un mecanismo que permita transportarse de manera rápida entre dos diferentes lugares como un portal entre dos ubicaciones geográficas, concepto que se ve reflejado en la rapidez y agilidad con la que estaremos ofreciendo nuestros servicios. Al mismo tiempo también, el incluir la palabra “Bar” junto a portal conlleva al concepto de tener un bar completo que pueda transportarse de manera rápida entre dichas ubicaciones.

Juntando ambas ideas descritas, nuestro logo refleja ese concepto de un barman que se presenta a la locación del cliente de manera rápida como si se transportara a través de un portal.



Figura 36. Logo de Portal Bar

7.5 Marketing Mix

7.5.1 Estrategia de Producto

Dado que Portal Bar busca diferenciarse debido a la calidad de sus servicios y estar disponibles en los momentos importantes de los clientes, necesitamos tener una presencia constante para que los clientes no pasen por malos momentos.

Por ello, la plataforma que se creará para Portal Bar ofrecerá a los clientes un acceso rápido a solicitar los servicios que ofrecemos, ello mediante un comercio electrónico al que podrá accederse a través de la página web o de las aplicaciones móviles que se construirán (Android y iOS).

Dicho comercio electrónico ofrecerá todos los mecanismos de usabilidad que faciliten la interacción con ella, brindando un UX simple y de fácil acceso. Así también se brindarán todos los mecanismos de seguridad necesarios para la información de contacto de los clientes, la cual será únicamente usada por la compañía para comunicarse con los clientes, y también los componentes de seguridad para las

pasarelas de pagos de forma que no queden dudas o temores al realizar los pagos en el comercio electrónico.

Se tendrá también en cuenta la elaboración de un catálogo de productos y servicios en los cuales se tenga siempre presente los que tienen mayor demanda y que ofrezcan un diferencial en el mercado. Hemos definido por ende seguir las siguientes características:

- **Calidad**, buscamos que la satisfacción de los clientes sobre los servicios sea el mejor, por lo que todos los productos que ofreceremos buscaremos que la calidad de las bebidas, insumos y recipientes que usemos sean del mayor nivel posible.
- **Seguridad**, un tema importante y motivo del servicio es la falta de seguridad que existe al salir a buscar bebidas alcohólicas a cualquier hora, especialmente en horas de la noche. Todo nuestro personal estará debidamente identificado y el cliente conocerá quién será la persona que estará acercándose a su hogar a realizar la entrega del pedido. Así también, nuestras plataformas digitales y de comercio electrónica contarán con todos los mecanismos necesarios para que no queden dudas o en usar tarjetas de crédito o debito como medios de pago.
- **Confianza**, un problema que también encontramos es la existencia de productos y bebidas fraudulentas en el mercado, nosotros trabajaremos únicamente con proveedores que puedan certificar que sus productos sean de calidad y que con ello sumemos a la buena experiencia de los clientes.

Dado que tendremos diferentes tres tipos de usuarios (entre clientes internos y externos), algunas consideraciones que debemos tener para cada uno de estos segmentos, como sigue:

- **Para las licorerías**, la estrategia del producto para las licorerías estará pensada a que las licorerías consideren a Portal Bar como una oportunidad de incrementar los canales de atención, incluyendo uno virtual a través de la plataforma web o aplicación móvil. Consiguiendo tener un mayor alcance que únicamente las personas que se encuentren en un radio cercano de distancia, clientes conocidos con los que ya interactúan o que sean recomendadas por éstos debido a un buen horario de atención o precios. Un incentivo importante que estaremos incluyendo, como resultado de las entrevistas a profundidad, es que añadiremos dentro de nuestra página y aplicaciones los logos de las licorerías con las que estaremos trabajando, de forma que les demos una mayor promoción y también incluiremos dentro de las bolsas y empaquetados los logos de las licorerías, de forma que su marca también sea conocida y no se consideren como únicamente proveedores puntuales sin un beneficio a su marca.

Así también la idea es presentarles la necesidad de incluir canales digitales en su transformación, ante el ingreso de nuevos contendores en el mercado que ya incluyen estos servicios o que se asocian con empresas de delivery (como Glovo, Uber Eats o Rapi), es importante que las licorerías cuenten con un plan de acción y Portal Bar ofrece ser el aliado que los acompañe mediante la plataforma digital en esa transformación hacia el mundo digital.

Para la inscripción de estos clientes se tendrá el siguiente proceso:

- Las licorerías deben acceder a los términos y condiciones del contrato emitido por Portal Bar.
- El proceso de inscripción no tiene un costo asociado.
- Se debe contar con un personal disponible en el horario que Portal Bar planea operar, incluyendo altas horas de la noche.

- **Para las bartenders profesionales**, la estrategia del producto para los bartenders profesionales con los que trabajemos en eventos es la de incluir una ventana en la cual ellos puedan ofertar sus servicios y experiencia, de forma que tengan mayor visibilidad en el mercado que los clientes con los que ya trabajan y consigan tener mayor alcance a nuevos clientes.

Para ello, los bartenders deberán incluir en la plataforma de Portal Bar sus datos personales y de trabajo, es decir, indicar las zonas en las que estarán dispuestos a trabajar, incluir una fotografía para que puedan ser reconocidos, la experiencia con la que cuentan y el histórico de servicios que hayan realizado anteriormente (sin desvelar datos privados de los clientes que los contrataron anteriormente).

El proceso de inscripción será lo más sencillo posible, para lo que tendrán que:

- Inscribirse en la plataforma, aceptando los términos y condiciones de la plataforma.
- El proceso de inscripción no tendrá algún costo asociado.
- Deben incluir inicialmente sus datos personales, una fotografía y su experiencia profesional.

- **Para las clientes finales**, como comentamos, los usuarios finales tendrán acceso a la plataforma mediante una aplicación web y aplicativo móvil donde puedan solicitar el tipo de servicio que necesiten, sea el delivery de productos finales o paquetes o el contratar a un bartender para el evento que necesite.

Los usuarios podrán conocer el tiempo en el que el servicio estará llegando o la confirmación de reserva del bartender profesional que estará atendiendo. Para este último servicio podrán dejar sus comentarios acerca del servicio recibido, de forma que los bartenders tengan un feedback y ranking que nos permita medir la satisfacción de los clientes y tomar alguna medida de mejora en caso de que el servicio no haya estado a la expectativa del cliente.

En este caso el proceso de inscripción es el que sigue:

- Los usuarios finales deben inscribirse en la aplicación, aceptando los términos y condiciones.
- Podrán acceder a los diferentes tipos de ofertas y servicios que Portal Bar estará ofreciendo.
- Podrán elegir el tipo de servicio con el que deseen contar indicando el lugar en el que se hará entrega o el servicio solicitado.
- Luego de la atención, se tendrá la opción de calificar el servicio.

7.5.2 Estrategia de Precio

Como parte de la estrategia de precio, tenemos que partir de unas premisas iniciales, las cuales consisten en que la plataforma tecnológica de la que hará uso el cliente final (página web y aplicaciones) será gratuita para ellos y que con cada servicio o entrega que realicemos se estará incluyendo un cargo adicional que es la

fuente de ingresos principales para la compañía. De ambos puntos tenemos algunas consideraciones a analizar:

- Factores Positivos:
 - El único pago que realizará el cliente será al momento de contratar o adquirir nuestros servicios.
 - Los clientes finales no tendrán algún costo o pago que realizar de manera periódica.
 - El sobrecargo por los productos y servicios será competitivo en el mercado, de forma que mediante una buena estrategia de precios y un excelente servicio consigamos captar a muchos más clientes en el tiempo.
- Factores negativos:
 - El uso de pagos por internet y comercios electrónicos, si bien está en constante crecimiento en el mercado peruano, aún se considera un mercado de nicho y que no tiene una difusión o cultura madura.
 - El modelo de precios es replicable de manera rápida, por lo cual se tiene que conseguir un precio sensato que sea atractivo para los clientes pero que permita un margen operativo importante para la continuidad del negocio.
 - Los precios deben ser analizados muy concienzudamente, ya que es posible que ante una subida de precios se llegue a perder muchos clientes.

Tenemos entonces que realizar, como parte de la estrategia de precios, un análisis importante antes de la salida al mercado, ya que debemos conseguir incrementar la operatividad al máximo posible, lo que será factible mediante la

eficiencia operativa: minimizar los costos variables y tener siempre bajo un control estricto a los costos fijos.

Como punto adicional, consideramos también considerar en los precios alguna estrategia de fidelización de clientes mediante el seguimiento del número de transacciones que se realicen en un periodo de tiempo (mensual o semanal por ejemplo) y por lo que pudieran acceder a beneficios adicionales, como lo podrían ser obtener algún descuento o cupón especial en un número de compra en particular y que el costo de este beneficio se encuentre ya considerado en los precios que estamos ofertando, de forma que no represente una pérdida o perjuicio al negocio.

7.5.3 Estrategia de Plaza

Sobre la estrategia de plaza, se cuenta con un modelo de distribución directa dado que los clientes realizan las solicitudes por sí mismos a través de los comercios electrónicos de la página web o de las aplicaciones móviles. La atención o entrega del servicio contratado se realizará en la ubicación que el cliente defina, siendo esta ubicación importante ya que, al nosotros trabajar con una red de distribuidores y proveedores intermedios de los que nos abasteceremos para los insumos, nos permitirá elegir el punto óptimo de recojo y que los productos lleguen en el menor tiempo posible sumando a la buena experiencia que ofrecemos.

7.5.4 Estrategia de Promoción

Dado que Portal Bar es un emprendimiento nuevo y que se busca estar presente en el top-of-mind del cliente, se tendrá que trabajar de manera importante en promocionar y dar a conocer la marca.

Por todo ello, se definirán estrategias de comunicación desde un inicio, especialmente en redes sociales dado que el grueso de clientes se encuentra presentes

en ellas. Asimismo, luego de la salida en mercado se continuarán con dichas tareas de comunicación y promoción, como tareas de mantenimiento para que siempre se genere mayor conocimiento de Portal Bar y de nuestro valor como diferencial en el mercado. Todo lo anterior teniendo siempre presente que no basta con tener tráfico en la página web, redes sociales o aplicaciones, sino que es vital el convertir dicho tráfico en compras y servicios.

Se tendrán promociones en momentos diferenciados, previos al lanzamiento, durante el lanzamiento y a la largo de los primeros seis meses del servicio:

- Previo al lanzamiento se realizarán anuncios en redes sociales en los que comunicaremos lo que consistirá nuestra plataforma y los servicios y productos que podrán adquirir a través de ellos; incluiremos también un link en el cual se tendrán una página de registro (landing page) en el que el futuro cliente podrá dejar sus datos para que reciba comunicación o avisos cuando el servicio se encuentre activo y ofertaremos, como incentivo al registro, un cupón de descuento para su primera compra.
- Durante el lanzamiento se realizarán promociones y sorteos entre aquellas personas que tengan la aplicación y se hayan registrado. También se incluirá en ello a los seguidores de las páginas de redes sociales, incluyendo como una condición importante el compartir el anuncio para ser parte de ella y así llegar a más personas.
- Luego del lanzamiento y durante unos seis meses de operación, se ofrecerán códigos para referidos, de forma que incentivemos la comunicación boca a boca entre usuarios y que de forma orgánica podamos obtener más usuarios

que descarguen la aplicación y realicen consumos en los cuales puedan hacer uso de los cupones.

Acorde a los resultados obtenidos en nuestra investigación de mercado, hemos determinado que las horas principales son las de 10 pm a 1 am, por lo que dentro de nuestros planes de promoción estaremos haciendo mayor énfasis en las campañas en medios digitales durante dichas horas en los días de Jueves a Sábado, de forma que lleguemos a la mayor cantidad de personas que podrían tener interés en nuestros servicios.

7.5.5 Estrategia de Ventas

Para la estrategia de Ventas, estaremos continuamente analizando el mercado en búsqueda de posibles competidores y proveedores sustitutos, de forma que podamos estar siempre al tanto de nuevas estrategias que nos hagan reconsiderar la estrategia de precios y ventas.

Contaremos con un Jefe Comercial y de Marketing, quien será el encargado de analizar las ventas que se realicen, si es necesario realizar algún tipo de campaña diferente a las que se vienen realizando para que las ventas puedan incrementarse. También contaremos con un especialista en Marketing Digital para que sea el encargado en comunicar las ofertas y campañas que se decidan realizar a través de las redes sociales.

Nuestro objetivo con la estrategia de ventas es siempre realizar ofertas de productos contextualizadas, es decir, si un usuario es un consumidor frecuente de cierto tipo de bebidas, que las campañas que realicemos estén alineadas con las características de éste. De esta forma conseguimos llegar al cliente con el producto correcto y evitar una experiencia no óptima en nuestros usuarios.

Al mismo tiempo, serán también labores del Jefe Comercial y de Marketing el incluir estrategias que atraigan y retengan a los usuarios internos, como temas de gamification o de reconocimiento para que se sientan fidelizados, muy aparte de un reconocimiento interesante económico por los servicios que brinden.

7.5.6 Estrategia de Posicionamiento

Al haber analizado el mercado en el cual estaremos compitiendo y habiendo realizado las entrevistas a profundidad y encuestas, sabemos que nuestra estrategia de posicionamiento es tener un servicio diferenciado para los usuarios (relación con los clientes), ofreciendo la mejor combinación de productos y servicios que nos permitan ser considerados como la principal y primera marca en la que los usuarios piensen cuando necesiten adquirir productos y servicios relacionados a las bebidas alcohólicas.

7.6 Inversión en Marketing

Como comentamos en secciones anteriores, gran parte de nuestro marketing se realizará mediante redes sociales, dado que nuestros usuarios y prospectos obtienen información e interactúan constantemente en ellas.

Debido a ello estaremos realizando una inversión considerable en estar presentes digitalmente, consiguiendo unir la oferta y demanda de bebidas alcohólicas, experiencia en mixología y servicio diferenciado a través de un enfoque completamente digital. Estaremos incluyendo en el análisis de costos una inversión importante en los siguientes medios:

- Avisos digitales en buscador de Google (Google Ads)
- Publicidad y publicaciones en Facebook
- Publicidad y publicaciones en Instagram

- Videos y promociones en Youtube

Un parámetro importante para considerar sobre las inversiones en Marketing es el Costo de Adquisición de Clientes (CAC), el cual se define como la inversión en dinero que se realiza para conseguir convertir a un cliente potencial en un cliente activo. Dado que estaremos usando canales de marketing online, es importante que lo tengamos en cuenta.

La forma de calcular el costo de adquisición de los clientes es el conocer la ratio entre la inversión total en marketing sobre el número de clientes conseguidos con dicha inversión. Analizando los números en inversión de Marketing y la cantidad de clientes, estimamos que el Costo de Adquisición de Clientes es de S/ 3.17, ya que tenemos un mercado de clientes activos de 19,287 personas y una inversión anual de S/ 61,200.

Concepto	Total (S/)
Inversión en Fotos y Videos	800
Publicidad en Facebook	1,200
Publicidad en Youtube	800
Publicidad en Banners en Diarios Online	1,000
Posicionamiento mediante SEO/SEM	800
Google Display	500
Total	5,100

7.7 Abandono de los Clientes

Se define como índice de pérdida (churn rate) al porcentaje de clientes que por algún motivo abandonan un servicio o empresa de la cual usan sus servicios.

Dado que necesitamos minimizar el abandono de los clientes, necesitamos tener en consideración las principales causas de este abandono y tener en consideración un plan que

permita retener la mayor cantidad de clientes al mismo tiempo que podamos prevenir dichos abandonos.

Una de las estrategias que debemos tomar en cuenta es el conocer continuamente la opinión del cliente, tanto en medios directos como luego de cada transacción y también el estar monitoreando las redes sociales o la página web. Por este motivo es que estaremos solicitando feedback constante luego de cada transacción con los clientes, buscando conocer si el servicio ofrecido está a la altura de las expectativas de los clientes o si hubiese algún problema con los pagos.

Así también, es importante el compartir esta estrategia de retroalimentación y mejora continua con los canales que atienden directamente a los clientes, de forma que las llamadas de atención y servicio también consideren el buscar las oportunidades de mejoras, calificarlas y compartirlas con el equipo de Marketing de forma que puedan ser incluidas.

8. Capítulo VIII: Plan de Organización y de Recursos Humanos

8.1 Introducción

En el presente capítulo, se describe la forma como se ha estructurado la empresa para iniciar sus operaciones. Se incluye el diseño organizacional, la gestión de los recursos humanos, así como los aspectos legales a cubrir.

8.2 Diseño Organizacional

Una mala práctica para las ideas de negocio consideradas como startup es que suelen pasar por alto el diseño organizacional, sin embargo, la parte estructural es un factor clave para delegar funciones y responsabilidades. Debemos tener en cuenta que al ser un startup debemos estar abiertos al cambio, ya que el organigrama no debe ser una foto fija sino todo lo contrario debemos ser flexibles a los factores externos o internos que se presenten.

De esta manera, se ha buscado formar un equipo de alto desempeño, compuesto por personas con diferentes capacidades y habilidades que puedan cumplir con los objetivos de la idea de negocio.

A continuación, en la siguiente figura se representa la estructura organizativa de Portal Bar:

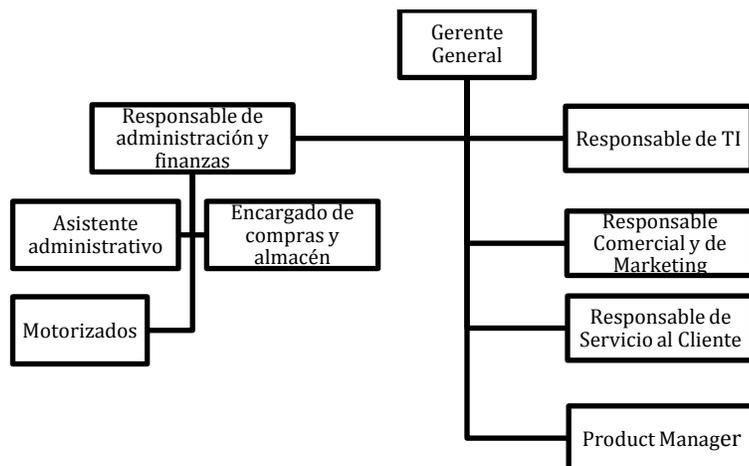


Figura 37. Estructura organizativa de Portal Bar

8.3 Gestión de Recursos Humanos

8.3.1 Gerente General

El gerente general, quien cumple con el rol de ser el representante legal de la empresa, siendo responsable que la misma cumpla con todas las normas legales en el momento de la operación. Tiene como función principal la dirección y administración de la empresa; rindiendo cuentas sobre el desempeño de esta ante la Junta General de Accionistas.

Sus funciones incluyen:

- Planificar los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo; diseñando también instrumentos de control para la medición de obtención de resultados.
- Administrar el presupuesto de la empresa, dependiendo de él la aprobación de los presupuestos asignados al área de marketing y TI.
- Celebrar los contratos de alianzas con proveedores acorde al tipo de servicio ofrecido.
- Aprobar los pagos a proveedores y empleados.

Analizar y resolver problemas que puedan surgir en la empresa respecto a los ámbitos administrativos, de finanzas, marketing y recursos humanos.

8.3.2 Responsable de administración y finanzas

El responsable de administración y finanzas tiene como función ser un vínculo entre el gerente general y las operaciones diarias de la empresa. Esta persona se encarga de llevar la parte operativa del día a día, llevando a cabo las estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos establecidos.

Entre sus funciones están:

- Presentar los reportes financieros de las actividades mensuales y anuales de la empresa.
- Programar, controlar y supervisar al personal operativo para las actividades diarias.
- Llevar la planilla de la empresa y la contabilidad de esta.

8.3.3 Asistente administrativo

El asistente administrativo se encargará de aliviar al responsable de administración y finanzas de los temas más relacionados a la operación diaria de la empresa; siendo un vínculo entre los departamentos administrativos y el personal operativo.

Entre sus funciones se encuentran:

- El manejo de la caja chica de la empresa.
- Gestionar la cuenta de correos de la empresa, encargándose de responder preguntas de clientes potenciales para eventos.
- Hacer seguimiento sobre el control de calidad y gestionar las experiencias de los usuarios, tomando las sugerencias que éstos puedan tener y derivándola a las áreas correspondientes; ya sea a TI para optimización de la app o al sector operativo.
- Hacer seguimiento a los aliados (licorerías, bodegas, etc.) en caso surja problema con alguna de ellas.
- Brindar asistencia en general para los reportes de ingresos y gastos, ingreso de vacaciones del personal, etc.

Arquear el inventario real vs. lo sustentado por el encargado del almacén para poder tener un seguimiento real y correcto de los insumos.

8.3.4 Responsable de TI

El responsable de TI deberá velar por el correcto funcionamiento de la plataforma, pues de ella dependerá el éxito de la operación de los servicios ofrecidos a través de la web y aplicativo móvil.

Sus funciones incluyen:

- Realizar las adaptaciones y actualizaciones necesarias para los diferentes sistemas operativos.
- Tomar en cuenta las recomendaciones de los clientes que serán comunicadas por medio del asistente administrativo.
- Desarrollar actualizaciones que puedan hacer que tanto la experiencia del cliente sea fácil y agradable.
- Desarrollar formas en que el cliente interno, tanto motorizados como el encargado del almacén, puedan minimizar el riesgo de error humano.

8.3.5 Responsable Comercial y de Marketing

El responsable Comercial y de Marketing será el encargado de analizar las ventas que se realicen, si es necesario realizar algún tipo de campaña diferente a las que se vienen realizando para que las ventas puedan incrementarse. Asimismo, es responsable de comunicar las ofertas y campañas que se decidan realizar a través de las redes sociales.

Sus funciones incluyen:

- Hacer las proyecciones de ventas y el control de inventario.

- Proponer y sustentar presupuestos anuales para los departamentos de marketing y TI.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones de pago de la empresa con los proveedores y aliados estratégicos.

8.3.6 Encargado de compras y almacén

Debido que durante los primeros meses de operaciones se tendrá un stock de licores dentro de las oficinas (almacén) de la empresa, se deberá tener una persona encargada del control de este.

Las funciones incluyen:

- Control de inventarios para evitar el robo de insumos.
- Generar órdenes de compra para asegurar el par stock de insumos en el almacén
- Despacho de productos para los motorizados de acuerdo a las órdenes de compras.
- Realizar las compras de insumos o recepción de estos de acuerdo al método de compra, rotular los productos y actualizar los inventarios.

8.3.7 Responsable de Servicio al Cliente

El responsable de Servicio al Cliente será el encargado de velar por la satisfacción de las expectativas de los clientes durante los diferentes customer journeys que pueda tener con Portal Bar. Debe procurar la entrega de los productos y/o servicios en base a las condiciones y la calidad pactada.

Las funciones incluyen:

- Definir procedimientos que permitan tener una relación fluida, eficiente y ágil entre el cliente y Portal Bar.
- Definir los canales y tiempos de respuesta ante la recepción de un pedido, queja o reclamo.
- Supervisar el cumplimiento de los niveles de servicios establecidos por la compañía.

8.3.8 Product Manager

El Product Manager será el encargado de la evolución de los productos y servicios de Portal Bar. Ello implica que debe estar presente en todas las fases de la elaboración de un nuevo producto y/o servicio, es decir, desde la concepción hasta el lanzamiento y seguimiento de ventas. Asimismo, se debe tener en cuenta que durante el proceso de diseño y construcción de algún nuevo producto y/o servicio existe un trabajo en conjunto con el responsable de TI en lo que respecta el user experience de los clientes.

Sus funciones incluyen:

- Dirigir y liderar todas las fases que impliquen el ciclo de vida del producto y/o servicio que se genera
- Realizar la planificación en tiempos, recursos y costos, así como el caso de negocio que soporte un nuevo producto y/o servicio
- Monitorear y analizar la industria del consumo de bebidas alcohólicas con el objetivo de identificar ideas y oportunidades de negocio

8.3.9 Motorizados

Serán el vínculo de contacto entre los clientes y la empresa; ellos transportarán las órdenes hasta el cliente final.

Sus funciones incluyen:

- Recojo de insumos del almacén, correcto empaque de estos y transportarlos de forma rápida y segura al cliente final.

8.4 Política de Recursos Humanos

8.4.1 Reclutamiento y selección

a) Personal administrativo

Dada la naturaleza de la empresa y su constitución como una sociedad anónima cerrada SAC con una cantidad de socios no mayor a veinte accionistas, se buscará personal administrativo que pueda desempeñar diferentes funciones para el correcto funcionamiento de la empresa. De esta forma, el personal administrativo deberá contar con habilidades duras y blandas que les permitan no sólo desempeñar correctamente sus puestos y cumplir con sus funciones, sino que puedan tener buena comunicación con el equipo y así eviten la creación de conflictos.

El personal deberá ser flexible y tener capacidad analítica, altos estándares de ética laboral, puesto que tendrán acceso a información bancaria y a los insumos comprados, y sobre todo mostrar compromiso con la empresa. Parte de la cultura organizacional de la empresa indica que no nadie en el mapa organizacional está muy por encima de ninguna tarea, es decir, que el gerente general, cualquiera de los responsables de los departamentos o el personal motorizado propio, todos

tienen la responsabilidad de comprometerse a cumplir con sus funciones y ayudar a sus compañeros para alcanzar el éxito en las operaciones.

b) Personal operativo

El personal operativo por contratar para iniciar operaciones es de dos personas, el encargado de almacén y compras y el motorizado que será full time; ambos puestos requieren personas con mucha ética profesional y que puedan generar confianza.

El encargado del almacén será el responsable por los insumos de alcohol, deberá ser una persona transparente que comprenda la importancia de no adulterar el producto y que sea responsable en el control de ingreso y salida de mercadería. Al ser el alcohol uno de los insumos más costosos del producto que se ofrece, se debe tener mucho cuidado con que las botellas no se rompan o se pierdan.

En una situación similar se encuentra el motorizado full time, puesto que deberá entregar el producto en óptimas condiciones, así como tener familiaridad en el uso de aplicaciones móviles, la que le determinará la mejor ruta a seguir con el objetivo de optimizar los tiempos de entrega.

c) Tercerización de motorizados

Para poder contar con un equipo de motorizados de empresas terceras, como parte del crecimiento de Portal Bar se tiene contemplado a un corto plazo recurrir a los servicios de Glovo y Rappi que tienen una flota amplia de trabajadores y ya cuentan con los sistemas necesarios para procesar pedidos por medio de apps o centrales. Al tercerizar el servicio, la empresa no tiene que asumir los costos de capacitación ni contratación del personal, solo asumir el costo del uso de la plataforma.

8.4.2 Contratación

a) De personal full time con la empresa

Una vez culminado el proceso de reclutamiento y selección, el personal más calificado para llevar a cabo las funciones de cada puesto antes mencionado celebrará el contrato de empleo con la empresa. El cual cumplirá con todas las regulaciones de ley establecidas para el régimen REPYME, en el cual se encontrará registrada la empresa.

El contrato será escrito por un abogado, el contenido de este será adecuado a cada puesto de trabajo, y también indicará las obligaciones y beneficios de los cuales gozarán los trabajadores. Entre ellas se encuentran las estipuladas por ley para nuestro régimen, como:

- Vacaciones remuneradas de 15 días por cada año laborado.
- Tener 24 horas de descanso por jornada laboral.
- La afiliación del trabajador al seguro de Essalud, con el aporte del 9% del salario del empleado.
- En caso el empleado lo decida, la aportación a un fondo de pensiones privado o público.
- Gratificaciones equivalentes a medio sueldo.
- CTS equivalente a medio sueldo.

b) De empresa tercerizada

El contrato se celebrará entre Portal Bar y Glovo/Rappi será por el servicio que brinda la empresa. Se debe tener en consideración que dicho contrato sería luego de consolidar la información recolectada durante los primeros cuatro meses de operación con personal motorizado propio.

8.4.3 Capacitación

El plan de capacitación se efectuará para dos puestos específicos, el del asistente administrativo y el del encargado de almacén y compras. Las otras posiciones son más genéricas en el mercado y no hacen falta un plan de capacitación puntual, más que nada se buscará la integración del equipo de trabajo y la correcta comunicación entre áreas.

El puesto del “Asistente Administrativo” será capacitado en cuanto a los servicios que ofrece la empresa, familiarizándose con los rangos de precios para los eventos, la forma correcta de responder a quejas o de hacer seguimiento a los clientes. Este empleado también deberá ser capacitado en cómo realizar algunos informes contables, en caso de no tener experiencia en ese tipo de labores.

Por otro lado, el personal de almacén y compras será capacitado para poder llevar el correcto control de los insumos necesarios para el éxito de la empresa. Se le enseñará, por ejemplo, a rotular y registrar cada botella de alcohol que ingresa en el inventario, se le enseñará también los estándares de calidad de los insumos que compra la empresa y qué hacer en caso de que un proveedor no cumpla con dichos estándares. El almacenero también deberá tener muy en claro que es responsable sobre toda la mercadería del almacén y estar al tanto del costo económico que este representa.

8.5 Aspectos Legales

8.5.1 Constitución de la empresa

La idea de negocio propuesta esta soportada fuertemente por el uso de la tecnología, ya que busca orquestar múltiples servicios y actores. Por tal motivo, el esquema de constitución elegido es el de una Sociedad Anónima Cerrada, debido a

que permite ser flexibles en la toma de decisiones y no exige un capital mínimo para su composición. A continuación, se describen las principales características de la empresa:

Tabla 15. *Datos de constitución de Portal Bar*

Nombre de la sociedad	Porta Bar S.A.C
Capital Social	Aporte de los accionistas
Número de Socios	Cuatro
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada
Tipo de Sociedad	Persona Jurídica
Domicilio	Ciudad de Lima, Perú
Duración	Indefinida

8.5.2 Régimen laboral

Los costos laborales suelen ser uno de los principales dolores para las pequeñas empresas en Perú. Es por ello, que dentro de la normatividad peruana existen algunas modalidades de contratación con mayor flexibilidad. En la siguiente tabla se describen las características de las dos modalidades:

Tabla 16. *Régimen laboral*

Conceptos	MYPE	PYME
	Microempresa	Pequeña Empresa
Cantidad de trabajadores	Entre 1 a 10	Entre 1 a 100
Ventas anuales	Menor igual a 150 UIT	Menor igual a 1700 UIT
Honorarios	Mayor igual a 930 soles	Mayor igual a 930 soles
Vacaciones	15 días al año	15 días al año
CTS	No aplica	½ sueldo por año
Gratificaciones	No aplica	½ sueldo en julio y ½ sueldo en diciembre

En base a lo descrito anteriormente, Portal Bar se establecerá con la modalidad de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), con el fin de estar bajo la cobertura de los beneficios de la Ley MYPE. De esta manera se busca contar con una modalidad que permita ser flexible con el objetivo de poder cumplir las obligaciones tributarias.

8.5.3 Remuneración del personal

A continuación, se reflejarán los costos laborales que son asumidos por Portal Bar principalmente por el concepto de la planilla del personal. Asimismo, por ley la empresa está obligada a pagar un examen médico ocupacional al personal teniendo en consideración las disposiciones de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIN).

NOMBRE Y APELLIDOS / PUESTO DE TRABAJO	SUELDO BASICO	ASIG. FAM.	VACAC. TRUNCAS	TOTAL REMUNER.	AFP	%	DESCUENTOS AL TRABAJADOR			TOTAL DESCUENT.	NETO A PAGAR	APORTACION EMPLEADOR
							AFP	COMIS. VARIAB	SEGURO			EsSalud
1 GERENTE GENERAL	3,500.00			3,500.00	PRIMA	10	350.00	6.30	47.25	403.55	3,096.45	315.00
2 RESPONSABLE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	2,200.00			2,200.00	HAB	10	220.00	8.36	29.70	258.06	1,941.94	198.00
3 RESPONSABLE DE TI	2,500.00			2,500.00	HAB	10	250.00	9.50	33.75	293.25	2,206.75	225.00
4 RESPONSABLE COMERCIAL Y DE MARKETING	2,200.00			2,200.00	HAB	10	220.00	8.36	29.70	258.06	1,941.94	198.00
5 RESPONSABLE DE SERVICIO AL CLIENTE	2,500.00			2,500.00	HAB	10	250.00	9.50	33.75	293.25	2,206.75	225.00
6 PRODUCT MANAGER	2,500.00			2,500.00	HAB	10	250.00	9.50	33.75	293.25	2,206.75	225.00
7 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1,500.00			1,500.00	PRIMA	10	150.00	2.70	20.25	172.95	1,327.05	135.00
8 ENCARGADO DE ALMACEN Y COMPRAS	1,200.00			1,200.00	ONP	13	0.00	0.00	0.00	0.00	1,200.00	108.00
TOTAL	18,100.00	0.00	0.00	18,100.00			820.00	24.16	110.70	954.86	16,127.63	738.00

Figura 38. Remuneración de personal

9. Capítulo IX: Plan Operativo

9.1 Introducción

En el presente capítulo de plan operativo se encuentra el detalle de todas las actividades operativas necesarias para poner en ejecución el plan de negocio Portal Bar, para ello es necesario tener claro los objetivos del plan operativo, el mínimo producto viable realizado, las pruebas de concepto, la plataforma tecnológica y otros indicadores que ayudaron a llegar a la receta que se presentará a continuación. Luego de ello se presentan las conclusiones del capítulo que comprenden todo lo visto en el plan operativo.

9.2 Objetivos

El objetivo principal del plan de operaciones es la orquestación de todos los clientes (externos e internos) de forman parte de la cadena de abastecimiento y que en conjunto elaboran un único servicio que beneficia a todos los involucrados, todo ello organizado por nuestra plataforma tecnológica.

Para poder cumplir con este gran objetivo principal se ha establecido los siguientes objetivos específicos:

- Definir el flujo del mínimo producto viable para los diferentes tipos de roles que accedan a la plataforma tecnológica, con la finalidad de conocer el comportamiento del usuario frente a ellas
- Definir las pruebas a realizarse en la plataforma tecnológica
- Definir donde será la ubicación del centro de operaciones
- Definir cuáles serán los procesos principales que contará el servicio
- Definir las responsabilidades operativas de cada rol involucrado en el orquestamiento del servicio ofrecido para poder llevar a cabo el presente plan de negocio

9.3 Plan de riesgos

En este capítulo se mencionarán los principales riesgos encontrados para el plan de negocio planteado, para ello y como se mencionó en el capítulo de Plan Estratégico, las amenazas podrían afectar fuertemente el negocio de tal manera que anulen algún tipo de servicio o en el peor de los casos, obligue a parar todas las operaciones, para evitar que ello suceda se analizará los principales riesgos y se plantearán acciones que ayuden a mitigar la materialización del riesgo en caso suceda:

- Cambio legislativo y regulativo de venta de bebidas alcohólicas a través de un medio tecnológico. El principal riesgo ya que si el modelo legislativo cambia, las reglas de juego también y con ello el modelo podría verse afectado en gran medida. Analizando los posibles servicios afectados por un eventual cambio legislativo sería al servicio directo y servicio de paquetes, ya que en ambos servicios la distribución sucede en horario normal y en altas horas de la noche, en este caso en concreto se tiene dos planes para mitigarlo. El primero de ellos es el inicio de campañas de marketing que se enfoque al abastecimiento antes de las horas límites, acompañando a esta campañas se hará notificaciones en horario oportuno a los usuarios que manejen la aplicación, asimismo se enfocarán los esfuerzos al tercer tipo de servicio (eventos) en los cuales no se estaría afectando por ser servicios contratados en lugares autorizados para realizar este tipo de servicios, en ese sentido la diversificación de los ofrecidos por Portal Bar estaría ayudando a la continuidad del negocio.
- Demandas por venta a menores de edad y grupos vulnerables o de riesgo. Debido a que las ventas de bebidas alcohólicas realizadas a través de la venta

directa o de paquetes se realizan a través de la aplicación, existe una alta probabilidad de que los compradores sean personas menores de edad o personas que se encuentran dentro de los grupos vulnerables. Por ello enfocaremos nuestros esfuerzos para incorporar ciertas validaciones de identidad en el registro de usuario; así como incorporar condiciones de uso de la aplicación y declaraciones juradas de no ser menor de edad y no pertenecer a un grupo de riesgo; esto último por no contar con una base de datos en el Ministerio de Salud.

- Aumento de los competidores en el mercado local. Como nuestras barreras para copiar nuestro modelo de negocio no son altas, mantendremos una campaña de marketing permanente además de ampliar la presencia de Portal Bar a otras regiones del país.

9.4 Etapa Pre-Operativa

9.4.1 Remuneración del personal

La descripción técnica del producto se define por una plataforma tecnológica que contiene las reglas del negocio para el orquestamiento de responsabilidades de los diferentes roles de manera responsable a fin de brindar un servicio de calidad y funciona a través de un aplicativo móvil.

Para conocer todos los costos involucrados de la plataforma tecnológica es necesario ubicarse en el Plan Tecnológico.

9.4.2 Producto mínimo viable y frentes de acceso a la plataforma

La plataforma tecnológica que dará soporte a las reglas de negocio se encontrará disponible principalmente en un aplicativo móvil, sin embargo, se contará con flujos distintos de navegación y funcionalidad dentro de ella dependiendo del

perfil del usuario que ingrese al sistema, esto responde a que cada perfil tiene una responsabilidad diferente en la cadena de valor del servicio a brindar. A continuación, se describe cada frente, flujo y disponibilidad establecido en la plataforma.

Aplicación móvil dirigida a usuarios finales

a) Disponibilidad del aplicativo en tiendas digitales

El aplicativo desarrollado que soporta la plataforma tecnológica del presente plan de negocio estará disponible para su descarga en las tiendas digitales de Play Store para los usuarios con dispositivos Android y para los usuarios que cuenten con dispositivos de sistema operativo iOS se tendrá disponible.

b) Registro de usuario

Los usuarios pueden registrarse en la plataforma tecnológica a través de usuario y contraseña o en su defecto es posible registrarse con un usuario de Facebook como se muestra en la *Figura 18*.

Para los usuarios externos, se habilitará un servicio con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) con la finalidad de validar si el usuario registrado corresponde a una persona mayor de edad. La aplicación contemplará la opción de escanear el código de barras del Documento Nacional de Identidad (DNI). Una vez realizada la validación se mostrarán los términos y condiciones de uso, las cuales deberán ser aceptadas por el usuario externo antes de darse de alta en la aplicación

Como se mencionó en capítulos anteriores, nuestra plataforma cuenta con tres roles específicos, los cuales son (a) usuario externo o cliente externo, (b) cliente interno – locales y (c) cliente interno – motorizados, en ese sentido la forma de interactuar para todos los roles en el momento del ingreso al sistema es exactamente igual, la plataforma tecnológica dependiendo de cómo esté matriculado el usuario en el sistema mostrará funcionalidades acordes a su rol.

c) Selección del servicio

Todo cliente final que ingrese a la plataforma tiene la oportunidad de interactuar con seis secciones según el producto mínimo viable mostrado en la *Figura 19*. Cada sección cuenta con un propósito establecido, sin embargo, pueden ser agrupados en tres grandes grupos a fin de conocer mejor la plataforma, la primera de ellas:

Gestión de datos, contenidos en la sección a y b de la *Figura 19*. Con ellas el usuario final puede interactuar a fin de gestionar su información personal, como por ejemplo su nombre, medios de pago, fotos, preguntas frecuentes o el ingreso de vales promocionales. La finalidad esta sección es conocer de cerca al cliente y con ella generar estadísticos demográficos de pedidos, además de saber que clientes son más afines a campañas de marketing a través de los vales promocionales.

Exploración de productos y servicios, este grupo engloba las secciones *d*, *e* y *f* que se muestran en la *Figura 19*. Todas las secciones dotan al cliente final de mecanismos que ayudan al cliente a encontrar rápidamente un servicio o producto en particular para esta parte del proceso. Por ejemplo, la sección *d* (campo de búsqueda) ayuda a los clientes que conocen bien el producto que necesitan elegir en su pedido, gracias a la búsqueda a nivel de metadata de los productos es posible buscar por categoría, marca, o alguna característica del producto. Las secciones *e* y *f* son dependiente entre sí, debido a que en la sección *f* se encuentra nuestros tres tipos de servicios (Directo, paquetes y Eventos) dependiendo de que opción esté seleccionado la vista *e* donde se muestra el catálogo de servicios cambia dinámicamente, asimismo esta sección (*e*) agrupa categorías, es posible entrar para ver otras subcategorías o en su defecto dar la posibilidad de elegir entre los productos finales, cabe resaltar que en esta vista es posible visualizar el precio final del producto así como su presentación (*Figura 26*).

Pedido de cliente, Finalmente la última agrupación cuenta con la sección *c* donde se muestra el listado de los productos o servicios que el cliente desea

adquirir, en esta sección se muestra el total del costo del servicio, así como datos adicionales como punto de entrega, medio de pago, así como una confirmación final para que el pedido empiece su procesamiento.

Aplicación móvil dirigida a clientes internos

Es importante la identificación de quienes son nuestros clientes tanto externos como internos, en ese sentido el modelo de negocio tiene un gran respaldo de nuestros clientes internos (proveedores y motorizados) que apoyan y son parte fundamental para el éxito del plan de negocio presentado. La orquestación de todos los involucrados en un pedido de cliente debe de ser preciso, brindando a cada actor la información pertinente y en el momento adecuado.

A continuación, describiremos el flujo operativo desde el punto de vista de los clientes internos, para ello es necesario contar con una premisa la cual es que se ha originado un pedido por parte de un cliente final.

Una vez que el pedido es realizado por parte del cliente final, la plataforma tecnológica pone en marcha una ruta de servicio considerando ubicación de los proveedores, stock del producto (incluso el proveedor puede indicar que no cuenta con el stock en ese momento para que la plataforma tecnológica realice un nuevo recalcule de la ruta), una vez que se tiene identificado los productos necesarios que necesitan ser recogidos por las variables comentadas, la plataforma establece una ruta y asigna a un motorizado para que vaya por cada nodo (proveedor) y establece cuales son los productos que necesita ser recolectados antes de seguir a su siguiente nodo, en ese sentido es de vital importancia que todos los actores que intervienen en este procesos

estén informados de productos a despachar, proximidad del motorizado (hora estimada de llegada) *Figura 32*, así como el precio que recibirá por la entrega de estos productos.

Una vez el motorizado llega a recolectar el producto en el nodo definido por la plataforma tecnológica, tanto el proveedor como el motorizado confirman la recepción del pedido a través de la aplicación, con ello Portal Bar se asegura de que se hizo el encuentro establecido y que la mercadería entre el nodo y el motorizado fue realizado, en paralelo las ganancias van sumando a cada perfil involucrado en esta transacción.

Finalmente, el motorizado luego de recoger el último producto en el último nodo se dirige al cliente final para realizar la entrega del producto concluyendo así el flujo de pedido de un producto o servicio en Portal Bar y como se muestra en la *Figura 34*, un resumen de las ganancias que tienen en el día para todos los clientes internos que forman parte de la cadena de abastecimiento del presente plan de negocio.

9.4.3 Pruebas Piloto

Las pruebas piloto del servicio es un proceso de validación del modelo de negocio donde se trabajará un tiempo prudente con el cual se busca detectar posibles mejoras mientras se ejecutan todos los procesos operativos que intervienen en el modelo de negocio, con ello es posible escalar a la ejecución total de operaciones una vez que acabe esta prueba piloto, así como prevenir posibles necesidades de potencia tecnológica cuando esté funcionando al 100% ello ahorraría muchos recursos ya que al tomar acción preventiva resulta en un menor uso de recurso humano y técnico comparado con las correcciones cuando la solución este puesta en producción.

Las actividades realizadas en la prueba piloto contarán con una duración máxima de dos meses, tiempo que adecuado para las identificaciones de mejoras expuestas en el punto anterior.

Finalmente, luego de la prueba piloto juntamente con las correcciones resultantes de la etapa, se da paso al lanzamiento oficial de la solución tecnológica, así como el inicio de operaciones donde se aclaran detalles que no fueron contemplados en la etapa previa de plan piloto.

9.4.4 Ubicación del centro de operaciones

La ubicación elegida para operar ha sido elegida por la cercanía a los distritos donde vamos a operar inicialmente (distritos de San Borja, Surquillo, San Isidro, Miraflores y Surco) en ese sentido se ha elegido un local en San Borja al ser el punto céntrico de ellas, además contaremos con un pequeño almacén donde en caso no tengamos bodegas cerca en los primeros momentos de operar, acudamos a esta bodega a fin de cumplir con los servicios contratados. Además, en este local se llevaría a cabo las reuniones de coordinación periódicamente, así como el contener todo el material tecnológico necesario en caso se necesite realizar cualquier ajuste a nuestra plataforma tecnológica almacenada en la nube (se detallará este punto en el plan tecnológico).

9.4.5 Diseño y distribución de las instalaciones

El local en San Borja donde nos encontraremos operando de forma que se monitoree las labores realizadas por nuestra cadena de servicio estará organizado y distribuida con la finalidad de contener espacios idóneos de trabajo, como se mencionó en el punto anterior, aquí estará ubicado nuestro almacén de productos básicos necesarios para dar la continuidad operativa al plan de negocio, en ese sentido el almacén necesita un espacio de cinco metros cúbicos, que será temporal hasta que

los proveedores puedan encargarse en su totalidad de los pedidos. Adicionalmente cuenta con un espacio de recepción en la cual el motorizado puede llegar a recolectar los productos necesarios para continuar su pedido.

9.5 Etapa Operativa

9.5.1 Flujos del proceso del servicio

La plataforma tecnológica de Portal Bar es el medio a través del cual se integran servicios relacionados al consumo de bebidas alcohólicas y a difundir la cultura en la mixología de sus usuarios.

En este sentido; en la Figura 39, se muestra de manera general el diseño de negocio de Portal Bar. En el que se puede ver cómo interactúan los proveedores de productos y/o servicios como son las bodegas, licorerías y Bartenders asociados a la marca; a través de algunos de los procesos desarrollados en la aplicación que se ejecutan para lograr la satisfacción del cliente.

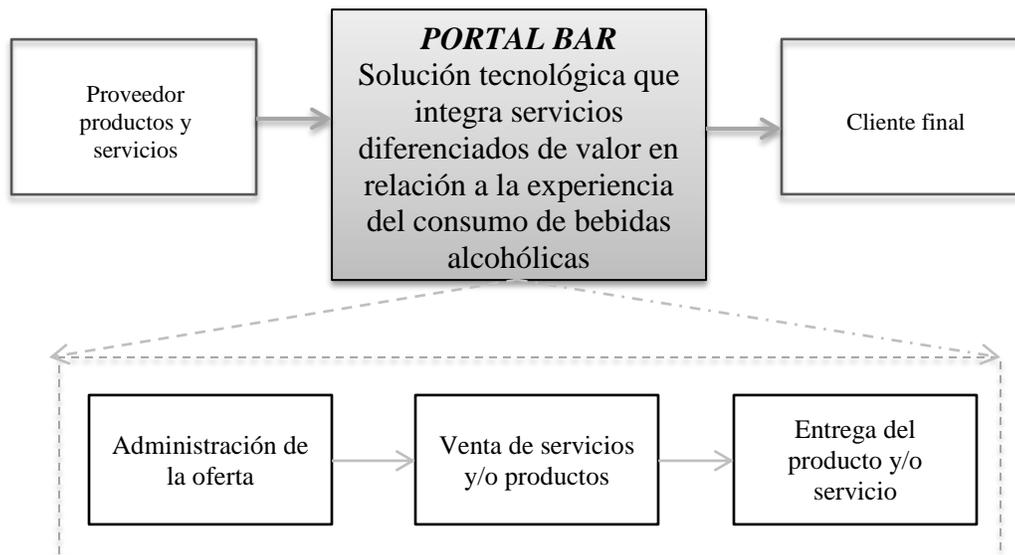


Figura 39. Diseño de negocio de Portal Bar

- **Administración de la oferta**, a través de este proceso, se gestiona la actualización del catálogo de servicios y/o productos, teniendo en cuenta la preferencia de los

clientes y nuevas tendencias en el mercado, con el fin de brindar a nuestros clientes productos innovadores y de calidad.

Además, se gestiona el staff de bartenders para el servicio de eventos, asegurando que se encuentren a la altura de las exigencias del mercado.

A continuación, se listan los principales atributos que se muestran en la aplicación por tipo de servicio.

Servicio directo:

- Categoría del producto
- Tipo de destilado
- Imagen descriptiva del producto
- Marca y presentación
- Precio
- Cantidad
- Tiempo promedio de entrega del producto
- Vista en mapa del recorrido del motorizado
- Términos y condiciones del servicio

Servicio de paquetes:

- Denominación del paquete
- Tipo de coctel
- Imagen descriptiva del producto
- Opciones para la personalización del pack
- Lista de insumos
- Cantidad de personas
- Cantidad de packs

- Precio
- Link a un archivo multimedia sobre preparación de la bebida
- Receta para la preparación
- Tiempo promedio de entrega del producto
- Vista en mapa del recorrido del motorizado
- Términos y condiciones del servicio

Servicio de eventos:

- Cantidad de cócteles en relación al número de invitados
- Cantidad de la variedad de cocteles
- Catálogo de cocteles
- Número de personas
- Datos del evento
- Lista de bartenders disponibles
- Precio
- Términos y condiciones del servicio
- **Venta del servicio**, una vez que el cliente ha realizado su pedido, el pago se podrá realizar bajo dos modalidades:
 - Pago a través de la plataforma, el cliente podrá realizar el pago del servicio a través de la plataforma. El pago será retenido hasta la entrega del producto y se tenga la conformidad del servicio; solo entonces se enviará por correo electrónico su comprobante de pago
 - Pago en efectivo, si el cliente elige realizar el pago en efectivo, se emitirá una orden de pago. Una vez entregado el producto el cliente efectuará el pago, el motorizado confirmará la entrega y se enviará el comprobante de pago por correo electrónico.

- **Entrega del servicio:** Una vez que el cliente confirmó el pedido, podrá visualizar en a través de su dispositivo electrónico, los datos del motorizado que se encuentra a cargo la entrega de su pedido; así como, su recorrido y tiempo estimado. Para asegurar la calidad se pondrá a disposición del cliente la valoración del producto y del servicio de entrega. Además, podrá presentar un reclamo si no se encuentra de acuerdo con el servicio recibido.

9.5.2 Procesos Operativos

Los procesos operativos son aquellos procesos encargados de elaborar los productos previstos por Portal Bar (PCM, 2018).

A continuación, en la figura 40 se muestra la caracterización de los procesos operativos de Portal Bar, con la finalidad de identificar algunos elementos que lo conforman; como son: las entradas del proceso, las salidas, los procesos operativos, algunos controles e indicadores y recursos (PCM, 2018).

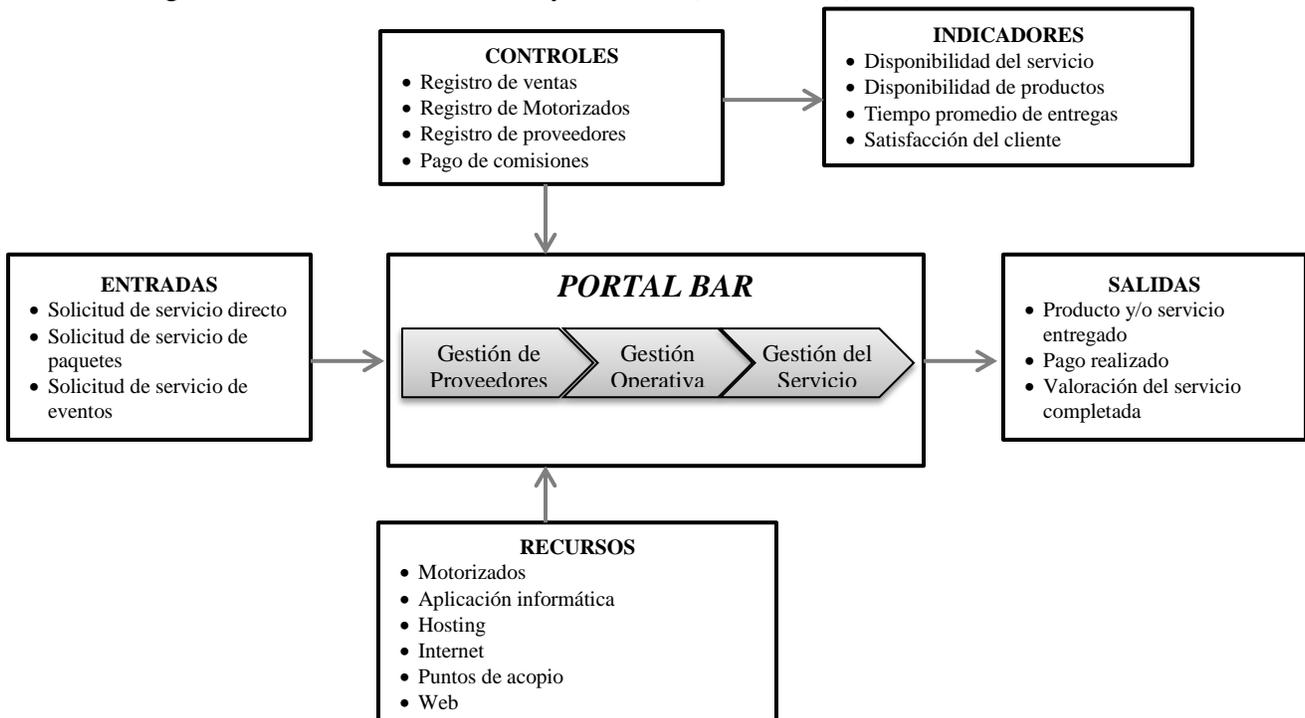


Figura 40. Caracterización de los procesos operativos de Portal Bar

Procesos Operativos de Portal Bar

- **Gestión de Proveedores:** Describe las actividades comprendidas en la identificación e incorporación de proveedores a las actividades económicas de Portal Bar.

Finalidad del proceso, garantizar la disponibilidad del producto cuando el cliente lo requiera

Actores del proceso, proveedores del producto (Bodegas, licorerías o bartenders)

Entradas y Salidas del proceso, la entrada del proceso es la necesidad de Portal Bar de contar con un proveedor y la salida es la incorporación del proveedor al staff de Portal Bar.

Actividades, las actividades que se desarrollan en este proceso son:

- Contactar con el posible proveedor de acuerdo a las necesidades de Portal Bar
- Evaluar al proveedor
- Negociar términos y condiciones del servicio con el proveedor
- Incorporar al proveedor al staff de Portal Bar
- Registrar sus datos en la aplicación.

Principales recursos: Los principales recursos para el desarrollo del proceso son: la aplicación, Personal para búsqueda y contacto con los proveedores de acuerdo a las necesidades de Portal Bar

Diagrama del proceso:

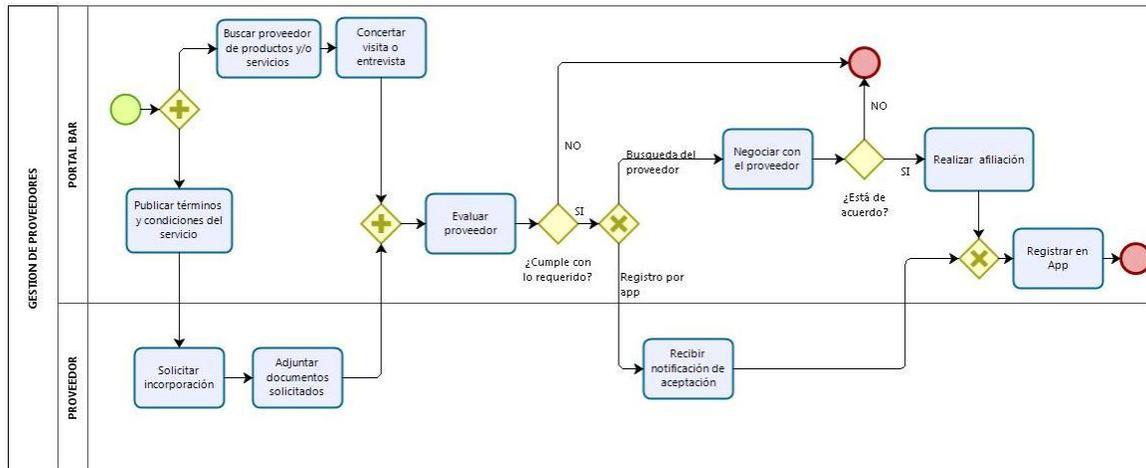


Figura 41. Diagrama de procesos - Gestión de proveedores

- **Gestión Operativa:** Comprende los procesos vinculados a la contratación de motorizados, pago de proveedores y optimización de rutas de distribución.
- **Administración de motorizados:** Describe actividades comprendidas en la contratación de los motorizados y su permanencia en Portal Bar previa evaluación de su desempeño.

Finalidad del proceso: Garantizar la entrega de los productos en el tiempo y calidad esperada

Actores del proceso: Portal Bar y motorizado

Entradas y Salidas del proceso: La entrada al proceso es la necesidad de Portal Bar de contar con personal motorizado y la salida del proceso es la incorporación del motorizado a Portal Bar mediante la firma del contrato de trabajo.

Actividades: Las actividades que se desarrollan en este proceso son:

- Convocatoria realizada por Portal bar

- Postulación de los interesados
- Verificación de antecedentes
- Evaluación de los postulantes
- Notificación de los resultados
- Firma de contrato
- Evaluación posterior de desempeño luego de tres meses
- Renovación o cese de contrato

Principales recursos: Los principales recursos para el desarrollo del proceso son: la aplicación, Personal para la realización de las evaluaciones e instrumentos para la evaluación de desempeño.

Diagrama de proceso:

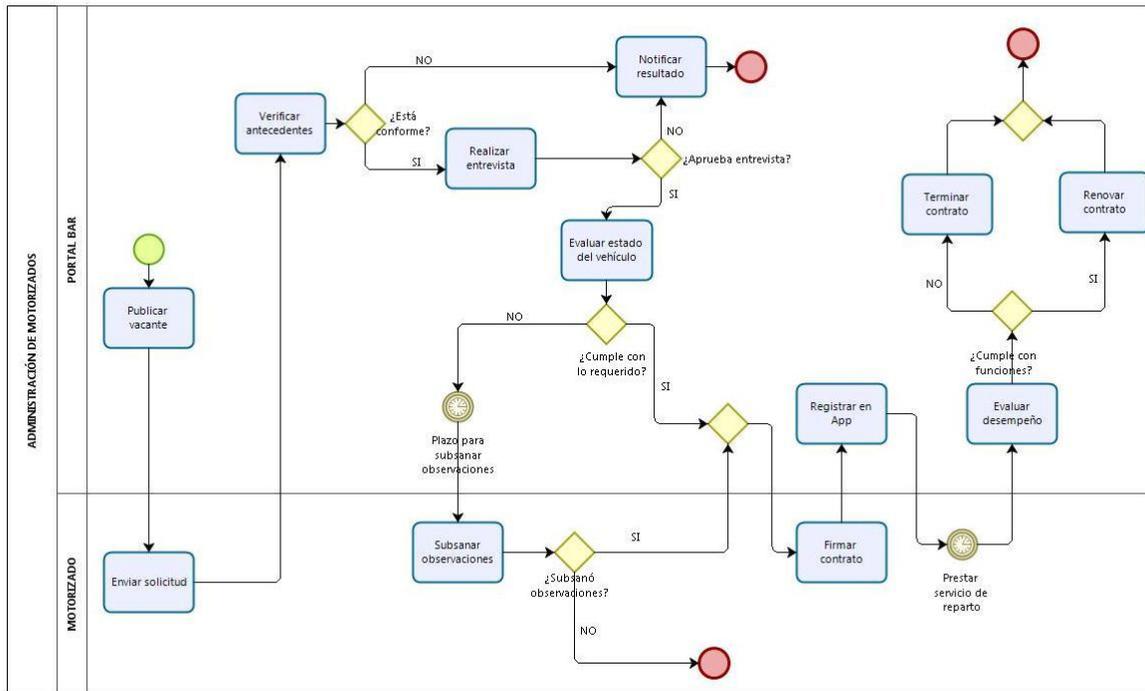


Figura 42. Diagrama de procesos – Administración de Motorizados

- **Pago de proveedores y motorizados:** Describe actividades que se realizan para realizar el pago a los proveedores por la venta de sus productos y al pago de haberes de los motorizados por el servicio de entrega de productos.

Finalidad del proceso: Cumplir con el pago de los proveedores y motorizados para garantizar la continuidad del servicio.

Actores del proceso: Los actores del proceso son Portal Bar, proveedores y motorizados.

Entradas y Salidas del proceso: La entrada del proceso es el reporte de entregas realizadas por los motorizados y el reporte de abastecimiento realizada por los proveedores. La salida del proceso es el abono en cuenta y envío de la notificación del pago realizado.

Actividades: Las actividades que se desarrollan en este proceso son:

- Tener acceso al reporte de abastecimiento y al reporte de entregas
- Realizar cálculo de haberes o deuda
- Enviar reporte del cálculo
- Subsanan observaciones si hubiera
- Realizar el abono en la cuenta del proveedor o motorizado
- Notificar abono en cuenta.

Principales recursos: Los principales recursos son: La aplicación y personal de Portal Bar.

Diagrama de proceso:

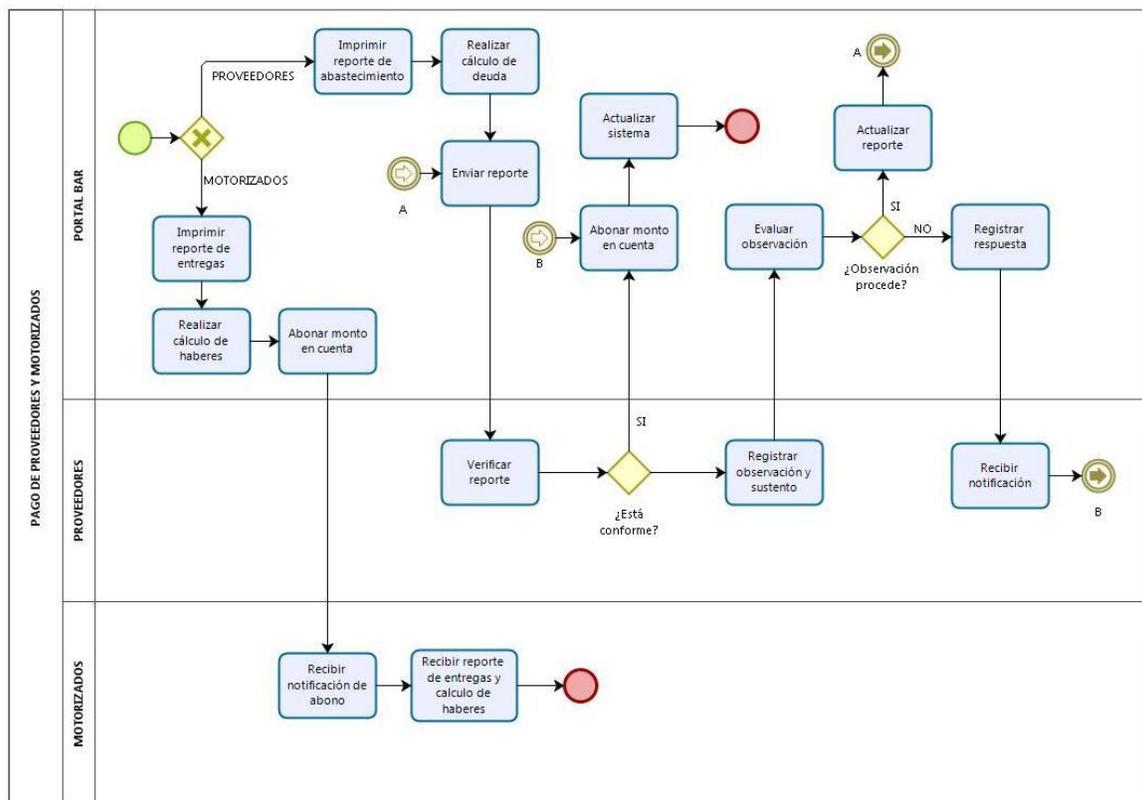


Figura 43. Diagrama de procesos – Pago de Proveedores y Motorizados

- **Optimización de rutas de distribución:** Describe actividades que se realizan para optimizar los tiempos de entrega de los productos hacia los clientes.

Finalidad del proceso: Entregar en el menor tiempo posible los productos solicitados por los clientes

Actores del proceso: Portal Bar

Entradas y Salidas del proceso: La entrada del proceso es la necesidad de optimizar los tiempos de entrega de los productos, en función a reclamos de los clientes o que el tiempo promedio de entregas en un determinado sector excede o se encuentra cerca al límite superior permitido.

Actividades: Las actividades que se desarrollan en este proceso son:

- Obtener la información necesaria para realizar la optimización de las rutas
- Procesar la información
- Analizar resultados
- Aplicar el proceso de administración de motorizados
- Verificar la existencia de proveedores por la ruta
- Aplicar el proceso de gestión de proveedores o evaluar otras estrategias.

Principales recursos: La aplicación y Personal de Portal Bar

Diagrama del proceso:

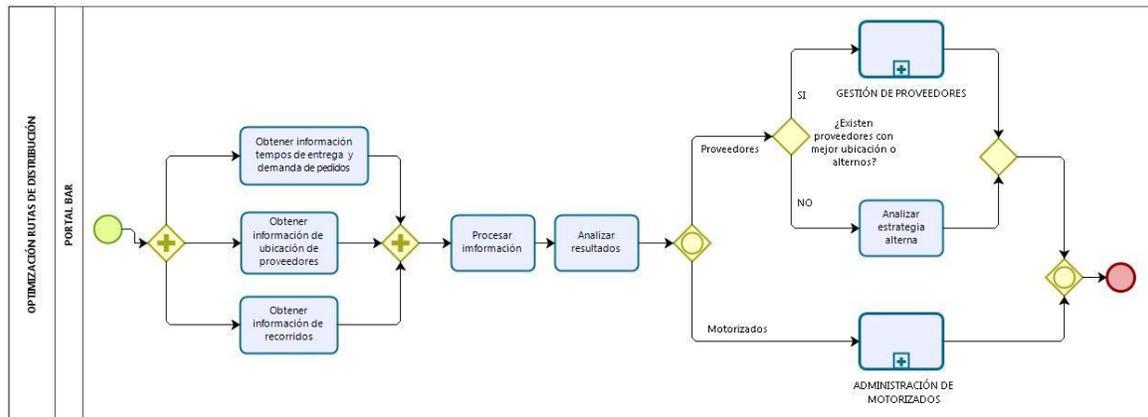


Figura 44. Diagrama de procesos – Optimización Rutas de Distribución

- **Gestión del Servicio:** Comprende procesos vinculados con la prestación del servicio como la actualización del catálogo de productos, la venta de servicios y atención al cliente.
 - **Actualización del catálogo de productos:** Describe actividades que se realizan para mantener actualizado el catálogo de productos en función a las preferencias de los clientes y tendencias del mercado.

Finalidad del proceso: Mantener el interés y preferencia de los clientes a través de la oferta de nuevos servicios de acuerdo a la tendencia del mercado y sus preferencias

Actores del proceso: Portal Bar

Entradas y Salidas del proceso: La entrada del proceso es el reporte de ventas de los productos de Portal Bar, preferencias de los clientes y estudios de nuevas tendencias. La salida del proceso es el catálogo de servicios actualizado y disponible en la aplicación.

Actividades: las actividades que se desarrollan en este proceso son:

- Identificar la demanda de nuevos servicios
- Desarrollar la propuesta de servicio
- Implementación de un piloto
- Evaluación de los resultados
- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede implementar el servicio o descartarlo
- Si se llegara a implementar, se debe promocionar el servicio.

Principales recursos: Aplicación, personal de Portal bar y redes sociales

Diagrama del proceso:

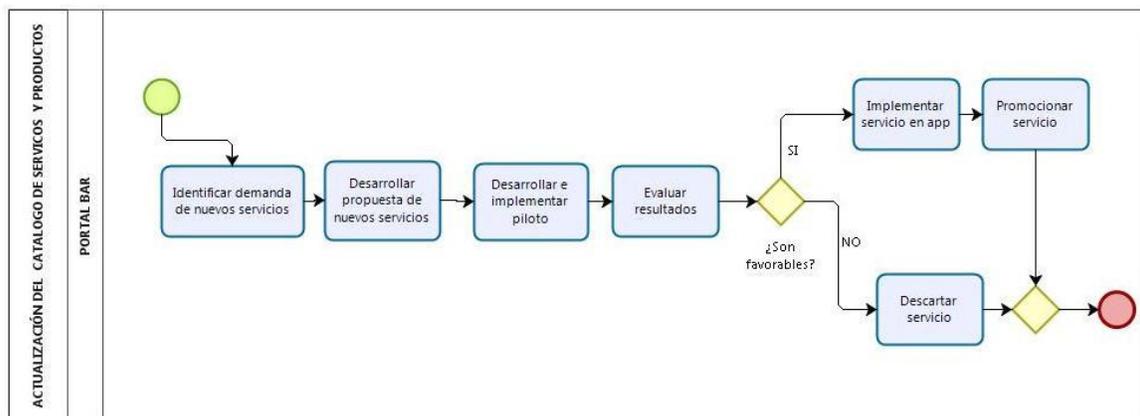


Figura 45. Diagrama de procesos – Actualización Catálogo de Servicios y Productos

- **Venta de servicios y/o productos:** Describe actividades que se realizan para concretar las ventas de los diferentes servicios y productos ofertados por Portal Bar.

Finalidad del proceso: Concretar ventas de los diferentes productos y/o servicios ofertados por Portal Bar.

Actores del proceso: Usuario final, Portal Bar, proveedor y motorizado.

Entradas y Salidas del proceso: La entrada del proceso es el interés del usuario final en contratar un servicio o producto relacionado al consumo de bebidas alcohólicas. La salida es la cancelación del pedido o el registro del pago y envío de su comprobante de pago.

Actividades: las actividades que se desarrollan en este proceso son:

- Ingresar a la aplicación
- Buscar producto o servicio
- Elegir el producto o servicio de su preferencia
- Personalizar el pedido
- Registrar datos adicionales de acuerdo al servicio elegido
- Registrar datos para la entrega del producto
- Confirmar disponibilidad de proveedores y motorizado
- Realizar pago por el servicio
- Entregar pedido
- Confirmar entrega

Principales recursos: La aplicación, pasarela de pago disponible, proveedores y motorizados disponibles.

Diagrama del proceso:

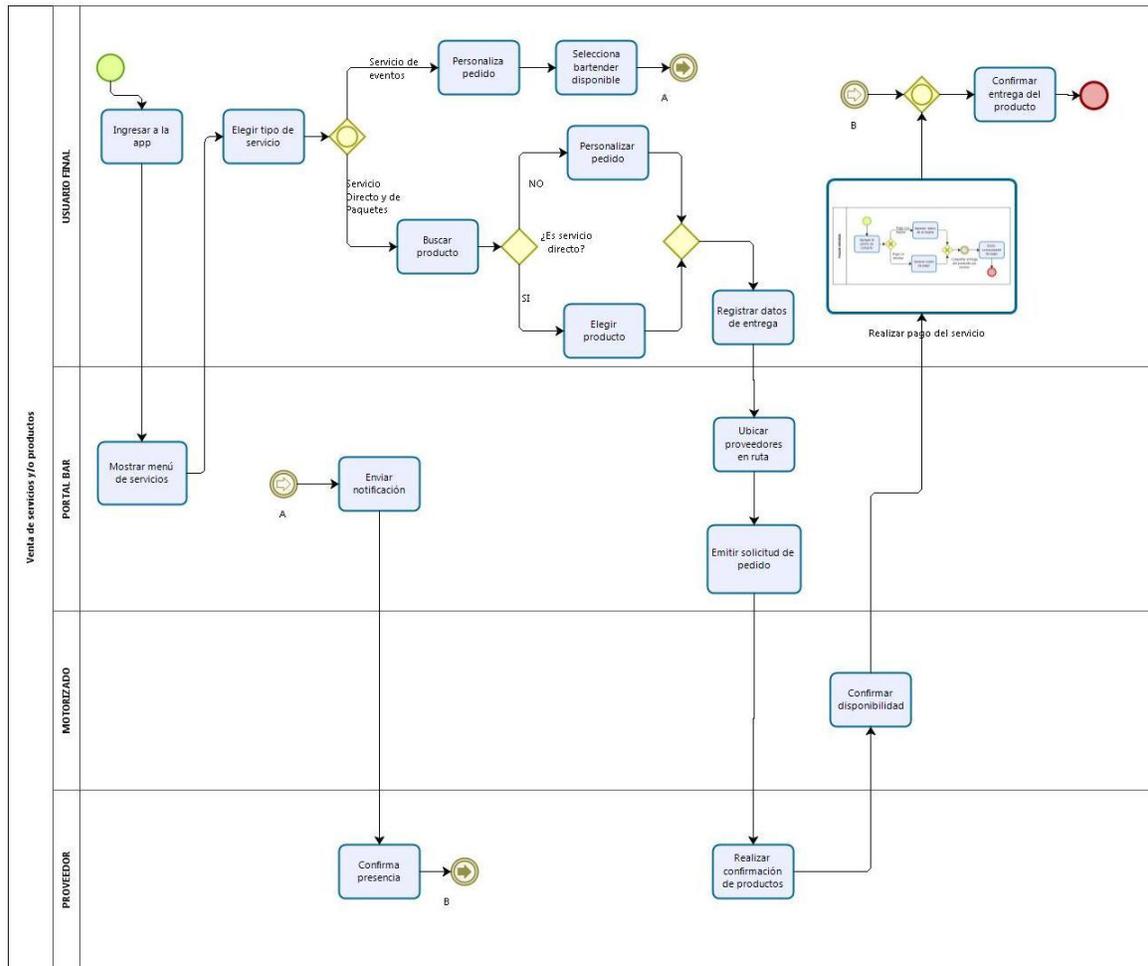


Figura 46. Diagrama de procesos – Venta de Servicios y/o Productos

- **Atención al cliente (reclamos y preguntas frecuentes):** Describe actividades que se realizan en relación a la atención de preguntas frecuentes y a la atención de reclamos realizados por los clientes finales.

Finalidad del proceso: Garantizar la satisfacción del cliente a través de la atención de sus dudas y reclamos en el menor tiempo posible.

Actores del proceso: Cliente, Portal bar

Entradas y Salidas del proceso: Las entradas del proceso son los correos o mensajes recibidos en relación a las inquietudes de los clientes respecto a los productos ofertados por Portal Bar; así como los reclamos presentados por los mismos. Las salidas del proceso, es la atención de los reclamos y la respuesta a las preguntas frecuentes de los clientes.

Actividades: Las actividades que se desarrollan para la atención de las preguntas frecuentes son:

- Revisar el buzón de correos o mensajería
- Analizar y sistematizar la información
- Responder las preguntas frecuentes
- Actualizar contenido en la plataforma.

Las actividades que se realizan para la atención de reclamos son:

- Presentar reclamo por parte del cliente
- Congelar pago por servicio
- Evaluar reclamo
- Si procede evaluar solución del reclamo con el proveedor y enviar respuesta y estado del reclamo al usuario final.
- Si no procede, enviar respuesta al reclamo presentado.

Principales recursos: La aplicación, personal de Portal Bar

Diagrama del proceso:

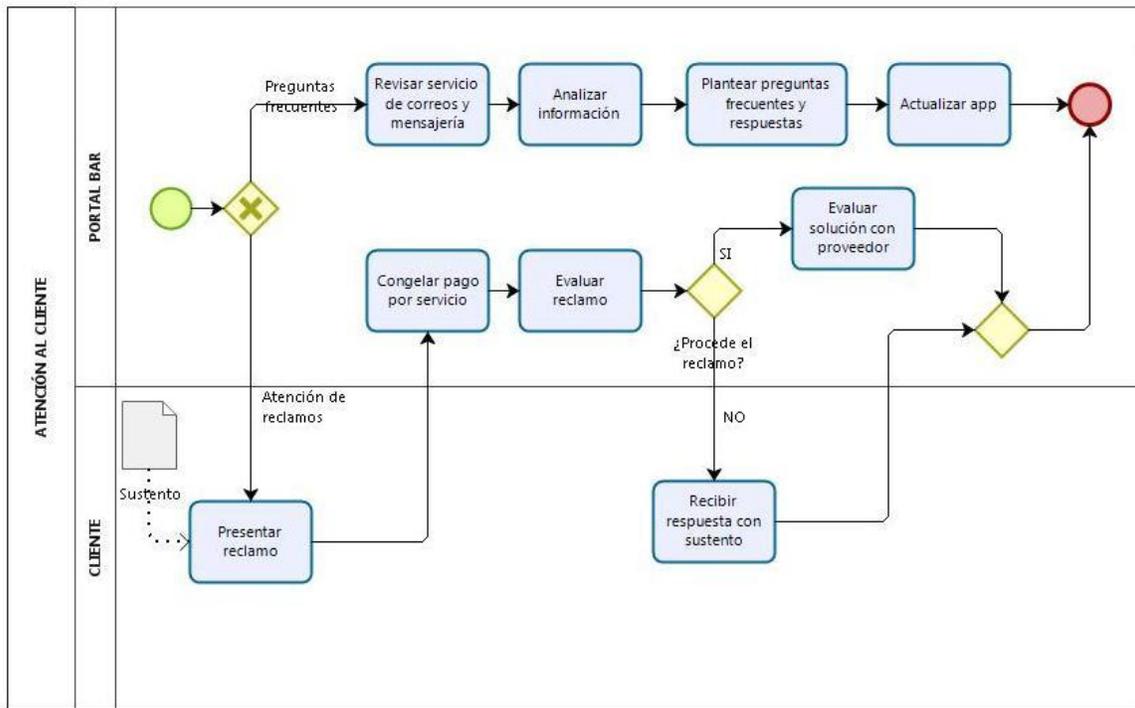


Figura 47. Diagrama de procesos – Atención al Cliente

10. Capítulo X: Plan Tecnológico

10.1 Introducción

El presente capítulo presenta cual es el plan tecnológico planteado para soportar el plan de negocios mostrado, la importancia de cuál será la infraestructura por detrás que ayudará al negocio a ser escalable en su crecimiento, además del planteamiento de cuál será la tecnología elegida para soportar la orquestación de todos los servicios será un punto clave para el desarrollo del negocio.

Para llegar a un plan tecnológico que abarque todas las aristas se contemplará en este capítulo todos frentes posibles para su puesta en marcha como lo son su arquitectura de servicio, equipos que soporten el proceso y finalmente el servicio tecnológico que brinde una plataforma confiable tomando soluciones innovadoras sin dejar de lado la contingencia para la continuidad del negocio.

10.2 Consideraciones generales

Debido a que es una plataforma tecnológica la cual orquesta a diferentes recursos para llegar a ofrecer el producto deseado, se ha contemplado el diseño del modelo lógico de aplicaciones y una capa que centralice la información.

Como bien se ha visto en los bocetos, un punto clave es el cliente móvil que se encontrará disponible en las tiendas de aplicaciones para los sistemas operativos de Android y iOS, en ese sentido el desarrollo de estas aplicaciones será realizado en lenguajes nativos tomando las mejores prácticas de ellos, con ello se busca que la plataforma tenga una integración natural con el dispositivo móvil. En otras palabras, no se usará desarrollos híbridos debido a que no aprovechan al 100% los recursos de la plataforma lo cual sería un riesgo tecnológico una vez el modelo empiece a desplegarse en grandes cantidades.

El tipo de plataforma donde soportará nuestro modelo de negocios será plataformas cloud, específicamente un servicio de infraestructura como servicio (IaaS) debido a que se ajusta a los objetivos de niveles de servicio, escalamiento y seguridad que se necesitan para la ejecución del modelo de negocio planteado.

Para la versión del aplicativo móvil estará desplegado en un servidor de aplicaciones alojado en el servicio IaaS, además el servidor de base de datos será MySQL. Para estos servicios el servicio elegido para que de soporte al plan de negocio es Amazon Web Services (AWS) el cual trae planes importantes para nuestro negocio que ayudan a escalar rápidamente, así como permitirnos simplificar labores por un precio recurrente, justo y accesible.

10.3 Metodología de desarrollo

Al tener definido la infraestructura donde montaremos toda la lógica necesaria para poner en marcha nuestro plan de negocio es importante considerar cual será la metodología que se considerará para el desarrollo de esta, en este sentido se usará la metodología de gestión de proyectos seleccionada es Scrum (desarrollo ágil), con ello se busca tener mejores y más rápidos resultados.

Los tres roles a considerar para aplicar esta metodología son: Product Owner, Scrum Master y Development Team Members. El Product Owner será asumido por el responsable de TI, el cual estará encargado de transmitir los requerimientos funcionales y técnicos, así como validar y aprobar el cumplimiento de los requisitos del mismo. Los otros dos roles, Scrum Master y Development Team Members serán asumidos por el proveedor seleccionado para el desarrollo de la solución tecnológica.

La planeación del desarrollo será medida a través de sprints que representa una unidad de medida básica de trabajo. También es conocido como iteraciones que son llevadas

a cabo por los miembros del equipo que permiten obtener algún entregable en un máximo de cuatro semanas.

A continuación, se ilustra el ciclo de vida de un sprint, así como los actores que intervienen:

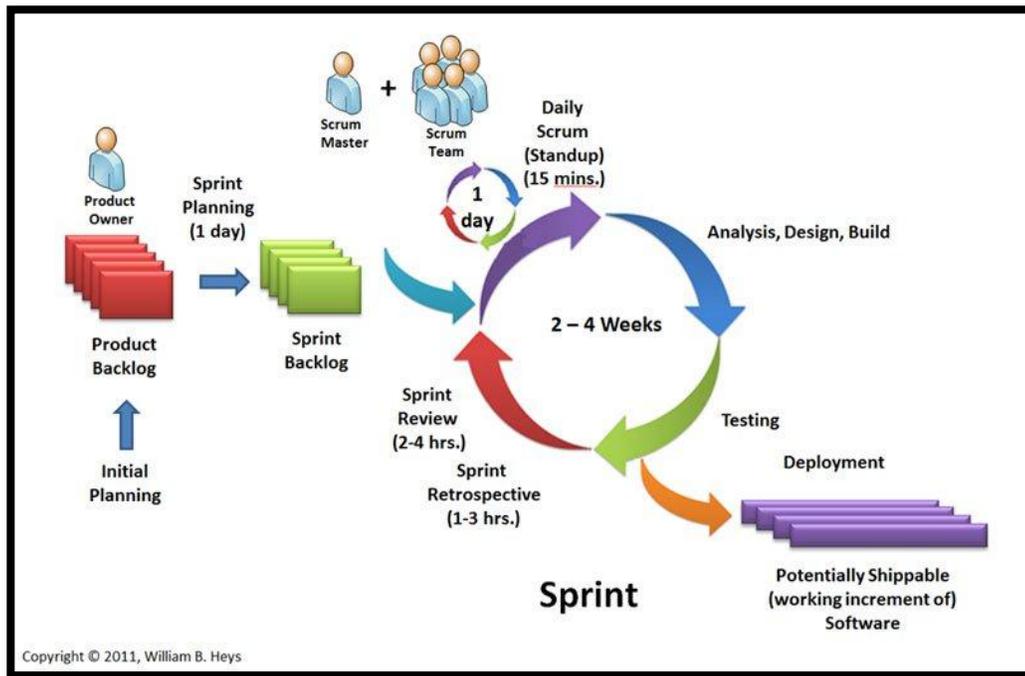


Figura 48. Ciclo de vida de un sprint

10.4 Descripción de frentes de acceso a la plataforma de intermediación tecnológica

Como se ha visualizado en los capítulos anteriores, la plataforma tecnológica contará con disponibilidad de la plataforma a través de

- Sitio web, página web dirigido a usuarios finales, así como para el registro de proveedores que quieran ser parte de nuestra cadena de servicios
- Aplicación móvil, enfocado a usuarios finales, clientes internos como motorizados, proveedores para que interactúen en tiempo real con tiempo estimado gracias al uso del GPS del dispositivo móvil

Ambos frentes de la plataforma tendrán características similares las cuales brindarán al usuario facilidad de uso, así como un uso común entre las plataformas a fin de que no sienta una diferencia en la interacción entre plataformas.

10.5 Infraestructura Tecnológica del Modelo de Negocio

En este apartado realizaremos el análisis correspondiente a la infraestructura que finalmente será la que dé soporte a nuestra plataforma, para ello es de vital importancia la flexibilidad al crecimiento que esta tenga, así como la modernidad que posea para interactuar con todos los frentes requeridos y finalmente también esté preparado para el futuro tecnológico de la empresa. Para que todo esto se dé es necesario contar con una infraestructura robusta, con excelente rendimiento y con una contingencia demostrada.

En el punto previo se mostró las características que daban soporte al plan de negocio a implementar, sin embargo en el siguiente apartado se describirán los componentes contemplados para la aplicación móvil y su respectivo soporte en la nube como se muestra en la siguiente *Figura*.

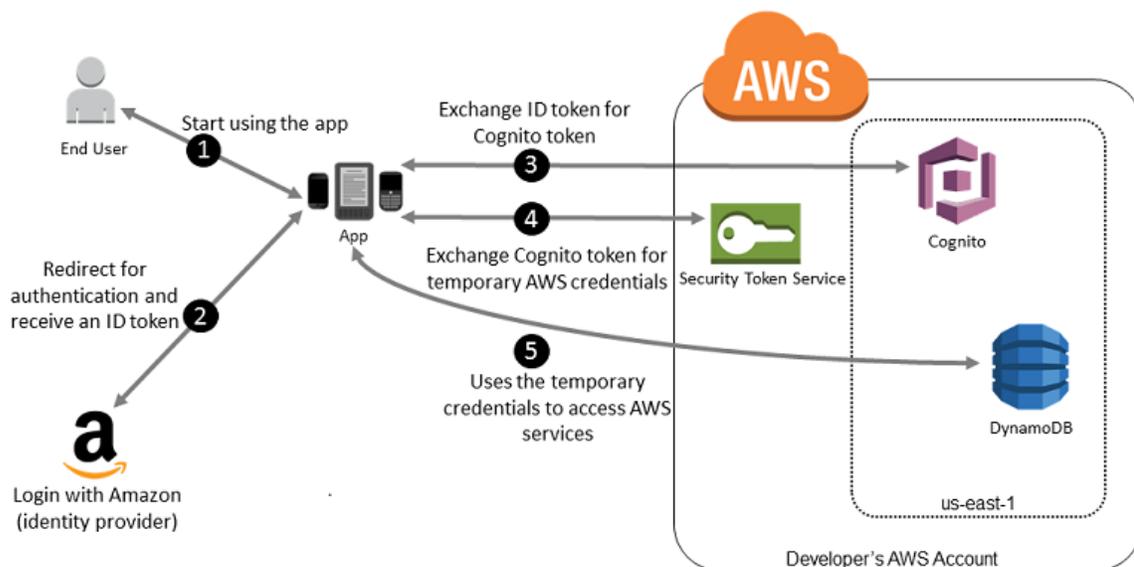


Figura 49. Arquitectura de la solución móvil soportada en tecnología de Amazon

10.6 Descripción de componentes de la Infraestructura Tecnológica

10.6.1 Dispositivos móviles

El principal acceso de la plataforma definitivamente es a través de los dispositivos móviles, especialmente los smartphones o teléfonos inteligentes, debido a que cuentan con mecanismos que apoyan a la gestión de la cadena de servicio para Portal Bar como lo son el GPS y la conexión a internet en todo momento gracias a la cobertura de 3G o 4G, no olvidemos también que las tablets al ser soportado por los mismos sistemas operativos a la cual vamos a dar acceso (Android y iOS) también entran al grupo de dispositivos móvil que tendrán acceso a la plataforma del presente plan de negocio.

10.6.2 Clientes web

Canal secundario de acceso a la plataforma tecnológica de Portal Bar a través de un navegador web. La propuesta de Portal Bar brinda este acceso para los clientes finales que buscan un medio de comunicación e interacción más tradicional. Al igual que en el dispositivo móvil, esta aplicación permitirá tener la misma información, sin embargo, el único factor con la que no se contará será la geolocalización

10.6.3 Servidor de transacciones

Servidor encargado de la gestión de peticiones y del acceso de diferentes clientes que ingresen al servicio con diversos propósitos, al igual que los demás miembros de la infraestructura, este servidor estará alojado en una plataforma tipo nube y actualmente forma parte del valor agregado que Amazon Web Services brinda

10.6.4 Servidor web

Servidor que cumple la función de dar soporte a las peticiones y accesos a la plataforma de nuestra plataforma tecnológica. Al igual que la infraestructura planteada

en casos anteriores, también se considera que esté alojado en la nube y debe contar con la seguridad adecuada, así como un alto rendimiento que asegure un adecuado funcionamiento.

10.6.5 Servidor de base de datos

Servidor donde alojará los datos resultantes de las transacciones realizadas, estará montado en una infraestructura cloud y contendrá una base de datos que nos permitirá manejar volúmenes de transacción de manera dinámica dependiendo de la exigencia requerida.

10.7 Criterios de selección de soporte y proveedores de infraestructura de intermediación tecnológica

Para el presente plan de negocio de Portal Bar involucra a diversos actores dependiendo del servicio que se desea brindar, en ese sentido tener sincronizado al cliente final, proveedores, motorizados, bartenders hace que necesitemos de una comunicación informativa en tiempo real, siendo esta una necesidad vital para tener en ejecución a Portal Bar. Para ello contar con una infraestructura tecnológica en la nube es la elección idónea ya que cumple con el requerimiento técnico comentado y además añade escalabilidad gracias a la elasticidad de recursos dependiendo de las necesidades que se tenga, así como planes de contingencia desarrollados para este tipo de tecnología.

Una vez elegida la tecnología el siguiente paso es la selección del proveedor y soporte que brinde estos servicios de la nube, en este sentido este apartado establece los criterios para la elección considerando la confiabilidad, así como la capacidad del proveedor de servicio en donde Portal Bar alojará la lógica de la plataforma tecnológica

Funcionalidad y Procesos,

Se considera ideal que el proveedor a elegir de tecnología cloud cuente con funcionalidades que automaticen los procesos de implementación, sean amigables con la administración y presenten mecanismos que ayuden con la actualización del software. Para ello se requiere que el proveedor cuente con interfaces que faciliten la conexión del usuario con la plataforma tecnológica.

Seguridad,

La seguridad informática no es un tema menor, poner en riesgo la continuidad de negocio no es un elemento que se deba tomar a la ligera, en ese sentido el proveedor debe contar con altos estándares de seguridad integral comprobada, específicamente contar con certificaciones ISO 27001 y TRUSTe Certified Privacy Seal son de vital importancia, adicionalmente la seguridad física, así como los mecanismos de copia de seguridad son puntos que entran en la evaluación.

Facilidad y rapidez de escalamiento,

Este apartado da la importancia que es para Portal Bar la disponibilidad de los recursos tecnológicos de la plataforma en la facilidad de escalamiento dependiendo de las necesidades, ello debido a que definitivamente Portal Bar crecerá y nuestra plataforma debe estar preparado para ello.

Monitorización de la plataforma de servicio,

Al tener un IaaS contratado, es necesario contar con mecanismos que ayuden a monitorear el estado de los recursos y con ello garantizar la estabilidad del servicio que brindamos, definitivamente el proveedor debe brindar herramientas de monitoreo, así como dar alertas en tiempo real cuando se detecte cualquier anomalía en la infraestructura tecnológica.

Planes de contingencia y Backups,

Finalmente, el criterio de plan de contingencia es quien asegura la continuidad del negocio. Como todo sistema es real saber que ningún sistema es estable al 100%, es lo ideal pero no se puede lograr por diversos motivos, en ese sentido buscamos un servicio que se acerque al 100% pero que a la vez tenga un plan de contingencia establecido, con ello nos aseguramos de apaciguar al riesgo inminente que es colapsos en la infraestructura que en algún momento se dará, lo que no debemos permitirnos es no conocer que acciones realizar cuando el riesgo se materializa.

10.8 Criterio de selección de la empresa proveedora del servicio de Desarrollo de Software

En este apartado se establecen los criterios necesarios para elegir el proveedor quien desarrollará el software que dará soporte al plan de negocio Portal Bar.

Experiencia en el mercado,

Definitivamente la plataforma tecnológica que se elaborará para dar soporte al plan de negocio cuenta con una complejidad mediana-alta, es necesario contar con un proveedor que entienda la necesidad y sobre todo tenga la experiencia comprobada de otros desarrollos de igual o mayor complejidad.

Contar con personal capacitado,

Debido a la complejidad del proyecto es necesario que la empresa contratada cuente con personal calificado, para ello las certificaciones y experiencia comprobada de los recursos que verán el proyecto serán los garantes para comprobar este apartado.

Metodología de trabajo,

Como todo proyecto tiene sus riesgos, así como su incertidumbre, es de sano juicio contar con una metodología que soporte el proceso de implementación de la plataforma tecnológica. Por tal motivo, es requisito que presente experiencia en la implementación de proyectos con metodologías ágiles.

Contar con política de confidencialidad,

Portal Bar sabe que el éxito del negocio corresponde en gran medida a la construcción de la plataforma tecnológica con las reglas establecidas que sincronice a todos los actores que intervienen en la cadena de valor del servicio, es por ello que para la firma del contrato será necesario contar con políticas de seguridad pero además de ello, es necesario que el proveedor cuente con políticas internas, con ello se busca la disminución en su totalidad de riesgos de confidencialidad de la información sensible del negocio a las futuras posibles competencia.

10.9 Propuesta para implementación de la plataforma en entorno web

En esta parte del documento se establecen los pasos de la implementación web para el uso de usuarios finales principalmente y para los clientes internos los cuales son los proveedores, motorizados y bartenders. El siguiente paso luego de que se haya elegido al proveedor se establecen los tiempos promedios para poder cumplir con los entregables establecidos en la Tabla 17.

Tabla 17. *Plan de implementación de la plataforma web*

Fase	Entregables	Responsable	Duración
Inicio de Proyecto	Plan de gestión de proyecto	Empresa proveedora	5 días
Análisis	Especificaciones funcionales	Empresa proveedora	10 días
Diseño	Documento de diseño	Empresa proveedora	10 días
Alistamiento	Plataforma	Empresa proveedora	45 días
Pruebas unitarias	Documento de pruebas unitarias	Empresa proveedora	5 días
Pruebas UAT	Documento de pruebas UAT	Empresa Proveedora	10 días
Pruebas de integración	Manual de usuario Manual técnico Código fuente Capacitación Conformidad del desarrollo	Empresa Proveedora	6 días
Pase a producción	Informe de despliegue	Empresa proveedora	5 días

Tabla 18. *Plan de implementación de clientes móvil*

Fase	Entregables	Responsable	Duración
Inicio de Proyecto	Plan de gestión de proyecto	Empresa proveedora	5 días
Análisis	Especificaciones funcionales	Empresa proveedora	10 días
Diseño	Documento de diseño	Empresa proveedora	10 días
Alistamiento	Plataforma	Empresa proveedora	100 días
Pruebas unitarias	Documento de pruebas unitarias	Empresa proveedora	10 días
Pruebas UAT	Documento de pruebas UAT	Empresa Proveedora	15 días
Pruebas de integración	Manual de usuario Manual técnico Código fuente Capacitación Conformidad del desarrollo	Empresa Proveedora	10 días
Pase a producción	Informe de despliegue	Empresa proveedora	5 días

10.10 Propuesta para implementación de la plataforma móvil

De manera similar que en el apartado anterior en esta sección se establecen los plazos necesarios para la implementación del cliente móvil, para ello nos ayudamos de la Tabla 14 que es donde se detallan las fases, etapas y tiempos considerados necesarios para la elaboración del aplicativo.

10.11 Presupuesto del plan tecnológico

Finalmente, en este apartado se detallarán el presupuesto para la implementación de la plataforma tecnológica que da soporte a Portal Bar, así como el presupuesto mensual para el mantenimiento de la plataforma y los costos asociados a la nube rentada.

Tabla 19. *Presupuesto para implementación*

Rubro	Costo mensual S/
Desarrollo de Software	
Desarrollo de aplicación en iOS	60,000
Desarrollo de aplicación en Android	45,000
Desarrollo de página web	40,000
Desarrollo de plataforma	55,000
Alquiler de servicios Cloud	10,000
Total Desarrollo de Software	210,000
Infraestructura tecnológica	
Computador 1	3,000
Computador 2	3,000
Total Infraestructura tecnológica	6,000
Costo Total Desarrollo e Infraestructura	216,000

Tabla 20. *Presupuesto para mantenimiento y continuidad*

Mantenimiento y Continuidad	Costo mensual S/	Nro. De meses	Total (S/)
Soporte de aplicaciones (bolsa de horas)	5,000	1	5,000
Otros especialistas	600	6	3,600
Servicios en Cloud (App, Web, Servicios)	800	12	9,600
Total Anual de Mantenimiento y Continuidad			18,200

10.12 Seguridad de la información

La aplicación está considerando la funcionalidad de gestión de usuarios, perfiles y accesos. Para los usuarios que accederán a la Web Administrativa, así como los usuarios de la solución móvil. Se propone contar con una autenticación contra un Active Directory.

Adicionalmente, se ha considerado contar con diversos mecanismos de verificación de autenticidad para los casos de usurpación o hacking. El principal de ellos es el envío de tokens al celular registrado por el usuario con el objetivo que permita conocer realmente al titular de la cuenta.

Cabe mencionar que la seguridad en la nube de AWS es la más alta prioridad. Una ventaja de la nube de AWS es que permite a los clientes escalar e innovar, mientras se mantiene en un ambiente altamente seguro. Lo que significa que puede garantizar la seguridad necesaria.

10.12.1 Modelo de Seguridad de Responsabilidad Compartida

Al utilizar los servicios de AWS, Portal Bar mantiene un control total sobre su contenido y es responsable de administrar los requisitos críticos de seguridad de contenido, que incluyen:

- Qué contenido almacenar en AWS
- Qué servicios de AWS se usan con el contenido

- En qué país se almacena ese contenido
- El formato y la estructura de ese contenido.
- Quién tiene acceso a ese contenido y cómo se otorgan esos derechos de acceso.

Debido a que Portal Bar mantiene el control de sus datos, también conserva las responsabilidades relacionado con ese contenido como parte del modelo de "responsabilidad compartida" de AWS. Este modelo de responsabilidad es fundamental para comprender las funciones respectivas.

Respecto a la información de datos personales de nuestros clientes es confidencial y de uso interno.

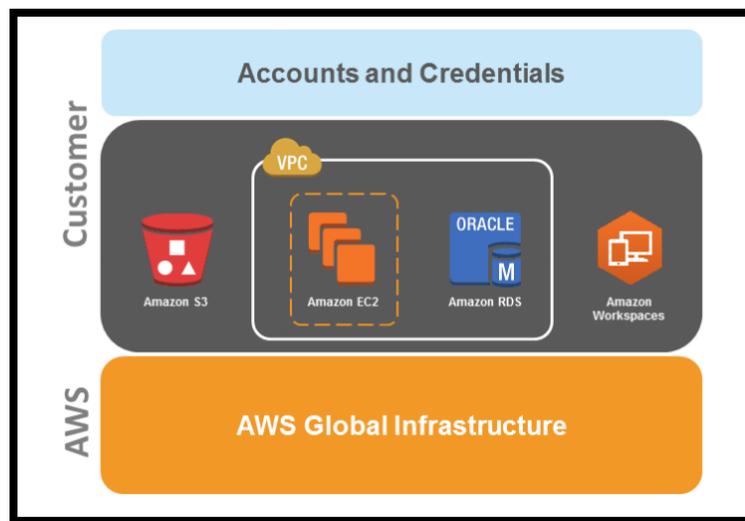


Figura 50. Modelo de Seguridad de Responsabilidad Compartida (Fuente: Amazon Web Services)

AWS es responsable de proteger la infraestructura global que ejecuta todos los servicios ofrecido en la nube de AWS. Esta infraestructura se compone de hardware, software, redes e instalaciones que ejecutan servicios de AWS. La protección de esta infraestructura es la prioridad número uno, y aunque no se puede tener acceso a los centros de datos u oficinas de AWS para ver esto, AWS proporciona varios informes

de auditores externos que tienen verificado el cumplimiento con una variedad de estándares y normas de seguridad.

Portal Bar es responsable de todas las tareas necesarias para la configuración de la seguridad de los diferentes productos o servicios adquiridos en la nube de AWS.

10.12.2 Regiones y zonas de disponibilidad

La infraestructura de la nube de AWS está conformada por regiones y zonas de disponibilidad (AZ). Cada región es un área geográfica independiente. Cada región tiene varias ubicaciones aisladas conocidas como zonas de disponibilidad. Cada región es totalmente independiente, con ello se consigue la mejor tolerancia a errores y estabilidad posibles. Cada zona de disponibilidad está aislada, pero las zonas de disponibilidad de una región están conectadas a través de conexiones de baja latencia.

La nube de AWS incluye 55 zonas de disponibilidad en 18 regiones geográficas y una región local, todas distribuidas a nivel global.

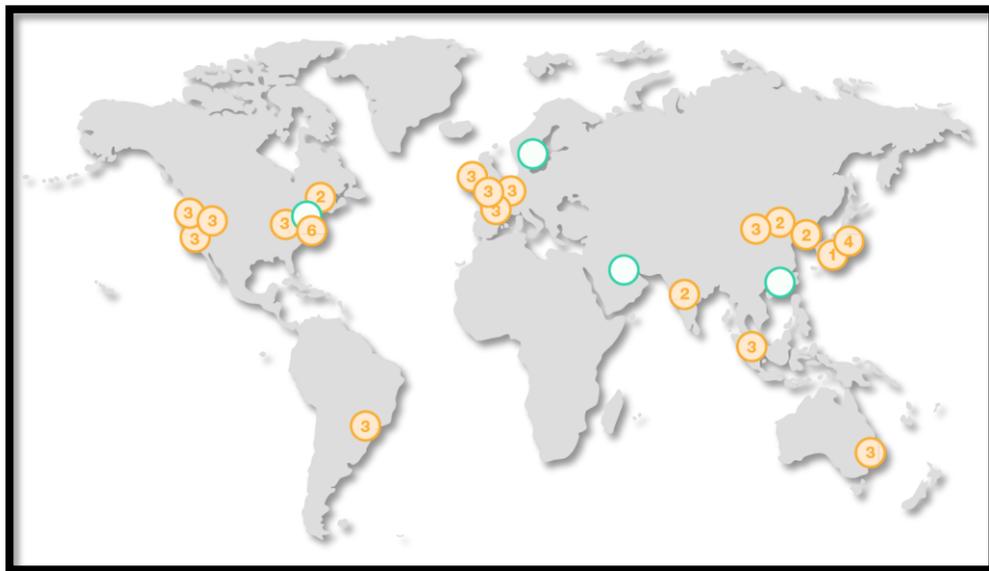


Figura 51. Regiones y zonas de disponibilidad (Fuente: Amazon Web Services)

A diferencia de cualquier otro proveedor de infraestructura tecnológica, cada región de AWS tiene varias zonas de disponibilidad y varios centros de datos. Las zonas de disponibilidad están conectadas entre sí con redes de fibra óptica rápidas y privadas, lo que permite diseñar aplicaciones con facilidad que conmute por error entre las zonas de disponibilidad sin interrupciones. Si distribuimos las instancias entre varias zonas de disponibilidad y una de las instancias genera un error, podemos diseñar la aplicación de forma que una instancia en otra zona de disponibilidad pueda gestionar las solicitudes.

La región seleccionada para la solución tecnología es:

- Producción : Central (Canadá)
- QA : Viginia (EE.UU. Este)
- Desarrollo : Viginia (EE.UU. Este)

10.12.3 Medios de Pago por Internet

Durante el proceso de compra por internet un paso clave es definir los métodos de pago que se dispondrán, así como transmitir la seguridad y confiabilidad hacia los clientes. Por tal motivo, Portal Bar ha decidido integrarse con los servicios de empresas especializadas en la transferencia de dinero electrónico, las cuales ya vienen años operando en el mercado local. Éstas son:

- PayPal
- PagoEfectivo
- PayU

Cualquiera de estas tres alternativas permitirá a los clientes realizar sus comprar por internet sin necesidad de tener una tarjeta de crédito.

10.13 Atención de incidencias

Un factor clave de Portal Bar es poder conseguir la satisfacción de sus clientes. Por tal motivo, la atención de incidencias es un canal que debe ser claro y simple, por el cual los clientes sientan que se les está escuchando y atendiendo su queja o reclamo. Para ello, se contará con un punto único de contacto a través del aplicativo móvil por donde los clientes podrán registrar sus incidencias, las cuales serán derivadas a un buzón de correo con dominio de la compañía. A continuación, se establecen los niveles de escalamiento para poder dar seguimiento y cierre a los incidentes que se registren.

Tabla 21. *Rol y funciones*

Rol	Funciones
Cliente	Registra y brinda una breve descripción del caso a través de la plataforma móvil
Analista Nivel 1	Valida la información, clasifica los casos y asigna a la persona correspondiente en la empresa. Resuelve las incidencias que estén bajo su gobierno. Caso contrario las deriva.
Analista Nivel 2	Atención de pedidos e incidencias que dependen del fabricante.

10.14 Niveles de servicio

La metodología de acuerdos de niveles de servicio busca maximizar el cumplimiento de los objetivos de cada tercerización:

- Flexibilidad
- Mejora continua
- Alineamiento al negocio

Se deben definir acuerdos de niveles de servicio con categoría de principales, sobre los cuales se aplicarán las penalidades. Para ambos tipos se debe emitir reportes de medición e informes según la periodicidad establecida.

Para la medición de los niveles de servicio se basarán en 2 criterios:

- Cumplimiento de los cronogramas: La medición de SLA´s se realizará sobre las actividades y/o hitos del proyecto.
- Calidad de los entregables: De acuerdo a los que se presenten durante las etapas de QA, UAT, pruebas Piloto y Producción de darse el caso.

Se define la tipología de Defectos de los casos de Prueba:

1. Defectos Altos: Son aquellos errores asociados a los casos de pruebas críticos para el negocio, que cumplen las siguientes características:
 - Son errores que detienen la ejecución de uno o varios flujos críticos de negocio.
 - Son errores que afectan a otros sistemas del Banco.
 - Aquellos defectos que generan al Banco una pérdida económica ante reclamos de clientes.
 - Aquellos errores que no permitan emitir reportes para informar a los entes reguladores o a los clientes.
 - Aquellos que generen un sobre costo por una mala contabilización en los procesos contables.
2. Defectos Medios: Son aquellos errores asociados a los casos de pruebas altos o medianamente críticos para el negocio, que afectan a un grupo de usuarios y cuyas implicancias no impactan los flujos críticos del negocio.
3. Errores Bajos: Son aquellos errores asociados a casos de pruebas no críticos, que no son bloqueantes para el flujo de pruebas y no afectan el flujo crítico del negocio, como por ejemplo, errores cosméticos en etiquetas, en un reporte, etc.

A continuación, se detallan algunos SLA propuestos por Portal Bar durante la implementación de la solución tecnológica.

Tabla 22. *SLA Plan de trabajo*

NOMBRE	SLA	FÓRMULA	UMBRAL DE TOLERANCIA	PERIODICIDAD	% PENALIZACIÓN
Desvió del plan de trabajo por hito y/o actividad	< 5%	(Fecha de entrega real - Fecha de entrega comprometido) / Total de Días	5%	Mensual	10% de la facturación
Calidad de la solución por entregable	>=95%	Total de ciclos de prueba	Hasta 1 ciclo	Al finalizar certificación	10% de la facturación

Tabla 23. *SLA Disponibilidad de la plataforma*

NOMBRE	SLA	FÓRMULA	UMBRAL DE TOLERANCIA	PERIODICIDAD	% PENALIZACIÓN
Disponibilidad de la Plataforma (on-demand)	< 99%	Horas disponibles real / Horas esperadas (24*365)	Hasta 95%	Mensual	10% de la facturación en ese periodo

11. Capítulo XI: Plan Financiero

11.1 Introducción

En este capítulo permite evaluar la viabilidad financiera de la idea de negocio propuesta. Para realizar el diagnóstico se toman como base la información detallada en los capítulos anteriores, con el fin de plasmar en términos cuantitativos la inversión requerida que permita poner en marcha el negocio.

11.2 Supuestos y políticas financieras

Las proyecciones con respecto a las ventas y costos que se han considerado para el análisis financiero se realizaron basadas en los siguientes supuestos del medio local:

- La tasa del impuesto general a las ventas (IGV) se sostendrá estable en 18% durante todo el horizonte de evaluación.
- En base a estudios publicados por el Banco Central de Reservas de Perú (BCRP) la tasa de inflación para el 2019 se mantendrá en un 2.5% para el cierre del 2019.
- Se estima en base a estudios del BCRP que el ritmo de crecimiento del PBI se mantendrá en un 4.0 % durante el 2019 y 2020.
- En base al Decreto Supremo N° 298-2018-EF determinado establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para el año 2019 es de S/ 4,200.00.
- El horizonte de vida considerado para la evaluación del plan financiero será de cinco años.
- Se está considerando realizar todos los cálculos en la moneda local del país, la cual es Soles (S/.)

- Se establece que la depreciación se realiza en línea recta aplicando el 25% anual para los activos tecnológicos.
- Estaremos incluyendo únicamente transacciones realizadas mediante tarjetas de crédito o débito a través de la plataforma digital.
- Consideramos incluir en los costos de los servicios y productos que ofrezcamos la comisión que la pasarela de pagos a usar.

Con respecto a la operativa del negocio propuesto, estaremos estimando lo siguiente:

- Se espera tener una tasa de crecimiento del 10% anual.
- Se considera una tasa de descuento del 25% para poder estimar el rendimiento mínimo del proyecto.
- Usaremos la participación conservadora estimada en el capítulo de estudio del mercado del 10% para el primer año, lo que representaba a 19,287 personas.
- Estamos estableciendo que el ticket mínimo para la atención es de 50 soles en el valor de productos, a lo que se tendrá que añadir una base de 10 soles por delivery.
- Siguiendo la línea de un modelo conversador, estaremos basando el análisis financiero considerando únicamente los tipos de servicios uno (delivery de productos finales) y dos (delivery de paquetes de productos) con el monto de ticket mínimo de 50 soles con el adicional de 10 soles por delivery.

- Con base del mercado de clientes que estarán registrados en nuestra aplicación, estimamos que el 20% de los clientes potenciales realizarán al menos una compra durante cada mes.
- Dado que no estaremos contando con las licorerías para brindarnos los productos a ofrecer desde el día uno de la operación, estimamos que los primeros 4 meses de la operación tendremos un stock de productos con los cuales estaremos trabajando, luego de ello comenzaremos a participar con las licorerías.

11.3 Determinación del Volumen de Ventas

En base a las características del mercado que hemos comentado en el acápite anterior, estaremos determinando el volumen de ventas y en base a los estimados de costo promedio, la cantidad de personas y la frecuencia de compra, podemos estimar los ingresos.

Como hemos comentado, en los primeros 4 meses de la operación deberemos tener un stock propio ya que no contaremos con las licorerías asociadas aún.

Población Registrada	Ticket promedio (S/)	Costo Delivery Promedio (S/)	% de personas que realizan compras	# Compras promedio al mes	Ingreso Estimado Mensual (S/)
19,287	50	10	20%	1	231,444.00

Figura 52. Ingresos por ventas los primeros 4 meses

En estos primeros cuatro meses estaremos obteniendo ganancias únicamente por el delivery de los productos y paquetes. En los siguientes meses estaremos acordando un precio entre las licorerías y nuestros servicios de forma que las licorerías obtengan una

Población Registrada	Costo Delivery Promedio (S/)	% de personas que realizan compras	# Compras promedio al mes	Ingreso Estimado Mensual (S/)
19,287	11	20%	1	42,431.40

ganancia directa con las ventas y nosotros obtengamos ganancias por el servicio de entrega a domicilio.

Figura 53. *Ingresos por ventas del mes 5 en adelante*

11.4 Inversión Inicial

Como inversión inicial debemos tener en cuenta los activos fijos, tangibles e intangibles que estaremos usando para la operación. Asimismo, también debemos tener en cuenta los gastos preoperativos y los gastos registrales para inscribir a la empresa en los registros públicos.

11.5 Inversión en Activos

Estaremos considerando como activos a los activos intangibles y tangibles. Tendremos como parte de los activos intangibles al software y su desarrollo; y como activos tangibles tendremos a los equipos de cómputo, muebles y material de oficina.

Tabla 24. *Inversión en Activos*

Rubro	Costo mensual S/
Desarrollo de Software	
Desarrollo de aplicación en iOS	60,000
Desarrollo de aplicación en Android	45,000
Desarrollo de página web	40,000
Desarrollo de plataforma	55,000
Alquiler de servicios Cloud	10,000
Total Desarrollo de Software	210,000
Infraestructura Tecnológica	
Computador 1	3,000
Computador 2	3,000
Total Infraestructura tecnológica	6,000
Otros Activos Fijos	
Accesorios (proyectos, adaptadores y otros)	3,500
Mobiliario	4,000
Total Otros Activos Fijos	7,500
Costo total	223,500

11.5.1 Gastos Registrales

En base a la experiencia de los participantes y a las normas para realizar los registros de nuevas compañías en SUNARP e INDECOPI, estimamos que los costos registrales ascienden a S/. 2500 soles.

11.5.2 Capital de Trabajo

Dado que necesitaremos de capital para comenzar las operaciones y poder solventar las salidas de dinero que tendremos debido a los desarrollos de aplicaciones, estamos estimando que cada miembro del grupo que se embarcará en el proyecto estará invirtiendo el monto de S/. 10,000. Por lo tanto, nuestro capital de trabajo estará consistiendo en S/. 40,000.

11.6 Gastos Organizacionales

11.6.1 Gasto de Personal

Para los gastos organizacionales comenzaremos tomando en consideración los gastos en los que se incurren por planilla anualmente. Tenemos así:

Tabla 25. *Gastos por Personal*

Puestos	Sueldo Mensual	Costo Laboral
Gerente General	3,500	700
Responsable de Administración y Finanzas	2,200	440
Responsable de TI	2,200	440
Responsable Comercial y de Marketing	2,200	440
Responsable del Servicio al Cliente	2,500	500
Product Manager	2,500	500
Asistente Administrativo	1,500	300
Encargado de Almacén y Compras	1,200	240
Total Personal	17,800	3,560

Tenemos que el total de la planilla mensual es de S/ 17,800, lo que nos da un total anual de S/ 256,320.

11.6.2 Gastos Operativos

Como parte de los gastos operativos tendremos aquellos gastos que nos permitirán continuar con la operación en el día a día, incluyendo temas tecnológicos para la plataforma como temas operativos de la oficina.

Tabla 26. *Gastos Operativos*

Concepto	Total (S/)
Dominio Web	120
Servicios en Cloud	800
Mantenimiento Infraestructura	1,200
Mantenimiento de Aplicaciones y Web	1,500
Alquiler de Oficina	2,000
Licencias de Software de Oficina	150
Útiles de Oficina	50
Servicios Básicos	200
Motorizados	4,000
Pago a Medio de Pago	1,800
Total	11,820

Obtenemos que el costo operativo mensual es de S/ 11,820, lo cual se convierte en S/ 141,840.00 anualmente. Estaremos también teniendo en cuenta un crecimiento del 10% anual en el costo operativo, de manera constante ya que esperamos crecer en el tiempo.

11.6.3 Gastos de Marketing y Lanzamiento

Si bien tenemos en mente que nuestra aplicación tenga como principal herramienta de Marketing el boca a boca y lleguemos a más clientes debido a nuestra buena reputación y servicio, es importante contar con un plan de marketing de forma que tengamos una entrada en el mercado. Para los efectos de marketing y debido a que buscamos desarrollarnos en un mercado completamente digital, estaremos invirtiendo nuestros esfuerzos en herramientas de Marketing Digital.

Tendremos dos tipos de gastos, aquellos que serán mensuales por lo que los tendremos que invertir continuamente y otro tipo de gasto que será realizado al inicio de la operación, como creación de contenido para Marketing.

Tabla 27. *Gastos de Marketing recurrentes mensuales*

Concepto	Total (S/)
Inversión en Fotos y Videos	800
Publicidad en Facebook	1,200
Publicidad en Youtube	800
Publicidad en Banners en Diarios Online	1,000
Posicionamiento mediante SEO/SEM	800
Google Display	500
Total	5,100
Total Anual	61,200

Tenemos que mensualmente estaremos invirtiendo S/ 5,100 soles, siendo el monto anual el de S/ 61,200. Estimamos un crecimiento en este costo del 10% anual ya que esperamos usar medios más sofisticados en el tiempo.

Tendremos también una inversión de S/ 7,300 por mes durante 6 meses como inversión inicial para la creación de contenido a ser publicitado en los diversos canales que usemos. Por lo que estaremos invirtiendo S/ 43,800 al inicio del proyecto en actividades de Marketing y Creación de Contenido.

Tabla 28. *Inversión en Marketing para la creación de Contenidos iniciales*

Concepto	Total (S/)
Video de Lanzamiento	4,000
Videos para Redes Sociales	1,800
Publicidad en Redes Sociales	1,000
Sesión de Fotos	500
Total	7,300
Total Inicial por 6 primeros meses	43,800

11.7 Evaluación del Proyecto

Habiendo analizado toda la información relevante en ingresos y proyección de ventas, así como los egresos debido a gastos operativos, de recursos humanos y

marketing, procederemos a realizar un análisis de los flujos financieros para poder analizar la rentabilidad del proyecto.

Para poder realizar el análisis financiero estaremos usando las siguientes variables:

Tabla 29. *Variables a tener en cuenta*

Concepto	Valor
Tasa de crecimiento del consumo	10.0%
Participación del mercado (1er año)	20.0%
Número promedio de consumos por cliente (mes)	100.0%
Tasa Marginal Impositiva	29.5%
Tasa de Descuento	15.0%
Tasa de Costos Laborales	20.0%
Tasa de Depreciación	25.0%
Incremento en inversión de Marketing	10.0%
Incremento en costos operativos TI	10.0%

Calculamos que la inversión inicial para arrancar el proyecto es de S/ 266,000 los cuales constituyen la inversión en activos tangibles e intangibles, gastos registrales y la inversión en capital de trabajo.

Tabla 30. *Flujo de Caja de Inversiones*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos	-13,500					
Inversión en Intangibles	-210,000					
Gastos Registrales	-2,500					
Inversión en Capital de Trabajo	-40,000	-4,000	-4,400	-4,840	-5,324	-5,856
Flujo de Caja de Inversión	-266,000	-4,000	-4,400	-4,840	-5,324	-5,856

El siguiente paso es realizar el flujo de Caja Operativo, teniendo en cuenta tanto los ingresos como todos los gastos relacionados a la operación de la empresa.

Tabla 31. Flujo de Caja Operativo (Números en Soles Peruanos)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		509,177	560,094	616,104	677,714	745,486
Costo de Ventas		-459,960	-436,464	-458,798	-483,366	-510,391
Depreciación		-3,375	-3,375	-3,375	-3,375	0
Amortización de SW		-52,500	-52,500	-52,500	-52,500	0
Utilidad antes de impuestos		-6,658	67,755	101,431	138,473	235,095
Impuestos		0	-19,988	-29,922	-40,850	-69,353
Utilidad Neta		-6,658	47,768	71,509	97,624	165,742
Depreciación		3,375	3,375	3,375	3,375	0
Amortización	0	52,500	52,500	52,500	52,500	0
Flujo de Caja Operativo	-266,000	49,217	103,643	127,384	153,499	165,742

Con un horizonte de evaluación de 5 años, aplicaremos como método de evaluación el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), obtenemos:

VAN	93,146
TIR	26.43%

11.8 Análisis del Modelo de Negocio

11.8.1 Análisis de Escenarios

Del modelo de negocio trabajado, hemos identificado las principales variables que podrían tener consecuencias drásticas en el resultado ante alguna variación.

Tabla 32. Variables por analizar

Variables Por Analizar	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Tasa de Crecimiento del consumo	9%	10%	11%
Participación del mercado (1er año)	17.5%	20.0%	22.5%
Número promedio de consumos por clientes (mes)	0.9	1	1.1

Luego de aplicar los cambios en el modelo obtenemos los siguientes resultados en el VAR y el TIR, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 33. Resultados de los escenarios en el VAN y TIR

	Valor Esperado	Valor Pesimista	Valor Optimista
VAN	94,854	(256,216)	493,116
TIR	26.67%	-25.38%	70.65%

De los resultados en los análisis podemos confirmar que estas variables son muy importantes y sensibles, siendo que cambios porcentuales pueden tener consecuencias como tener VAN y TIR negativos. El conocer y poder medir las consecuencias de los cambios en estas variables es crítico ya que permite establecer políticas y formas para mitigar el riesgo de un decremento en ellos que podría influenciar de gran manera los resultados.

11.8.2 Análisis de Sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad buscamos conocer cómo es que afecta al resultado del negocio (específicamente al VAN) el que tengamos variaciones en lo que respecta a la participación del mercado y al crecimiento esperado en el mercado año a año.

Tabla 34. *Análisis de la variabilidad de la Tasa de Crecimiento Anual y la Participación en el mercado en Soles*

VAN	93,146	Participación en el mercado (%)										
		15%	16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	25%
Tasa de Crecimiento Anual (%)	5%	(386,378.38)	(314,252.66)	(242,126.94)	(170,001.22)	(97,875.51)	(25,749.79)	46,375.93	118,501.65	190,627.36	262,753.08	334,878.80
	6%	(369,180.36)	(295,908.11)	(222,635.86)	(149,363.60)	(76,091.35)	(2,819.10)	70,453.15	143,725.40	216,997.66	290,269.91	363,542.16
	7%	(351,668.56)	(277,228.85)	(202,789.15)	(128,349.44)	(53,909.74)	20,529.97	94,969.67	169,409.38	243,849.09	318,288.79	392,728.50
	8%	(333,838.63)	(258,210.26)	(182,581.89)	(106,953.52)	(31,325.16)	44,303.21	119,931.58	195,559.95	271,188.31	346,816.68	422,445.05
	9%	(315,686.19)	(238,847.66)	(162,009.13)	(85,170.60)	(8,332.07)	68,506.46	145,344.99	222,183.52	299,022.05	375,860.58	452,699.11
	10%	(297,206.84)	(219,136.35)	(141,065.86)	(62,995.38)	15,075.11	93,145.60	171,216.09	249,286.57	327,357.06	405,427.55	483,498.03
	11%	(278,396.13)	(199,071.59)	(119,747.06)	(40,422.52)	38,902.01	118,226.55	197,551.08	276,875.61	356,200.15	435,524.68	514,849.22
	12%	(259,249.58)	(178,648.61)	(98,047.64)	(17,446.67)	63,154.30	143,755.27	224,356.24	304,957.21	385,558.18	466,159.15	546,760.12
	13%	(239,762.71)	(157,862.61)	(75,962.52)	5,937.58	87,837.67	169,737.77	251,637.86	333,537.96	415,438.06	497,338.15	579,238.25
	14%	(219,930.96)	(136,708.75)	(53,486.53)	29,735.68	112,957.89	196,180.10	279,402.32	362,624.53	445,846.74	529,068.95	612,291.16
	15%	(199,749.76)	(115,182.14)	(30,614.51)	53,953.11	138,520.74	223,088.36	307,655.99	392,223.61	476,791.24	561,358.86	645,926.49

Del resultado de cuadro podemos observar que, si bien nuestra participación del mercado podría comenzar en un mínimo del 18% del mercado potencial, la tasa de crecimiento debería ser bastante agresiva para poder tener resultados positivos en el VAN. De igual forma vemos que con una participación base del 21%, el crecimiento anual en el mercado podría ser tan baja como del 5% y podríamos continuar con un VAN positivo. Concluyendo que la variable participación del mercado es crítica y debemos buscar que bajo ninguna circunstancia baje en menos del 20%.

12. Capítulo XII: Conclusiones y Recomendaciones

12.1 Conclusiones

Nuestra propuesta de negocio, Portal Bar, se concibe principalmente por dos necesidades identificadas en el medio local. La primera se basa en el bajo consumo de cocteles debido a diversos factores como por ejemplo desconocimiento en la preparación o el elevado precio. La segunda consiste en la identificación de un público no atendido en determinados rangos horarios de la noche. Ambas necesidades se han podido corroborar a través de las encuestas realizadas en el capítulo de investigación de mercado.

En lo que respecta al segmento de mercado que se ha definido para el presente plan de negocio, abarcan los distritos de Miraflores, San Borja, Surquillo y Surco conformado por la población de los NSE medio y alto que suelen frecuentar eventos o hacer reuniones entre amigos y/o familiares, así como consumir bebidas alcohólicas. Una característica del segmento definido es que son personas que están familiarizadas con el uso de aplicaciones móviles y suelen requerir servicios o productos por delivery.

Respecto a la propuesta de valor de Portal Bar consiste en ser un canal que permita llevar la experiencia de la mixología a todo lugar a través de sus tres tipos de servicios ofertados en principio. La piedra angular para lograr dicha propuesta de valor es el uso de la tecnología sobre la cual permitirá la orquestación de múltiples servicios.

El posicionamiento de la marca es un factor clave debido que si bien actualmente en el mercado existen algunos competidores ninguno se encuentra en el top of mind de los consumidores. Por tal motivo, en el plan de marketing se tiene planificado desarrollar diversas campañas agresivas a través de las redes sociales, debido a que nos permite tener un mayor alcance a un menor costo. Además, los estudios de Ipsos respecto al perfil del usuario

de redes sociales en Perú muestran un liderazgo de Facebook con el 98%, seguido por Whatsapp con un 72%.

A través del análisis del entorno en base a los estudios realizados por Passport (Euromonitor International) se ha identificado que en Perú existe una proyección de incremento constante en lo que respecta a la producción de licores hasta el año 2022.

Como resultado del análisis financiero se concluye que el negocio es atractivo hacia los inversionistas, debido a que invirtiendo S/. 226,000 soles aproximadamente, se obtiene una tasa de retorno de 26.43% con un valor neto de S/. 93,146.

12.2 Recomendaciones

Se recomienda luego de un año de operación evaluar ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos hacia otros distritos aledaños como Barranco, debido a que es un distrito con una tradición turística y bohemia. Por tal motivo, cuenta con una serie de licorerías que pueden formar parte de los proveedores de Portal Bar.

Se recomienda establecer constantes acciones comerciales en búsqueda de establecer nuevas relaciones con proveedores como licorerías y bodegas para así tener mayores puntos de recojo y optimizar la distribución sobre la cobertura de distritos inicial.

Se recomienda luego de un año de operación incluir asesoría legal para tener un apoyo sobre temas contractuales, así como nuevas leyes que se puedan presentar. Se debe tener en consideración que la industria de licorerías suele tener modificaciones por parte del estado y es por ello la necesidad de dicha asesoría para evitar incumplir alguna responsabilidad.

Se recomienda invertir en realizar un nuevo estudio de mercado al finalizar el primer año, con el fin de evaluar si algún factor interno o externo ha impactado en el perfil del consumidor y poder tomar acciones sobre la propuesta de valor.

Se recomienda analizar constantemente el rendimiento de la aplicación con el objetivo de asegurar que la experiencia de los usuarios finales y proveedores. Se debe tener en consideración que dicho canal es el principal punto de acceso con Portal Bar.

Se recomienda buscar constante retroalimentación sobre el uso de la plataforma por parte de los consumidores finales y proveedores, ya que con dicha información se pueden encontrar algunas dolencias que se puedan estar presentando sobre la usabilidad de la aplicación.

Referencias

- Diario El Peruano: Ordenanza 1568. (2011, 3 de diciembre). El Peruano. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/datos-generales/normas%20legales/sanciones-administrativas/ORDENANZA-1568-ANEXOS.pdf>
- Elmer Cuba: El factor de riesgo para 2018 es la política. (2018). Peru 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/elmer-cuba-factor-riesgo-2018-politica-390249>
- El uso de las APPs de entrega creció un 30% en Lima. (2018, 30 de abril). Peru Ratail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/>
- El proceso que siguen los startups. (2016, 23 de marzo). Conexión Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/proceso-que-siguen-startup/>
- Estudio sobre el uso del Smartphone. (2017, 14 de julio). El comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091>
- Ordenanza municipal N – 190. (2013, 20 de Setiembre). Municipalidad de Miraflores. Recuperado de http://www.munimirafloresaqp.gob.pe/archivosmdm/transparencia/datos%20generales/disposiciones_municipales/ordenanzas/2013/ORD190.pdf
- Ordenanza que regula el consumo de bebidas alcohólicas en lugares públicos y la realización de pintas en lugares públicos o privados, en el distrito - Ordenanza 526. (2015, 6 de octubre). El Peruano. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-que-regula-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas-en-lu-ordenanza-no-526-mss-1302202-1/>

OSIPTTEL - Encuesta de demanda. (2017, 17 de octubre). Osiptel. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/noticia/np-encuesta-demanda-erestel2016>

¿Qué esperar en la política económica para el 2018? (2017, 24 de noviembre). El Comercio.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/esperar-politica-economica-2018-noticia-476332>

Una de cada tres botellas de bebidas alcohólicas que se consume en el Perú es ilegal. (2015,

2 de noviembre). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-botellas-bebidas-alcoholicas-consume-peru-ilegal-103946>

Perú en Redes Sociales 2018 (Parte I). (2018, 16 de Febrero). La República. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>

Cámara de Comercio de Lima. (2018, 09 de mayo). Recuperado de:

<https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/sector-licores-creceria-10-en-el-2018/1073>

ElBunker. (2017, 30 de septiembre). Recuperado de [http://elbunker.pe/las-bebidas-](http://elbunker.pe/las-bebidas-alcoholicas-mas-populares-del-peru/)

[alcoholicas-mas-populares-del-peru/](http://elbunker.pe/las-bebidas-alcoholicas-mas-populares-del-peru/)

HEFLO (2017, 15 de julio). Recuperado de [https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-](https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/atividade-clave-canvas/)

[empresas/atividade-clave-canvas/](https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/atividade-clave-canvas/)

MEF: ISC se eleva solo para productos que más afectan a la salud y el medio ambiente.

(2018, 10 de Mayo). Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef->

isc-se-eleva-solo-para-productos-mas-afectan-a-salud-y-medio-ambiente-709539.aspx

Diario Gestión: SNI y CCL firmaron código de ética y autorregulación en publicidad, comercialización y comportamiento comercial (2017, 13 de Noviembre).

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/sni-ccl-firmaron-codigo-etica-autorregulacion-publicidad-comercializacion-comportamiento-comercial-150278>

Diario El Comercio: ¿Cómo va el mercado de bebidas alcohólicas? (2017, 29 de Septiembre). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vinos-licores-destilados/como-va-mercado-destilados-premium-1003053>

Diario El Comercio: ¿Cómo va el mercado de bebidas alcohólicas? (2017, 29 de Septiembre). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vinos-licores-destilados/como-va-mercado-destilados-premium-1003053>

Fred, David (2013). Conceptos de Administración Estratégica, México DF, México

Namakforoosh, M (2002). Elaboración del cuestionario. En metodología de la investigación, México DF, Limusa.

Montoya, Karina (2017). Digitalización: La tendencia de las que no escapará el Perú.

Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/255468-las-tendencias-tecnologicas-de-las-que-no-escapara-el-peru/>

Las Startups y el Derecho Laboral. (2019, 1 de febrero). Actualidad Laboral. Recuperado de <https://revista-actualidadlaboral.com/las-startups-y-el-derecho-laboral/>

Wikipedia (2018). Crisis política en Perú de 2017-2018. Recuperado de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_pol%C3%ADtica_en_Per%C3%BA_de_2017-2018

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2017). MIDIS: Programas sociales se

fortalecerán en el 2018 para que más peruanos salgan de la pobreza. Recuperado de:

<http://www.midis.gob.pe/index.php/es/centro-de-informacion/2640-midis-programas-sociales-se-fortaleceran-en-el-2018-para-que-mas-peruanos-salgan-de-la-pobreza>

Diario Gestión: ¿Whisky, ginebra, vodka o ron? Estos son los mejores licores del año (2018,

31 de diciembre). Recuperado de: [https://gestion.pe/fotogalerias/whisky-ginebra-](https://gestion.pe/fotogalerias/whisky-ginebra-vodka-ron-son-mejores-licores-ano-254163?foto=1)

[vodka-ron-son-mejores-licores-ano-254163?foto=1](https://gestion.pe/fotogalerias/whisky-ginebra-vodka-ron-son-mejores-licores-ano-254163?foto=1)

Diario Gestión: E-commerce: Indecopi prepara medidas para proteger al consumidor online

(2018, 19 de marzo). Recuperado de: [https://gestion.pe/economia/indecopi-adaptara-](https://gestion.pe/economia/indecopi-adaptara-reglamento-proteccion-consumidor-atender-reclamos-e-commerce-229482)

[reglamento-proteccion-consumidor-atender-reclamos-e-commerce-229482](https://gestion.pe/economia/indecopi-adaptara-reglamento-proteccion-consumidor-atender-reclamos-e-commerce-229482)

International Data Corporation Latinoamérica: Durante los últimos 6 años, el mercado de e-

commerce se ha triplicado (2017, 19 de Diciembre). Recuperado de:

<http://www.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2273>

Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. (2017, Abril). Universidad

Católica San Pablo. Recuperado de [http://ucsp.edu.pe/wp-](http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf)

[content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf](http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf)

Llamas Fernández, F. J. & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, (pp 79-95).

Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

Anexos

Anexo01: Cuestionario de investigación de mercado de Portal Bar.

Número de Encuesta

Encuesta

Buenos días/ tardes/noches, somos estudiantes de la Universidad ESAN, nos encontramos realizando un estudio de mercado para nuestro proyecto de Tesis. Las respuestas que usted nos brinde serán usadas únicamente con fines estadísticos. Siéntase libre en dar su opinión. MUCHAS GRACIAS.

1.- ¿Usted consume/compra bebidas o productos alcohólicos?

1. Si
2. No (E: fin de la encuesta)

2.- ¿Realiza usted compras por internet o aplicativos móviles?

1. Si (Va a la pregunta 4)
2. No (Va a la pregunta 3)

3.- ¿Estaría dispuesto a realizar compras por internet o aplicativos móviles?

1. Si
2. No (E: fin de la encuesta)

4.- ¿En qué ocasiones suele usted consumir bebidas alcohólicas? (E: RM)

1. En casa
2. En reuniones con amigos
3. Durante after office
4. En reuniones de fines de semana
5. En fiestas (matrimonios, cumpleaños, etc.)

5. ¿Con qué frecuencia suele usted acudir a los eventos sociales antes mencionados?

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Regularmente
4. Con mucha frecuencia

6.- ¿Con qué frecuencia suelen haber bebidas alcohólicas en las ocasiones antes mencionadas?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

7.- ¿Cuáles son los factores que influyen al elegir una variedad de bebidas alcohólicas para ser consumidas? Marque del 1 al 7, siendo 1 el menos importante y 7 el más importante.

Factores	1	2	3	4	5	6	7
1. Precio							
2. Versatilidad (fácil de mezclar)							
3. Sabor							
4. Procedencia							
5. Marca							
6. Fácil de encontrar							

8. Cuando se reúne con sus amigos y le falta bebidas alcohólicas. ¿Dónde prefiere comprarlas? Marque del 1 al 5, siendo el 1 su primera opción y el 5 la última opción.

Factores	1	2	3	4	5
1. Supermercado					
2. Distribuidores de licor					
3. Grifo					
4. Bodegas					
5. Aplicativos por internet					

Concepto del servicio:

Buscamos lanzar al mercado un servicio orientado a la entrega de paquetes de preparación de cocteles, mezclas y bebidas alcohólicas (incluyendo los insumos necesarios), de tal forma que no tengas que preocuparte en hacer los cálculos y cantidades de insumos, ni tampoco en salir a hacer las compras para una reunión, que todo llegue a la comodidad de tu hogar

9.- ¿Qué tan interesado estaría usted en probar este servicio?

1. Definitivamente lo probaría
2. Probablemente lo probaría
3. Podría probarlo o no

4. Probablemente no lo probaría (**E: fin de la encuesta**)
5. Definitivamente no lo probaría (**E: fin de la encuesta**)

10. ¿Qué factores consideraría como los más importantes al momento de decidirse por el servicio antes mencionado? Marque del 1 al 5; siendo 1 el más importante y el 5 menos importante.

Factores	1	2	3	4	5
1. Precio					
2. Tiempo de entrega					
3. Personalización del pack					
4. Receta para la preparación del coctel					
5. Productos no adulterados					

11.- ¿Qué tipo de combinaciones le gustaría encontrar en el paquete? (E:RM)

1. Elaboración directa. (ej.: Cuba Libre, Screwdriver, Chilcano, etc.)
2. Batidos (ej.: Pisco sour, Algarrobina, Piña colada, etc.)
3. Refrescados (Martini, Manhattan, Negroni)
4. Especiales (Macchu Picchu, Caipiriña, Mojito)

Otros: _____

12a.- ¿De las siguientes opciones de elaboración directa cual preferiría encontrar?:

1. Cuba libre
2. Chilcano
3. Screwdriver

12b. ¿De las siguientes opciones de batido cuál preferiría encontrar?

1. Pisco Sour
2. Algarrobina
3. Piña Colada

12c. ¿De las siguientes opciones de refrescados cuál preferiría encontrar?

1. Martini
2. Manhattan
3. Negroni

12d. ¿De las siguientes opciones de bebidas especiales cuál preferiría encontrar?

1. Macchu Picchu
2. Caipiriña
3. Mojito

13. ¿En qué momento del día cree usted que utilizaría este servicio?

1. Entre las 11pm y 2pm
2. Entre las 2pm y 6pm

3. Entre las 6pm y 10 pm
4. Entre las 10pm y 12 am
5. Más de las 12 am

14. ¿Cuánto tiempo consideraría aceptable desde que concreta la compra hasta que entrega en su domicilio?

1. Hasta 30 minutos
2. Entre 30 y 45 minutos
3. Entre 45 y 60 minutos
4. Más de 60 minutos

15.- ¿En base al servicio descrito? ¿Qué precio adicional estaría dispuesto a pagar?

1. Un porcentaje del 15% del precio de las bebidas.
2. Un monto fijo de 15 soles.

16.- ¿Cómo le gustaría pagar por el servicio? (E: RM)

1. POS Visa/Mastercard
2. Pago por la app
3. Transferencia bancaria
4. Efectivo contra entrega

17.- ¿A qué distrito le gustaría que llegue el servicio? (E: RM)

1. Miraflores
2. San Isidro
3. San Borja
4. Surco
5. La Molina
6. Surquillo
7. Lince
8. Otros: _____

18.- ¿Por cuáles de los siguientes medios de comunicación quisiera informarse acerca de nuestro servicio? (E: RM)

1. Redes Sociales
 2. Mails
 3. Propaganda en Youtube
 4. SMS
 5. Promociones con UberEats y Glovo
- Otros: _____

Datos de control (*Obligatoria)

- Género*:** 1. Femenino
2. Masculino

- Edad*:**
1. 18-25

2. 26-33
3. 34-45
4. 46-65

Distrito*: _____

Anexo02: Entrevista a profundidad a los clientes finales

Público objetivo

Personas entre los 18 y 40 años que residen o que tengan familiares o amigos residentes en los distritos de San Borja, Surquillo, San Isidro, Miraflores y Surco; tengan afinidad por el consumo de bebidas alcohólicas; disfruten de organizar o frecuentar a reuniones sociales; y sean usuarios de las compras por internet y servicios a delivery.

Guía de preguntas para la entrevista en profundidad:

Introducción

Buenos días/tardes. Mi nombre es, soy estudiante de la escuela de postgrado de la Universidad ESAN y con mi grupo estamos realizando un estudio de mercado para nuestro proyecto de tesis, el cual consiste en brindar servicios diferenciados vinculados al consumo bebidas alcohólicas, haciendo énfasis en una experiencia de mixología diferenciada mediante el uso de una plataforma tecnológica.

Siéntase libre de compartir sus ideas y experiencias en relación al tema, lo que buscamos es una opinión sincera respecto a nuestra propuesta.

Cabe mencionar que la información recogida como producto de la entrevista será usada solamente para el desarrollo de nuestra tesis. Sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima.

Para no perder ningún detalle y/o aspecto importante, solicitamos su autorización para poder grabar la entrevista.

Perfil del entrevistado	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué distrito resides? • ¿Cuál es tu edad? • ¿Cuál es tu estado civil? • ¿Tienes hijos? • ¿Trabajas o estudias? • ¿En qué trabajas? • ¿Cuánto son en promedio tus ingresos mensuales? 	
Costumbres y preferencias sobre el consumo de bebidas alcohólicas	<p>Reunión con amigos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el distrito que frecuentas para reuniones con amigos? • ¿Dónde suelen reunirse? • ¿En qué tipo de reuniones/eventos sueles participar? (After party, Previas, Parrilladas, Días festivos) • ¿Dónde compran las bebidas alcohólicas? • ¿Cuánto gastan en promedio en las reuniones/eventos que participas? • ¿Qué bebidas prefieren consumir? • ¿Cuánto suele durar la reunión? • ¿Con qué frecuencia se reúnen? <p>Reunión en familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el distrito que frecuentas para reuniones familiares? • ¿Qué bebidas alcohólicas prefieren consumir? • ¿Dónde suelen reunirse? • ¿Dónde compran las bebidas alcohólicas? • Si se prolonga la reunión hasta muy tarde ¿Dónde las compran? • ¿Suelen contratar servicios adicionales; como barra, bartender o catering? • ¿Cuánto gastan en promedio en la reunión? • ¿Qué bebidas prefieren consumir? • ¿Cuánto suele durar la reunión? • ¿Con qué frecuencia se reúnen?
Preferencias por la preparación de cócteles	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Preparas algún tipo de cóctel? <p><i>(Solo si la respuesta anterior es afirmativa)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué ocasiones? • ¿Sueles buscar recetas en internet? <p>(Si la respuesta es no)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál crees que es la principal limitación por la que no lo intentas?
Compras o contratación de servicios por internet	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usan aplicaciones por internet para comprar bebidas alcohólicas o contratar algún servicio? <p><i>Si la respuesta es afirmativa.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aplicaciones suelen usar? ¿En qué momento las usan? ¿Con qué frecuencia suelen usarlas? ¿Cuéntame tu experiencia? ¿Qué te gustó del servicio? ¿Qué fue lo que no te gustó? ¿Qué aspecto mejorarías del servicio? ¿Qué opinión te merece los costos de los productos ofertados? <p><i>Si la respuesta es no.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es principal motivo por el que no usas una aplicación? ¿Qué obstáculos perciben?
Validación del Producto mínimo viable	
<p>Como parte del proyecto de tesis, buscamos lanzar al mercado un servicio orientado al delivery de paquetes de preparación de cócteles, mezclas y bebidas alcohólicas, de tal forma que no tengas que preocuparte por hacer los cálculos y cantidades de insumos, ni tampoco de salir a comprar. El servicio estaría disponible hasta altas horas de la noche.</p>	
Opinión sobre el producto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es tu opinión al respecto? ¿Crees que es una propuesta diferente? ¿Qué crees que deberíamos mejorar? ¿Estarías dispuesto a probarlo? ¿Cuáles serían las principales barreras para que lo puedas usar? ¿Tienes algún comentario que desees agregar?

Anexo03: Entrevista a profundidad a proveedores - Bartenders

Público objetivo

Personas especializadas mayores de edad que tengan experiencia en la preparación de cocteles y atención de fiestas y/o eventos.

Guía entrevista a profundidad dirigido a los bartenders **Introducción**

Buenos días/tardes. Mi nombre es, soy estudiante de la escuela de postgrado de la Universidad ESAN y con mi grupo estamos realizando un estudio de mercado para nuestro proyecto de tesis, el cual consiste en brindar servicios diferenciados vinculados al consumo bebidas alcohólicas, haciendo énfasis en una experiencia de mixología diferenciada mediante el uso de una plataforma tecnológica.

Siéntase libre de compartir sus ideas y experiencias en relación al tema, lo que buscamos es una opinión sincera respecto a nuestra propuesta.

Cabe mencionar que la información recogida como producto de la entrevista será usada solamente para el desarrollo de nuestra tesis. Sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima.

Para no perder ningún detalle y/o aspecto importante, solicitamos su autorización para poder grabar la entrevista.

Perfil del entrevistado	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué distrito resides? • ¿Cuál es tu edad? • ¿Cuál es tu estado civil? • ¿Has estudiado para bartender o es una afición? 	
Características del trabajo que realiza	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Actualmente, te desempeñas como bartender? • ¿Generalmente, que días sueles atender? • ¿Cuánto es en promedio tu ingreso mensual por esta actividad? • ¿Cuánto tiempo de experiencia tienes desempeñándote como bartender? • ¿Cuál es el tipo de eventos en los que sueles trabajar? • ¿En promedio, cuál es el tiempo que te ocupa por evento? • ¿Cuántas personas suelen atender en la barra?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En promedio, cuánta gente atendiste por evento? • ¿En eventos con mucha gente, cuéntame cómo fue tu experiencia? • ¿Tienes una lista previa de cocteles que se va a preparar? • ¿Te encargas tú de llevar los insumos y los materiales para la preparación de los cocteles?
Uso de aplicaciones o redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sueles contactar con tus clientes? • ¿Sabes si en el mercado local hay alguna App para la contratación de servicios de bartender?
Validación del Producto mínimo viable	
<p>Como parte del proyecto de tesis, buscamos lanzar al mercado un servicio orientado a la atención de eventos, dirigido a personas que quieran tener una experiencia de la mixología de alto nivel, el servicio consiste en llevar todo lo necesario incluyendo el bartender para que realice los cócteles acordados. El servicio va dirigido para reuniones donde se cuenten con más de diez personas.</p>	
Interés sobre la idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu opinión al respecto? • ¿Crees que es una propuesta diferente? • ¿Estarías dispuesto a ser parte de Portal Bar? • ¿Cuál sería tu disponibilidad de tiempo? • ¿Cuáles serían las principales barreras para que lo puedas usar? • ¿Tienes algún comentario que desees agregar?

Anexo04: Entrevista a profundidad a proveedores – Bodegas y licorerías

Público objetivo

Personas mayores de edad que administren licorerías o bodegas donde dispensen bebidas alcohólicas o insumos para la preparación de cocteles, ubicadas en los distritos de San Borja, Surquillo, San Isidro, Miraflores y Surco.

Guía de preguntas para la entrevista en profundidad cliente interno (licorerías):

Introducción

Buenos días/tardes. Mi nombre es, soy estudiante de la escuela de postgrado de la Universidad ESAN y con mi grupo estamos realizando un

estudio de mercado para nuestro proyecto de tesis, el cual consiste en brindar servicios diferenciados vinculados al consumo bebidas alcohólicas, haciendo énfasis en una experiencia de mixología diferenciada mediante el uso de una plataforma tecnológica para lo cual necesitamos contar con ustedes como un socio estratégico que nos permita distribuir las bebidas desde vuestros almacenes hacia nuestros clientes finales.

Siéntase libre de compartir sus ideas y experiencias en relación con el tema, lo que buscamos es una opinión sincera respecto a nuestra propuesta.

Cabe mencionar que la información recogida como producto de la entrevista será usada solamente para el desarrollo de nuestra tesis. Sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima.

Para no perder ningún detalle y/o aspecto importante, solicitamos su autorización para poder grabar la entrevista.

Perfil del entrevistado	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su horario de atención? • ¿Con cuánto personal cuentan? • ¿Trabajan con algún proveedor mayorista? • ¿Hay algún día en el que descansen? 	
Sobre los productos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las bebidas que tienen mayor rotación? • ¿Hay alguna bebida en particular que no puede faltar en el stock? • ¿Ofrecen productos adicionales o complementarios? • ¿Cuentan con algún paquete de productos como bundle o alguna oferta propia creada por ustedes?
Sobre el tipo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Adicionalmente a la venta en tienda, ¿Cuentan con algún otro tipo de servicio? <p><i>Si la respuesta es afirmativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué otro tipo de canales usan? • ¿Desde hace cuánto lo hacen? • De estos canales, ¿Cuál es el que tiene mayor flujo de pedidos? • ¿Todos ellos atienden en el mismo horario que usan

	<p>normalmente? ¿Trabajan en horarios nocturnos extendidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo realizan la entrega de los pedidos por estos canales adicionales? <p><i>Si la respuesta es negativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál crees que es la principal limitación por la que no lo intentas? • ¿Conoces a alguien que tuvo alguna experiencia al respecto? ¿Positiva o Negativa?
<p>Validación del Producto mínimo viable</p>	
<p>Como parte del proyecto de tesis, buscamos lanzar al mercado un servicio orientado a la entrega a domicilio de paquetes de preparación de cócteles, mezclas y bebidas alcohólicas, de tal forma que los consumidores no tengan que preocuparse por hacer los cálculos y cantidades de insumos, ni tampoco de salir a comprar. El servicio estaría disponible hasta altas horas de la noche y contaría con licorerías como ustedes para realizar el recojo de los productos a entregar, serían recogidos por nuestro personal de entrega a domicilio y llevados a los clientes finales.</p>	
<p>Opinión sobre el producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu opinión al respecto? • ¿Crees que es una propuesta diferente? • ¿Qué crees que deberíamos mejorar? • ¿Estarías dispuesto a probarlo y trabajar con nosotros? • ¿Cuáles serían las principales barreras para que lo puedas usar? • ¿Tienes algún comentario que desees agregar?