

Bodega Digital



Para crecer
en una **nueva era**

Acceso digital pero con soporte integral



A través de una serie de entrevistas en plena pandemia, **APRENDA** encontró que 10 de cada 12 bodegueros estaban interesados en capacitarse para ofrecer mejores servicios y mejorar sus negocios. Y 8 de esos 12 reconocieron no conocer ni utilizar herramientas digitales.

Ese fue el impulso para crear, con el financiamiento de BID Lab, **'Bodega Digital'**, un proyecto piloto que se diseñó para que 400 bodegueros digitalicen sus negocios a través de la descarga y uso de herramientas digitales con el fin de incrementar sus ventas y hacer más sostenibles sus negocios.

El diseño implicó hacer alianzas con organizaciones privadas y sociales para implementar el prototipo con capacitaciones virtuales, asesorías presenciales personalizadas y otros eventos; previa preselección de participantes en base a un formulario (con

datos básicos e información del negocio), a una evaluación de su desarrollo comercial y a un examen de autodiagnóstico sobre su performance digital.

Si bien el objetivo fue la digitalización, el enfoque fue siempre integral, pues ese crecimiento en base a herramientas digitales no podría sostenerse sin un soporte en la gestión y el empoderamiento personal del bodeguero.

En esta síntesis exponemos los resultados de esta satisfactoria experiencia, como un avance en la sistematización de este modelo de fortalecimiento de capacidades digitales en beneficio de empresarios del sector de MYPE. Esta publicación es, además, una muestra de agradecimiento a todos los bodegueros del proyecto, a los capacitadores, a los asesores de campo y, por supuesto, al apoyo estratégico de nuestros aliados.

Algunas cifras

97,61%

considera que la digitalización tiene un **impacto positivo** en su negocio.



504 graduados.

La mayoría utiliza **dos de las herramientas** digitales.

67%

de los participantes fueron **mujeres** bodegueras.

91%

de los inscritos **nunca** había tenido una capacitación.

82%

de participantes tienen **entre 25 y 59** años de edad.



77%

tiene en la bodega su principal **f fuente de ingreso** familiar.

1,620 horas pedagógicas

se invirtió en **asesorías personalizadas** (presencial y/o virtual).

213 graduados

usan **WhatsApp Business** para atender clientes.

503 de los graduados

utilizan **Yape** para los pagos digitales en su bodega.

430 graduados

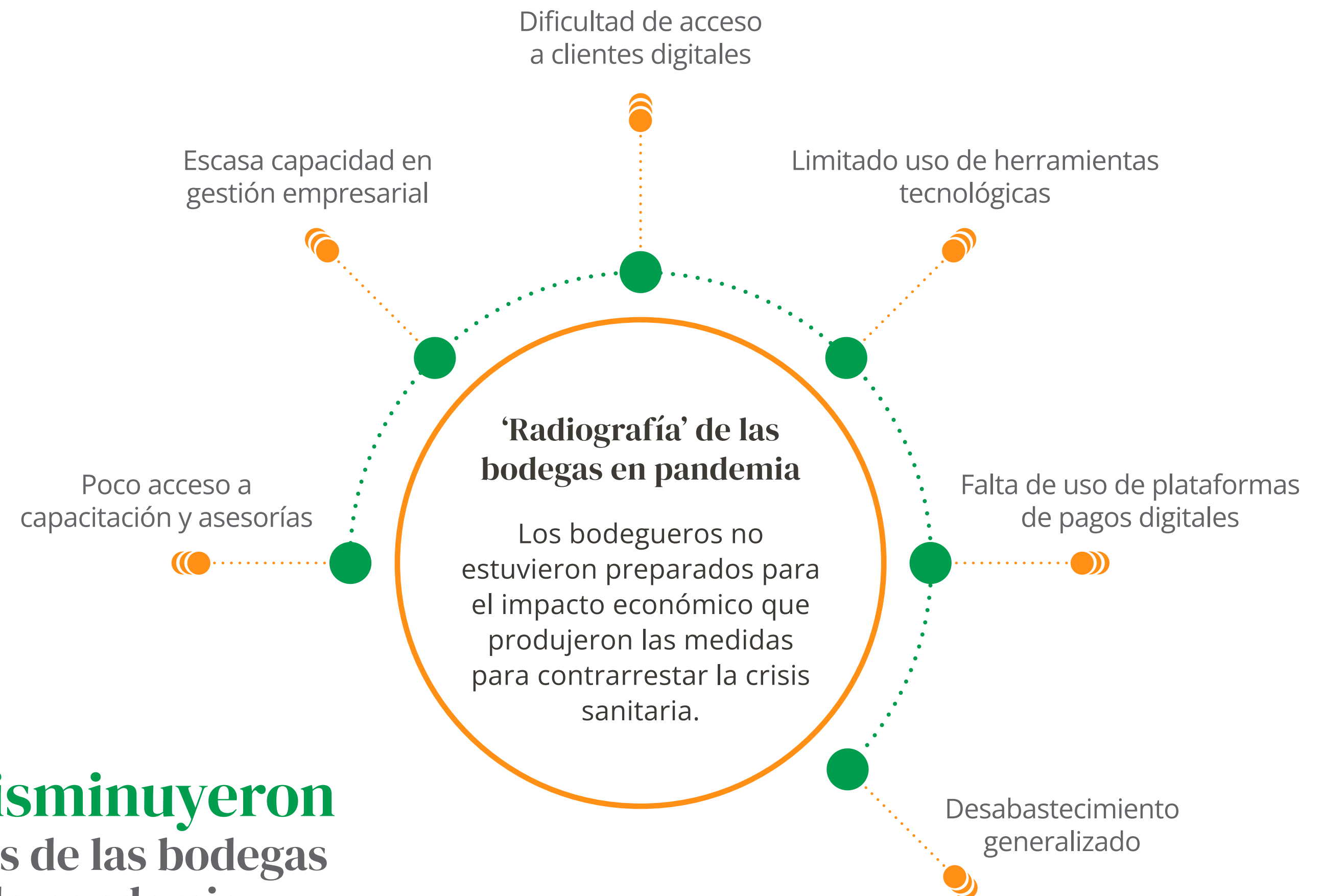
gestionan sus finanzas digitalmente vía **Grou**.

El cambio de paradigma

La disrupción de la pandemia afectó todo orden de cosas, desde lo personal hasta el entorno de los negocios. La restricción del tránsito, la caída de la demanda, el débil acceso a compras digitales, el desabastecimiento y la competencia de supermercados digitalizados crearon una tormenta perfecta, que se manifestó como una reducción de ventas en perjuicio de los bodegueros de barrio.

50% disminuyeron las ventas de las bodegas durante la pandemia.

[Asociación de Bodegueros del Perú, 2020]



Objetivo

Propiciar la digitalización de **400 negocios de bodegueros** a partir de capacitaciones y de la adopción y **uso de herramientas digitales** en el plazo de un año, lo que finalmente contribuirá con el **incremento de sus ventas.**



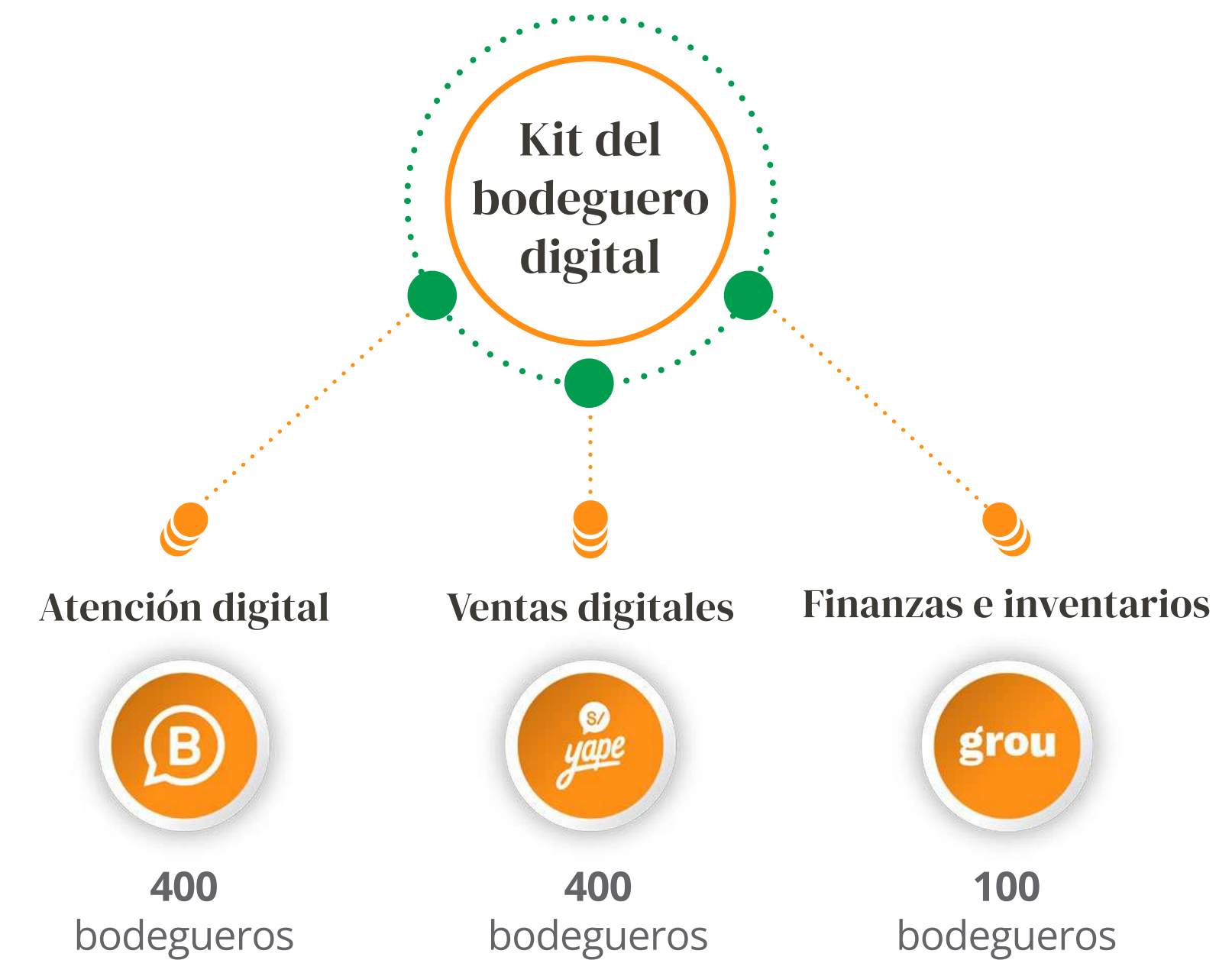
Beneficios esperados

- Simplificar y optimizar la gestión del negocio.
- Incrementar ventas de las bodegas en un 15%.
- Ahorrar tiempo en las transacciones comerciales.
- Mejorar calidad de vida (conocimientos, bancarización, ingresos).
- Capacidad de resiliencia ante imprevistos y, especialmente, en tiempos de crisis.



Recursos

- Acuerdos de colaboración con seis aliados.
- Capacitación en forma sincrónica y asincrónica.
- Asesoría personalizada de forma presencial y/o virtual.
- Quiz de evaluación con, al menos, 2 contenidos de capacitación.
- Producción de 6 eventos virtuales de difusión de resultados.
- Elaboración y difusión de 3 productos de conocimiento.



Línea de base

Se construyó desde el formulario de inscripción (acceso a internet, disposición de smartphone, información general del negocio, situación digital), entrevistas en profundidad, estudios de aplicación y fuentes secundarias sobre la situación del canal tradicional.

Además, cada participante hizo un autodiagnóstico, información que fue corroborada por los asesores de campo que contaban con base de datos, cuadro de seguimiento y una detallada guía procedimental.

800 bodegueros

descargarían, al menos, una herramienta digital.



“Siempre estamos pendientes de esos temas... pero no sabríamos por dónde comenzar”

[Bodega Carlos, Callao, 2021]



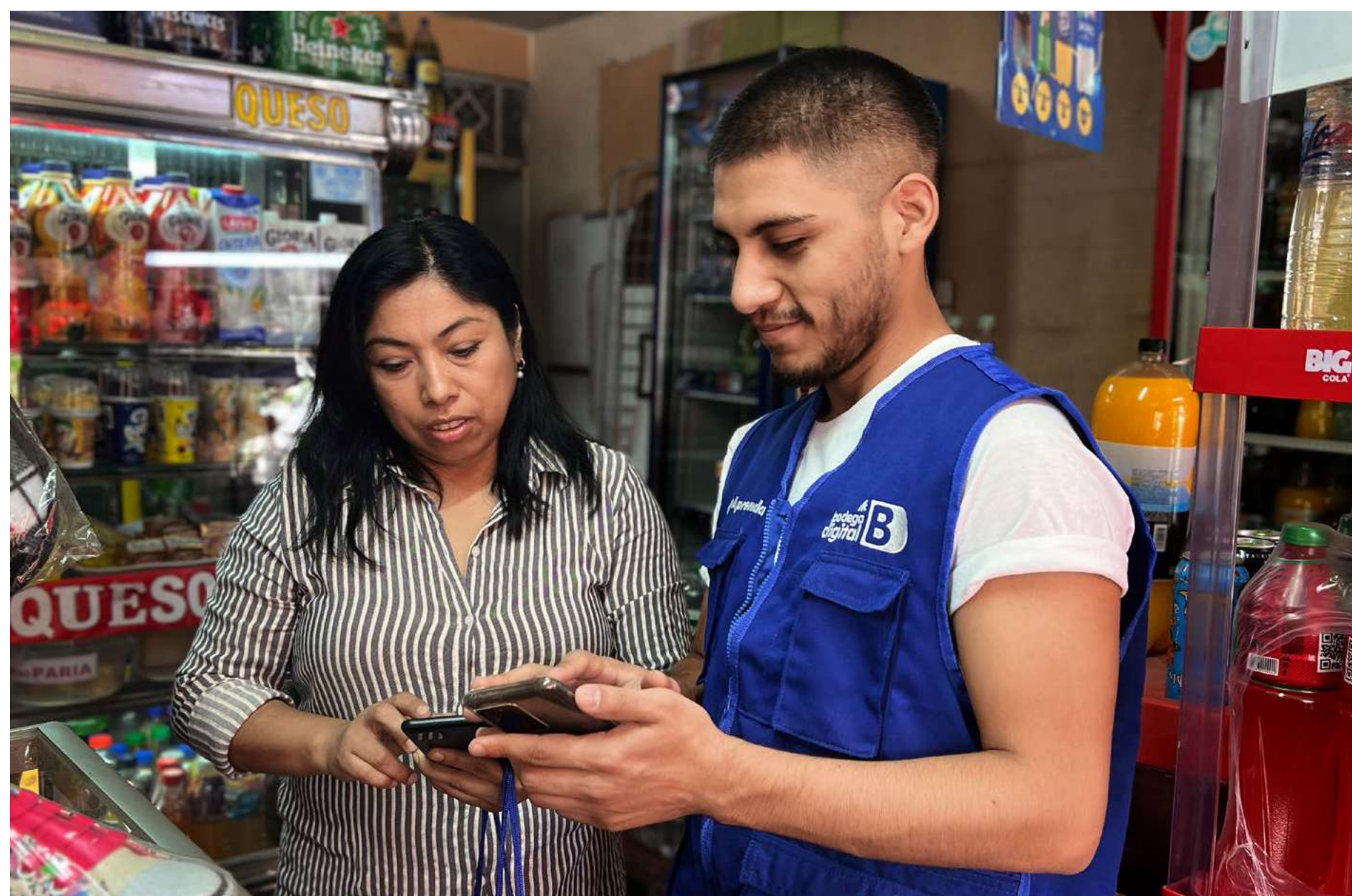
“Ya no me achicopalo”

Como es la primogénita, el 17 de marzo de 1998 los padres de Flor abrieron una bodega con su nombre. Su papá había cesado en su trabajo como mecánico de aviones y con el nuevo negocio continuaron dándoles casa, sustento y estudios a la familia que ya había sumado tres hijos varones más. Desde que tiene memoria, Flor y sus hermanos apoyaron en la atención a los clientes y, en su caso, a la par de sus estudios en computación y contabilidad.



Hace unos 15 años, cuando los hijos empezaron a trabajar y a formar familia, el negocio empezó a decaer y sus padres pusieron en duda la continuidad de la bodega; pero Flor volvió a casa con su niña y juntó fuerzas para sacarla adelante. “En la pandemia el médico recomendó que mi papá siguiera en actividad, que no cerráramos la tienda, y allí empezamos a crecer”, recuerda Flor. Como reacción al confinamiento, ella invirtió en mercadería y se concentró en reflotar el negocio. Ahora la bodega luce el nombre de su madre en la entrada.

“Para conseguir los productos en pandemia me iba a las 4 am. a Fiori o a Huamantanga. Incluso comencé a vender verduras hasta que se normalizó la cosa”. De atender en una pequeña habitación, con los años han pasado a ocupar todo el frontis de la casa. Una tarde llegó una de las asesoras de Bodega Digital. Si bien al inicio pensó que le estaban ofreciendo una tienda on-line, la explicación a fondo calzó justo con sus expectativas. Sobre todo, tratándose de una capacitación con acento en el tema digital. “¿Cómo dejar de lado la experiencia de tener una consultoría gratis, con el apoyo y la amabilidad que nos han dado desde el comienzo, y la convicción de la asesora para enseñarnos e impulsarnos a



Flor se inscribió en Agremub

donde las bodegueras se empoderan y resuelven sus dudas.



aprender?”, afirma Flor en un tono de pregunta para el que sobra la respuesta.

Hoy ‘Pascuala’ ha crecido y tiene más clientes contactados por teléfono o WhatsApp, lo que le permite tener listos los pedidos remotos que, desde la capacitación, pueden pagar vía Yape. Antes le había tenido un poco de temor a esta herramienta pero ahora se siente más segura. Flor no solo ha logrado ampliar y mejorar la bodega, sino que se ha sorprendido a sí misma con sueños más grandes. “Ya no me achicopalo”, se refuerza con una sonrisa.



“No hay un niño que se vaya sin un caramelo. Ellos son los que traen a sus papás”.

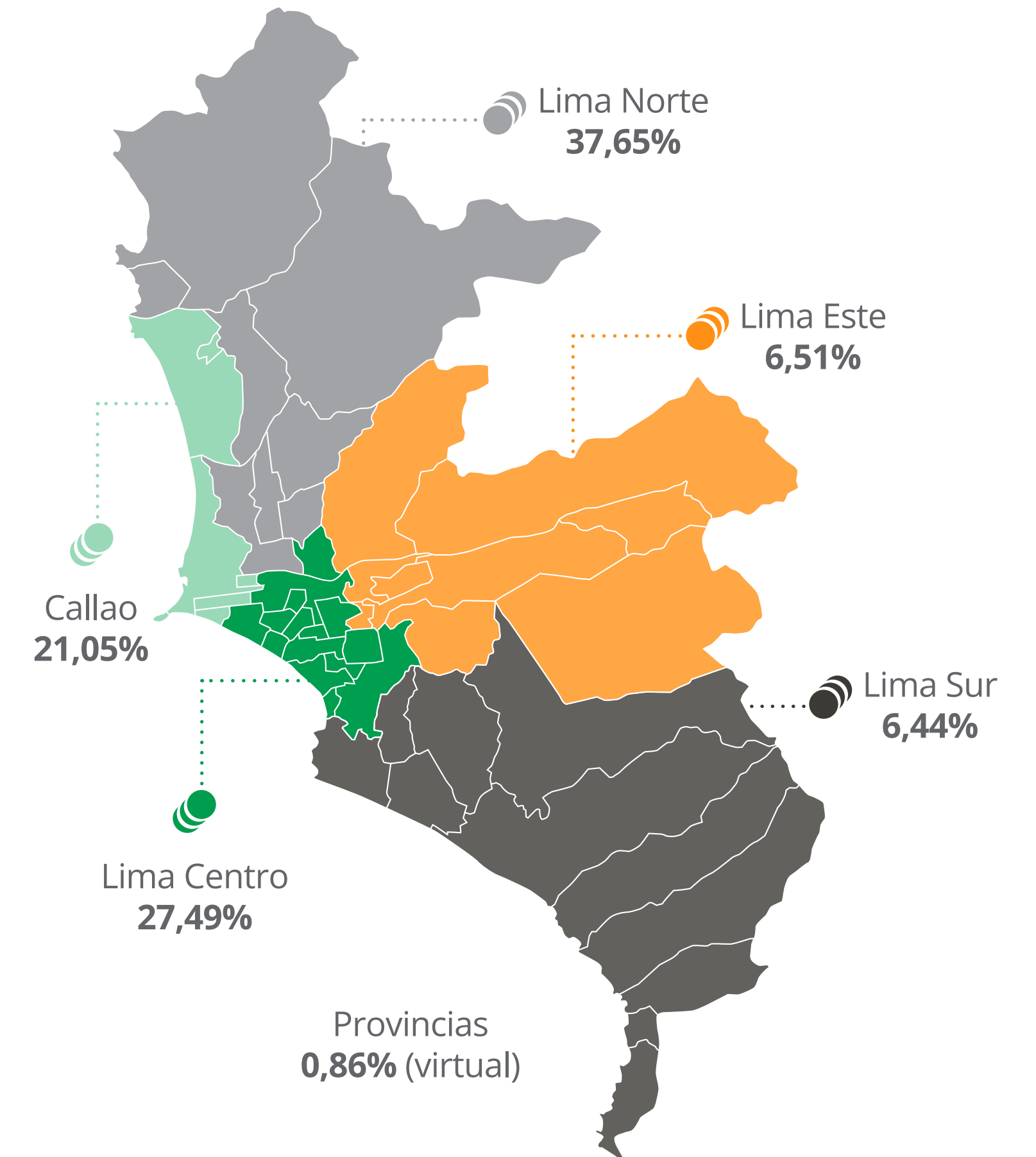
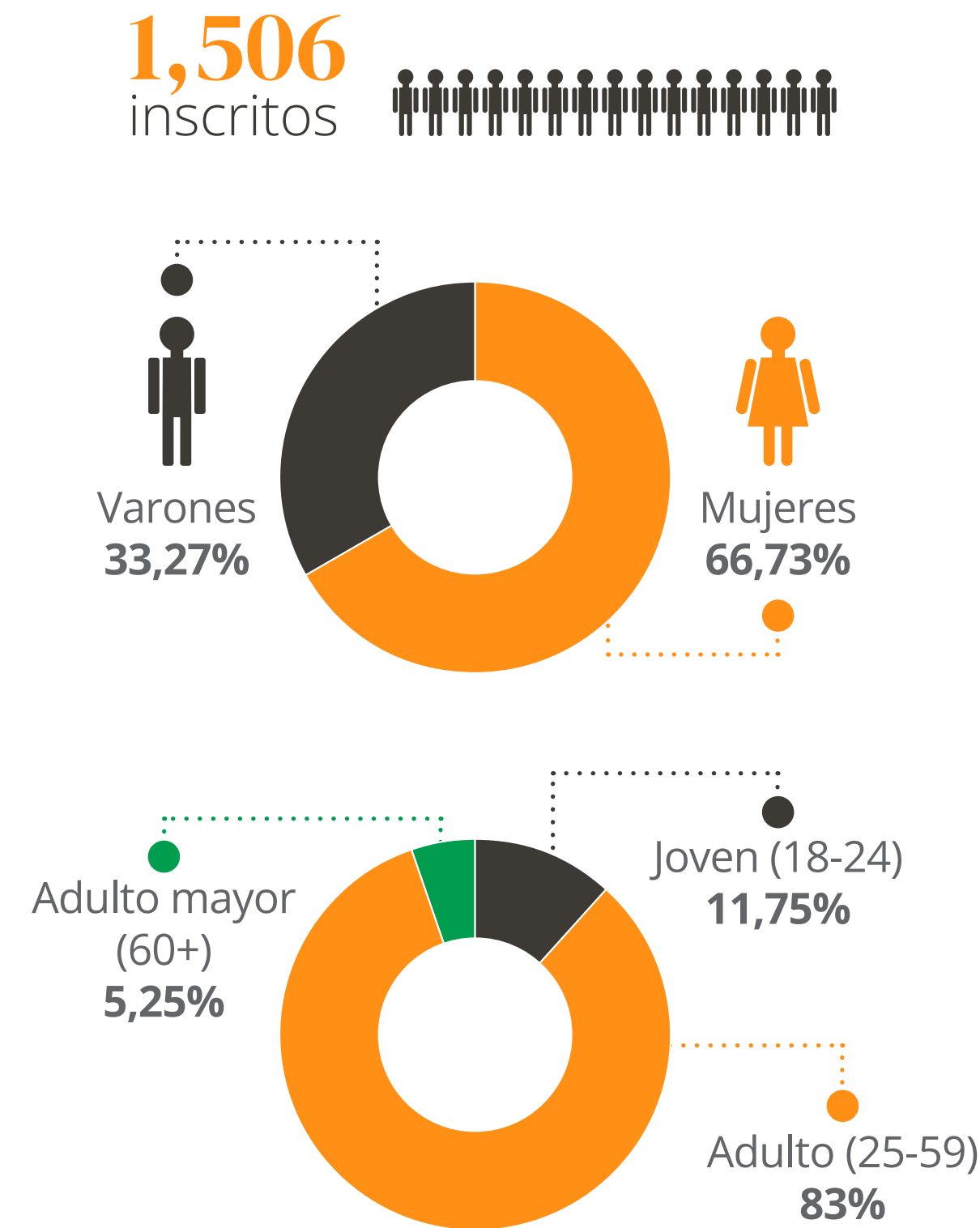


Sacudida de los temores digitales, más empoderada y con el apoyo de proveedores y otros aliados, está pensando en instalar un Agente BCP para ampliar sus servicios y en implementar una sucursal de ‘Pascuala’ en otro local. Ya no le tiene miedo a la competencia en el barrio, ni siquiera al supermercado que está a unas pocas cuadras, pues siente que su atención esmerada les ha merecido la preferencia de los clientes. Juntos, con sus padres, Flor sigue adelante... más segura, con más confianza y con mucha fe en lo que le deparará el futuro próximo.

Perfil del bodeguero(a)

Mediante un estudio en 43 distritos de Lima y 7 del Callao se identificó **Zonas Estratégicas de Acción (ZEA)** que compartían características ideales para el proyecto, atendiendo a la densidad de bodegas, seguridad y accesibilidad. Se utilizaron como apoyo plataformas tecnológicas de nuestros *stakeholders* como: *Ubica tu Bodega* de Produce, *Tienda Cerca* de Backus y *Ubica tu Negocio* de Inte Tec; además de otras fuentes.

Mapa de las ZEA de Lima



40 años o más tiene

la mayoría de bodegueros



90.7%

no había asistido a cursos de capacitación.

36.5%

aún no emplean un teléfono móvil.

7.2%

utiliza tarjetas de débito o POS en tienda.

Características del participante del programa

Digitalización

- Desconfía de sus capacidades para manejar herramientas digitales.
- Tiene nula o poca experiencia en el uso de estas herramientas.
- Desconoce el valor de la digitalización para su negocio.

95,4%
de bodegueros
cuenta con educación
básica (secundaria).



Gestión

- Tiene un desconocimiento profundo sobre regímenes tributarios.
- No está al tanto de oportunidades para aumentar sus ingresos.
 - Se basan en la experiencia.
- Percibe que necesita un gran capital para impulsar su crecimiento.

Socio-emocional

- Se siente estancado y sin oportunidades de mejora.
- Es pasivo para buscar información sobre herramientas digitales.
- Su capacidad para tomar decisiones informadas se ve afectada.
- Desconfía de sus habilidades para manejar situaciones adversas.

77% tiene en la bodega
su principal fuente de
ingreso familiar.



“Siempre quise algo propio”

Los esposos **Caruzo Alvarado** perdieron sus trabajos en la pandemia e iniciaron su negocio en pleno confinamiento. Por un tiempo, Pedro Arturo siguió trabajando de manera remota; por su parte, Estela salió de una empresa de repostería que cerró por las restricciones. Con esa nueva rutina, él pudo aprovechar las más de cinco horas diarias que perdía en el transporte público y Estela decidió ofrecer postres a su entorno más cercano.



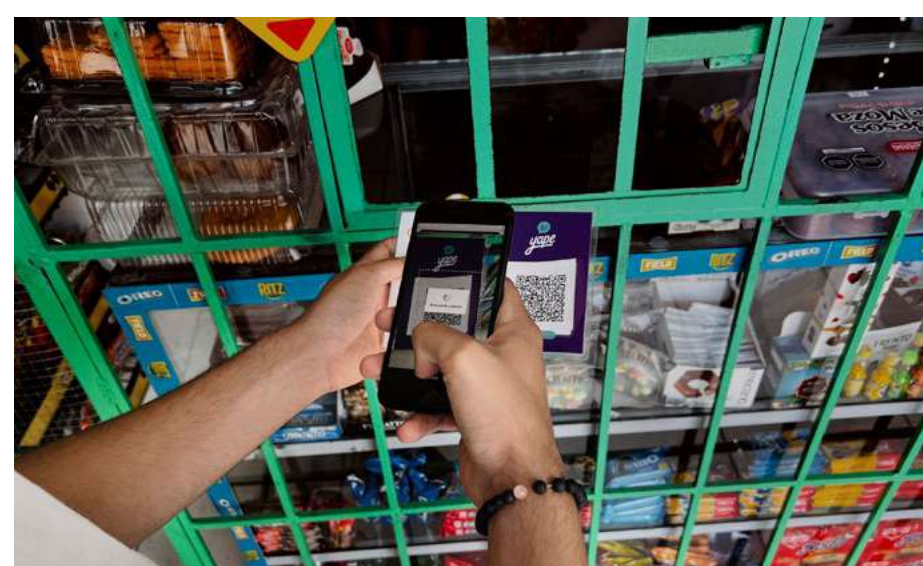
Más adelante, las restricciones sanitarias inclinaron la balanza hacia la bodega. Ambos hicieron su propio estudio de mercado observando el flujo de clientes en las tiendas aledañas, qué compraban, qué los desanimaba e, incluso, visitaron los locales. Pusieron especial atención en las debilidades de su competencia: por ejemplo, muchos demoraban en atender porque estaban dentro de su casa. La bodega ENA (de Estela, Nayeli y Arturo) se inició en agosto del 2020 haciendo delivery en su entorno. Invertieron parte del retiro de sus aportes de la AFP y, en octubre, ya atendían en un pequeño espacio en el frontis de su vivienda. No tenían proveedores, por lo que iban a comprar ellos mismos, y entregaban los pedidos en un coche jalado por una bicicleta -"tipo Daniel el travieso"- que Pedro hizo bien en comprar.

Empezaron ofreciendo sus productos a través de un reducido catálogo que enviaban por WhatsApp, pero se las arreglaban para conseguir cualquier producto que no tuvieran de camino a la entrega. La pareja se vio fortalecida por su deseo de crecer aprendiendo a fondo sobre el negocio. "Nos dijeron que debíamos tener paciencia, que no íbamos a ver frutos de un día para otro y que sacrificaríamos sábado, domingo y feriados... pero lo bueno es que



100% de los ingresos

familiares de Pedro y Estela provienen de la bodega.



estábamos en casa y junto a Nayeli (su hija)", recuerda Pedro, quien siempre quiso tener un negocio propio.

El compromiso de ambos con Bodega Digital fue inmediato. Un asesor los contactó a principios del 2022 y, a la par de la capacitación, fueron aplicando esos nuevos conceptos y herramientas. "Nos sumergimos en ese rubro del que sabíamos poco y empezamos a aprender", comenta Estela y "nos ayudó mucho la aplicación Grou. Ahora vemos allí las ventas, el inventario, créditos y nuestras ganancias diarias. Luego



En el barrio sale agua turbia del caño, por ello ofertan bidones de agua de mesa a muy buen precio.

pasamos al WhatsApp Business porque el bot hace más ágiles las respuestas. El pago digital ya lo empleábamos desde que hacíamos delivery", complementa Pedro.

Como se turnaban en la atención de la bodega, al menos uno de los dos atendía las capacitaciones y comentaban viendo las grabaciones para sacar el máximo provecho. Gracias al proyecto utilizan ahora otras modalidades de pago digital, pero también mejoraron la disposición de sus vitrinas y comprenden mejor sus beneficios tributarios.

"Los dos trabajamos juntos y queremos más cosas para que haya algunos extras. Vamos poco a poco. Batallamos y a veces renegamos, pero seguimos adelante", sonríe Estela, con el brillo de la ilusión impreso en sus pupilas, con el soporte y la confianza de esos 17 años que llevan superándose juntos como una familia.

Metodología

El **enfoque de capacitación** de Bodega Digital está **orientado a la acción** y se basa en las necesidades de los bodegueros(*), de tal forma que éstos puedan incorporarse al **nuevo mercado y economía digital**.

Objetivo

Propiciar la digitalización de 400 bodegas a partir de capacitaciones y del uso de herramientas digitales en el plazo de un año, lo que contribuirá con el incremento de sus ventas.



Acción 1

Identificar debilidades (gestión y aspecto) para crear consciencia sobre potencial de mejora.



Acción 2

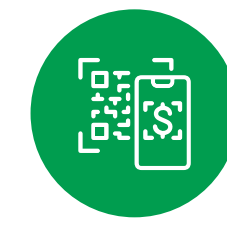
Proceso de mejora continua implementando las soluciones digitales y de gestión.



Acción 3

Incorporar a las empresas al nuevo contexto digital de la economía y del sector.

Módulos de capacitación



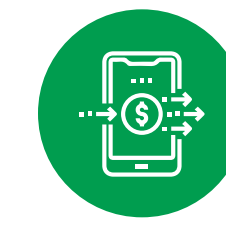
Gestión de Ventas digitales

Desarrollo de tácticas de venta y estrategias (promociones). Dominio de la interfaz de Yape.



Gestión digital de Atención al cliente

Conocimiento de estrategias de comunicación y redes. Dominio de la interfaz de WhatsApp Business.



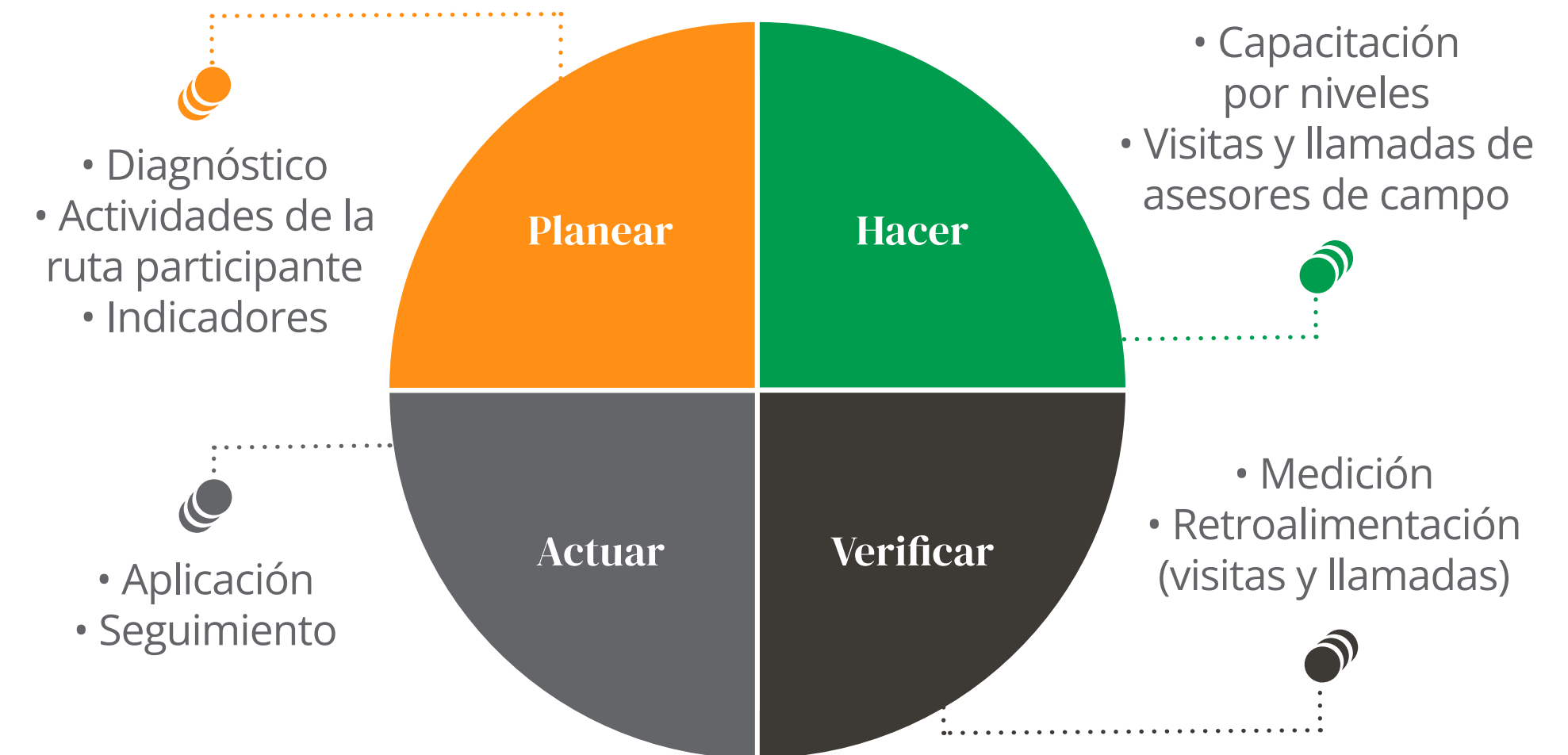
Gestión de Finanzas digitales

Importancia del control de ingresos y gastos. Dominio de la interfaz de Grou (Wally).



Gestión de Productos y Proveedores

Conocimiento en la gestión de inventarios. Dominio de herramientas digitales.



(*) Círculos de calidad de Edwards Deming: Planificar, hacer, comprobar y actuar.

La ruta del participante

Nivel 1

Reordenamiento

Mejora de las prácticas de organización, gestión y servicio al cliente.

Desarrollo Personal Nivel 1

1 conferencia de lanzamiento de proyecto

2 conferencias de desarrollo personal con énfasis en la importancia de la digitalización.

Gestión empresarial
6 conferencias sincrónicas.
8 recursos asincrónicos (videotutoriales).

Gestión digital
1 y/o 2 sesiones de asesoría personalizada presencial para la descarga y uso de herramientas digitales.



Nivel 2

Estandarización

Incorpora soporte, procesos estratégicos y control.

Nivel 2

Gestión empresarial
4 conferencias sincrónicas
7 talleres de tributación y gestión empresarial sincrónicos.
4 recursos asincrónicos (videotutoriales)

Gestión digital
1 o 2 asesoría personalizada (presencial o sincrónica)



Nivel 3

Bodega digital:

Incorpora el uso de TICs.

Nivel 3

Gestión empresarial
10 talleres sincrónicos de gestión empresarial

Gestión digital
2 o 3 sesiones de asesoría personalizada (presencial o remota)

Graduación

El bodeguero es reconocido por su participación y compromiso al completar la ruta del participante y recibe una insignia digital que lo reconoce como un **“Bodeguero digital”**.



Recursos

- **Conferencias:** Sesiones lúdicas, participativas y prácticas de 90 minutos por Zoom.
- **Videotutoriales:** Vídeos cortos de capacitación para reforzar conocimientos en gestión empresarial y digital.
- **Microvideos:** Añaden a los contenidos ejes de valor y autenticidad.
- **Asesorías:** Guían el uso eficiente de herramientas digitales y de gestión con acompañamiento técnico.

Equipo

- **Equipo técnico:** Responsable del cumplimiento de objetivos y resultados.
- **Asesores de campo:** Contacto directo y comunicación con beneficiarios en campo y de forma remota.
- **Ponentes:** Interacción, conexión y crecimiento mediante conferencias.
- **Proveedores de video:** Generan contenido de capacitación audiovisual asincrónico.
- **Beneficiarios:** Los principales usuarios de todos los contenidos a desarrollar.

Estrategia de intervención

El proyecto se estructuró articulando un proceso de cuatro pasos con sus actividades, indicadores y plazos. Algunos pasos se dieron en paralelo.

1. Convocatoria

El objetivo fue la incorporación de 800 participantes. La convocatoria e inscripción en campo fue fundamental. El asesor completaba un formulario con información personal, del negocio y disponía una ruta con las bodegas de sus ZEAs, asignadas de acuerdo a su zona de residencia y/o cercanía. Se les facilitó mapas de geolocalización y tuvieron una supervisión constante.

Tareas previas

Generación de alianzas estratégicas, definición de Zonas Estratégicas de Acción (ZEAs) y aplicación de inscripción presencial y digital.

2. Conferencias

El objetivo fue dotar de conocimientos básicos y prácticos en los 4 módulos de aprendizaje, con énfasis en herramientas digitales. El formato asincrónico facilitó la participación y la revisión de los contenidos.

Participaron profesionales expertos en cada módulo. Incluso los aliados estratégicos compartieron información y cedieron a sus especialistas en varias de las conferencias.

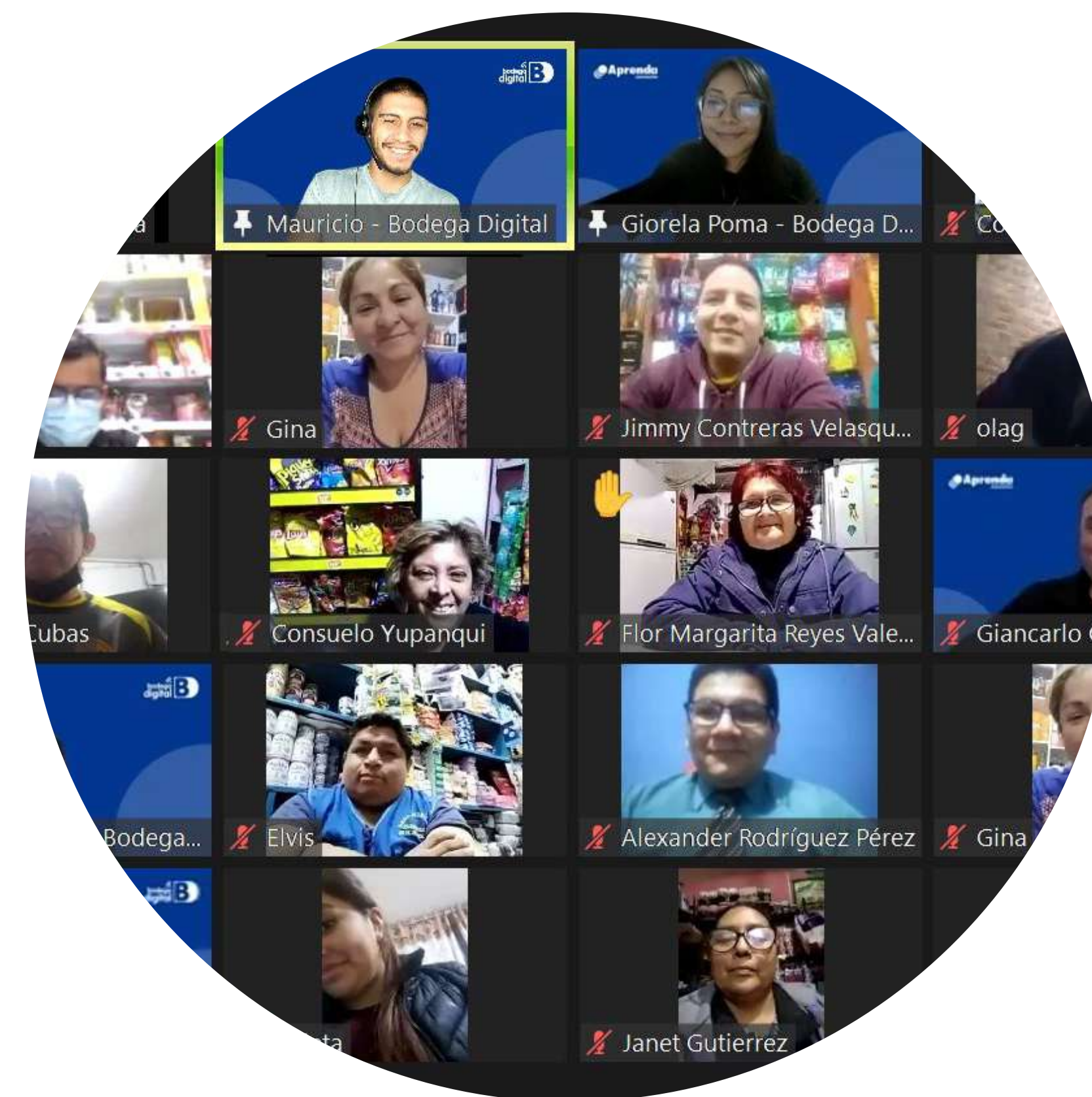
3. Asesorías de campo

Se brindaron conocimientos a través del acompañamiento técnico personalizado, presencial y virtual. Se asesoró en el uso de herramientas digitales con énfasis en temáticas de interés del bodeguero.

El asesor es un recurso estratégico, pues el bodeguero valora sus visitas y su explicación clara y paciente; incluso, resuelve dudas sobre la gestión de su negocio.

Perfil del asesor de campo

Asistencia tecnológica básica, buena comunicación interpersonal, capacidad de planificación, adaptabilidad a externalidades negativas y acompañamiento cortés e integral.



La data recogida de forma periódica por los asesores de campo se utilizó como fuente para la toma de decisiones durante el proceso.

4. Plan de adopción

El objetivo fue impulsar al bodeguero en el uso de herramientas digitales para la gestión de sus negocios. Se enfatizó en el asesoramiento para la descarga y el acompañamiento técnico, lo que permitió fortalecer sus capacidades en gestión empresarial y digital, centrándose en el uso del Kit del Bodeguero Digital.



Módulos de capacitación

Asesorías
(Presencial y remota)

Capacitaciones en gestión digital y empresarial
(virtual sincrónico y asincrónico)

Descarga y uso de aplicativos
(virtual asincrónico – autoaprendizaje)

Gestión de Ventas digitales

En ventas digitales con énfasis en la descarga y uso de Yape

Nivel 1: Gestionando mis ventas digitales
Nivel 2: Todo sobre Yape para vender más
Nivel 3: 4 talleres prácticos



Gestión digital de Atención al cliente

Atención digital al cliente haciendo énfasis en la descarga y uso de WhatsApp B.

Nivel 1: Estrategia de comunicación digital para vender más
Nivel 2: Todo sobre WhatsApp Business para digitalizar tu bodega
Nivel 3: 1 taller práctico



Gestión de Finanzas digitales

Finanzas digitales con énfasis en la descarga y uso de Grou

Nivel 1: Finanzas digitales para vender más
Nivel 2: Ordenando las finanzas de mi bodega con Grou
Nivel 3: 3 talleres prácticos



Gestión de Productos y Proveedores

Proveedores y productos digitales con énfasis en la descarga y uso de Grou

Nivel 1: Organizando el inventario de mi bodega
Nivel 2: Conociendo mi inventario para ganar más
Nivel 3: 2 talleres prácticos



Bodega Digital atiende las necesidades de las y los bodegueros de Lima, en especial las de los más vulnerables.



“El secreto es persistir”

En un pequeño escenario, no más grande que una ventanilla, rodeado por una escenografía de abarrotes, bebidas y golosinas, afloran su sonrisa y su semblante sano de más de siete décadas. Una bienvenida mezcla de jovialidad y serenidad se impone en el trato de Julio, cuya bodega, ‘La Principal’, administra desde los primeros años de la década de los ochenta.

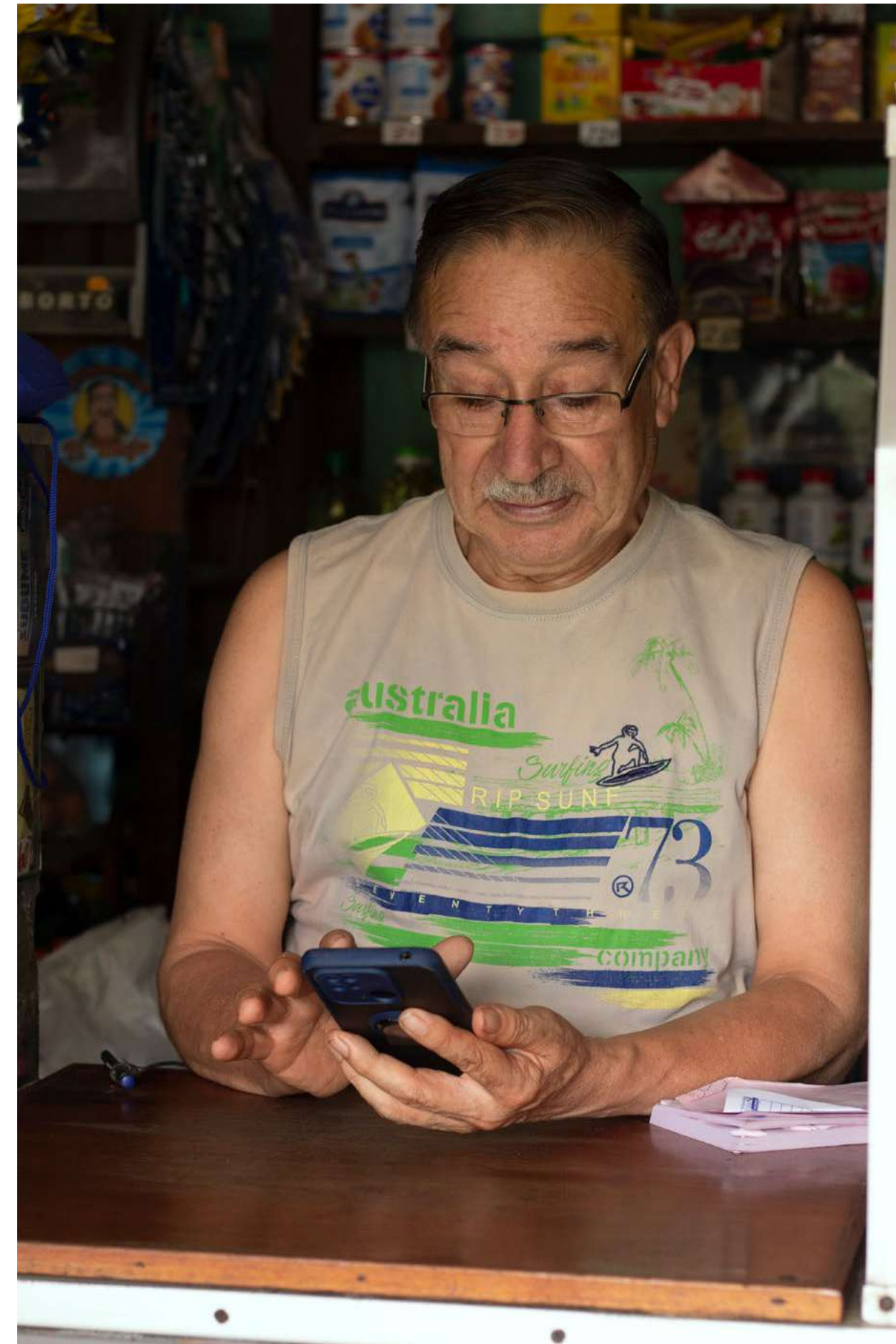


Desde el inicio no la tuvo fácil. En los ochentas cerraba temprano por los continuos cortes de luz y los atentados, pero encontró una fórmula eficaz. Buscó él mismo a los proveedores, les pagaba sobreprecio por la escasez, compraba cervezas o gaseosas y, luego, se las vendía a hoteles y restaurantes del Centro, que llegaban a su tienda cuando se les acababa el stock. En un contexto de hiperinflación, lo importante era tener el producto. Así supo sacarle provecho a un pequeño capital por pura intuición.

“Hasta el 95 trabajaba como operario textil y completaba los ingresos con la tienda que atendía mi esposa, pero cuando cerró la fábrica me dediqué a la bodega al 100%”, recuerda Julio, con la ayuda de sus hijos en sus horas libres. La bodega queda en su propia casa, en un espacio de 20m². En todos estos años su estrategia ha sido brindar una buena atención y mantener la bodega surtida con buenos precios. Como siempre escucha a sus clientes con atención, llegada la sugerencia decidió ampliar sus horarios. Tanto tiempo lleva en ese local que a muchos de sus clientes los conoce desde que eran niños; es decir, sabe si gastan o “si son más duros” y, aunque no quiera, le traen también los últimos chismes del barrio.



Con mucho esfuerzo, en esos casi 40 años, lograron estabilizar su economía, hasta que la pandemia les dio un duro revés. Él y su esposa contrajeron Covid al mismo tiempo y lograron sobrevivir gracias al cuidado de uno de sus hijos, que es médico. Dos meses les tomó recuperarse de las secuelas, periodo en el que mantuvieron las puertas cerradas. En ese lapso se malograron los quesos, los yogures, todos los perecibles y mermaron también sus ahorros; pues muchos de los que adquirieron productos a crédito no quisieron honrar después sus deudas.



Entre 20% y 30%

calcula han aumentado sus ventas, gracias a la incorporación del pago digital.



“La implementación de la tecnología es lo más importante que me dio Bodega Digital”.

Bodega Digital los ayudó a comenzar otra vez. “Me gustaron las conferencias tributarias, de percepciones y de atención al cliente. Pero lo nuevo ha sido la parte digital. Antes yo no tenía Yape y por eso se iban a comprar a otra parte. Ahora he aumentado mis clientes en un 40% y mis ingresos entre un 20 o 30%. La implementación de la tecnología es lo más importante que me dio Bodega Digital”, afirma con orgullo.

“Comenzar o continuar en este negocio no es fácil. Hay que esforzarse, actualizarse, hacer mejoras y, sobre todo, persistir si uno quiere progresar”, comenta en tono reflexivo. De allí que la tienda vende ahora también verduras y todo lo que algún cliente le haya pedido alguna vez. Incluso adaptó una parte del local para vender artículos de bazar, escritorio y librería. La consigna es seguir adelante.

Nuestros resultados

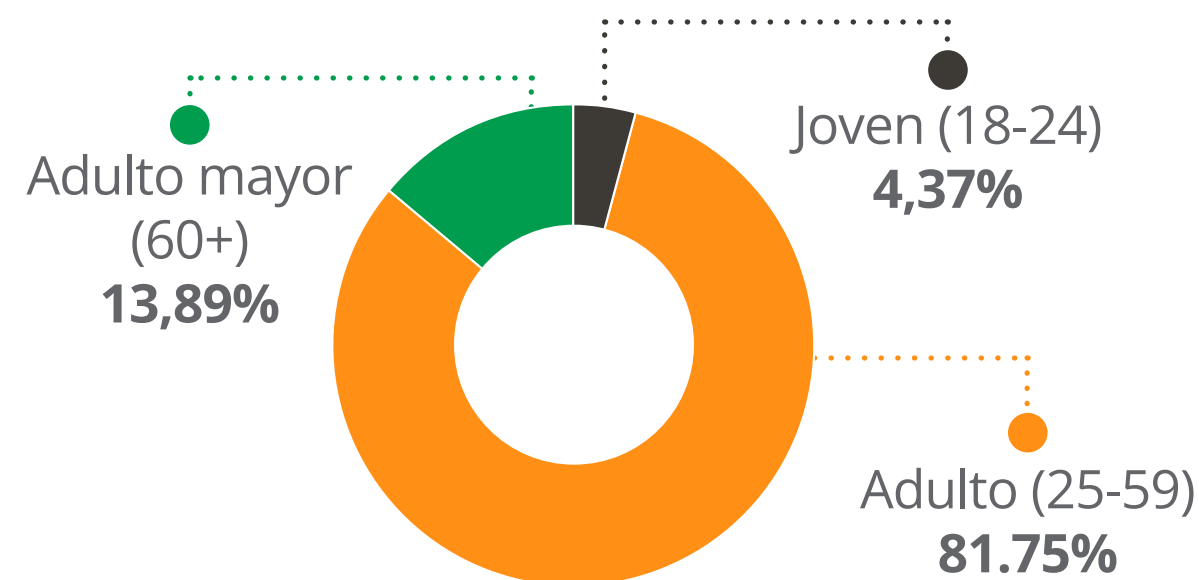
La digitalización de los bodegueros es vital para que puedan adaptarse a las nuevas formas de consumo de los clientes que, justamente, cambiaron sus hábitos durante la pandemia. El proyecto piloto contempló la entrega de un **Kit del Bodeguero Digital** y los empoderó para la adopción de herramientas digitales que ya los ayudan a mejorar sus vidas, su rendimiento y la sostenibilidad de sus negocios.



1,506
inscritos inicialmente



504
participantes graduados



Perfil del bodeguero graduado

Digitalización

- Confía en sus habilidades y conocimientos en el uso de herramientas digitales.
- Maneja eficientemente una o más herramientas digitales.
- Valora la importancia de su uso para mejorar la eficiencia del negocio.



Gestión

- Conoce los diferentes regímenes tributarios disponibles.
- Sabe cómo solicitar la devolución de percepciones.
- Ha desarrollado una red de contactos para su negocio.
- Reconoce el gran potencial de crecimiento de su bodega.

Socio-emocional

- Está abierto a aprender nuevas maneras de mejorar su negocio.
- Pertenece a una comunidad de bodegueros.
- Su enfoque es proactivo, con mentalidad positiva y de crecimiento.
- Es resiliente y concibe los problemas como oportunidades.



Todos los graduados

desean participar en una segunda etapa de Bodega Digital.

En el mes de marzo se obtuvo la primera medición promedio mensual como parte de nuestra Línea de Base. En la medición final de noviembre **se observa un incremento porcentual del 15% en ventas.**

Penetración digital

Inicio

47% de bodegueros no tenía ningún tipo de atención a través de redes digitales.

6% de los bodegueros atendía al menos al 10% de sus clientes por canales digitales.

Final

30% de bodegueros usaba estrategias digitales para la captación de clientes.

20%+ de los bodegueros atiende al menos al 10% de sus clientes con tecnología digital.

Observación

Representa una mejora significativa ya que el 17% de bodegueros implementó canales digitales para atender clientes.

17% adoptó canales digitales de atención y los que ya utilizaban medios digitales triplicaron su uso.

Canales de cobro y pago digital

6% no tenía canales de cobro digital.

15% atendía al 10% o más clientes de manera digital.

1% solamente no los había incorporado.

50% de bodegueros atiende a más del 10% de manera digital.

Se observa un incremento del 5% de bodegueros que logró incorporar los canales de cobro digitales.

Se observa un incremento del 35% de bodegueros que logró atender a 10% o más clientes de manera digital.

“Proyectos como Bodega Digital eliminan barreras como la edad, la falta de acceso a capacitaciones, la extensa curva de aprendizaje del bodeguero y la desconfianza al cambio tecnológico”

Luis Zavaleta Núñez, Especialista en Medición de Impacto

En 9 meses de seguimiento a 473 de los bodegueros inscritos se encontró que:

6% fue el crecimiento

en ventas a nivel trimestral durante el proyecto.

15%

fue el crecimiento acumulado en ventas tras la capacitación.

Cuadro de datos consolidados y procesados

Mes	Venta Promedio Mensual por Bodeguero
Marzo	S/ 3910,86
Julio	S/ 4215,21
Noviembre	S/ 4497,53



Bodega Digital logró que la implementación y el uso del cobro digital sea casi total (99%).

1. Asesorías en campo

Se brindó **1,620 horas de asesorías** en 2,693 sesiones personalizadas a bodegueros, que incluyeron ventas digitales, atención al cliente digital, finanzas digitales y proveedores digitales.

Asesorías

Asesorías presenciales	2592
Asesorías remotas	101
Total	2693

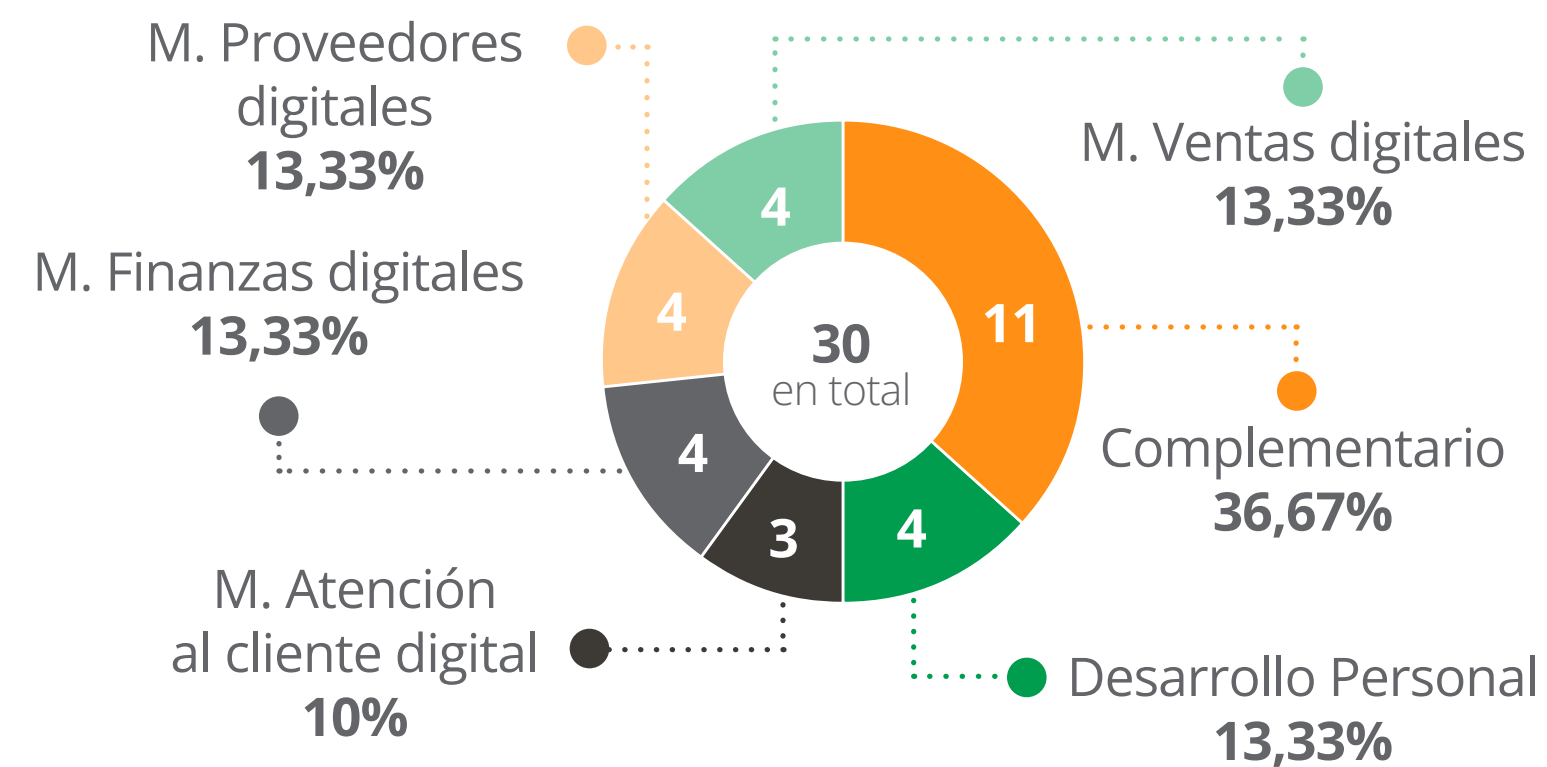
85%

de bodegueros considera claves las asesorías personalizadas en su proceso de aprendizaje.

2. Conferencias

En total se brindaron **30 conferencias** en nuestros módulos de aprendizaje. Se desarrollaron **55 horas pedagógicas en capacitación virtual** de gestión empresarial y digital por módulos de capacitación.

Materias de aprendizaje



Participación por módulos de Gestión Empresarial

Ventas digitales	916
Atención al cliente digital	968
Finanzas digitales	902
Producto y proveedores digitales	896



1780 bodegueros participaron en nuestras distintas conferencias de aprendizaje.

Uso de aplicativos por niveles

Hoy, el manejo de herramientas digitales de los bodegueros graduados es de nivel medio-alto y con un mayor **énfasis en aplicativos de cobro y atención digital.**



Yape

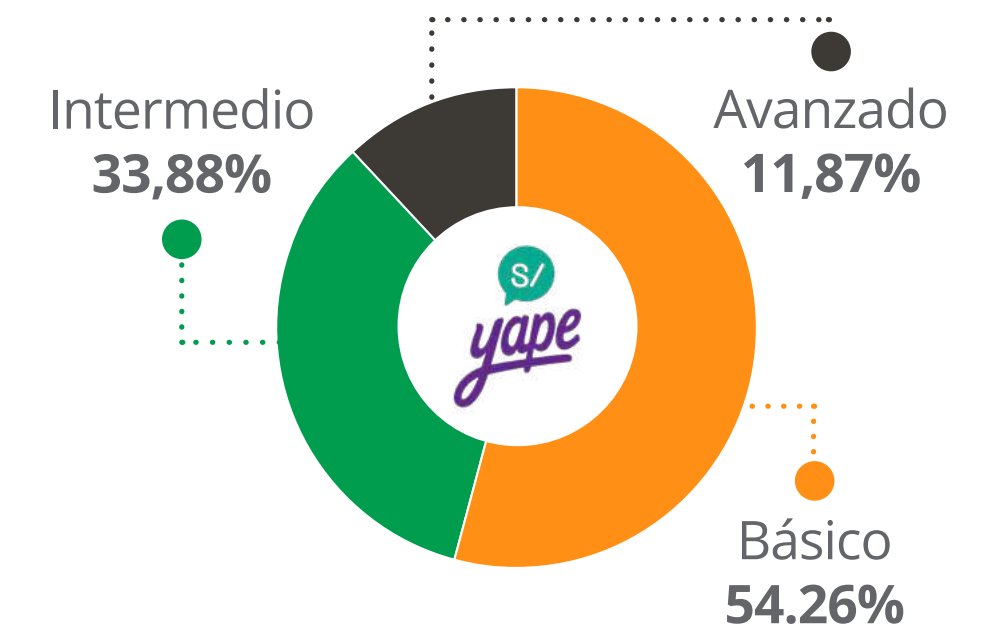
Básico: Reconoce las funciones, lo descarga y crea cuenta de usuario. **Intermedio:** Realiza transacciones, retira dinero de su cuenta y descarga QR. **Avanzado:** Usa recargas telefónicas, medios de verificación y cobra a sus contactos.

	Acceso		Nivel de uso	
	Inicio	Final	Asesorías	
Cuenta	868	1222	Básico	663
No cuenta	638	284	Intermedio	414
Total	1506	1506	Avanzado	145
			Total	1222



503 graduados
ya utilizan
Yape.

Porcentaje



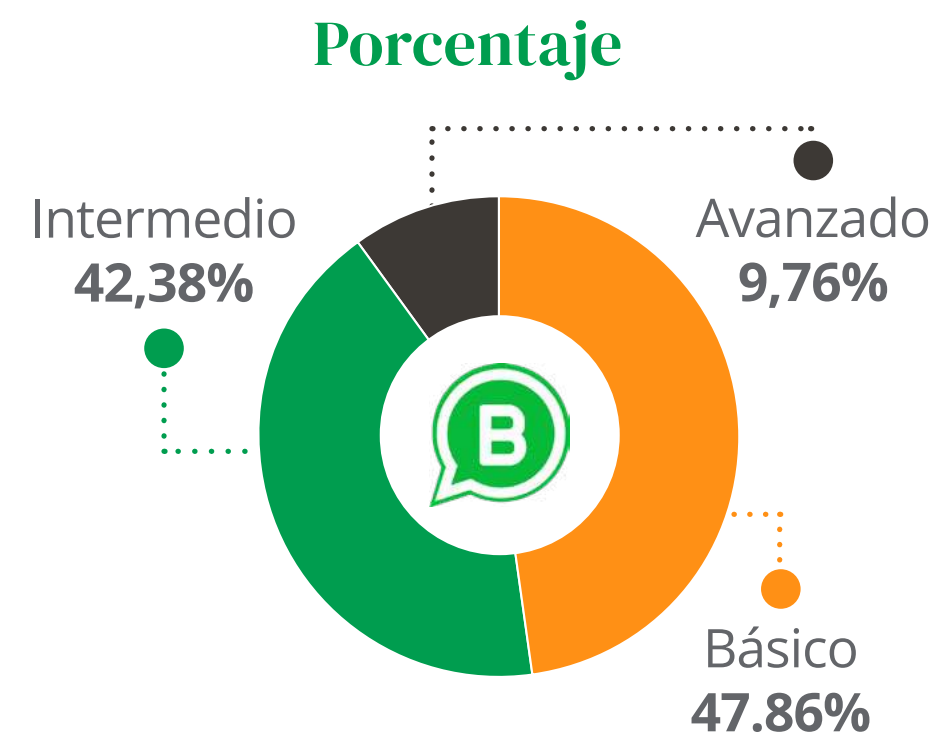
Gracias al proyecto, 354 nuevos participantes utilizan Yape para un total de **1,222 bodegueros que cuentan ahora con el aplicativo.**

WhatsApp Business

Básico: Reconoce las funciones, lo descarga y crea cuenta de perfil del negocio.
Intermedio: Maneja mensajes automatizados, plantillas y catálogo de productos.
Avanzado: Maneja promociones y estrategias de contenidos (estados e historias).

Acceso			Nivel de uso	
	Inicio	Final		Asesorías
Cuenta	169	420	Básico	201
No cuenta	1337	1086	Intermedio	178
Total	1506	1506	Avanzado	41
			Total	420

213 graduados utilizan WhatsApp Business.



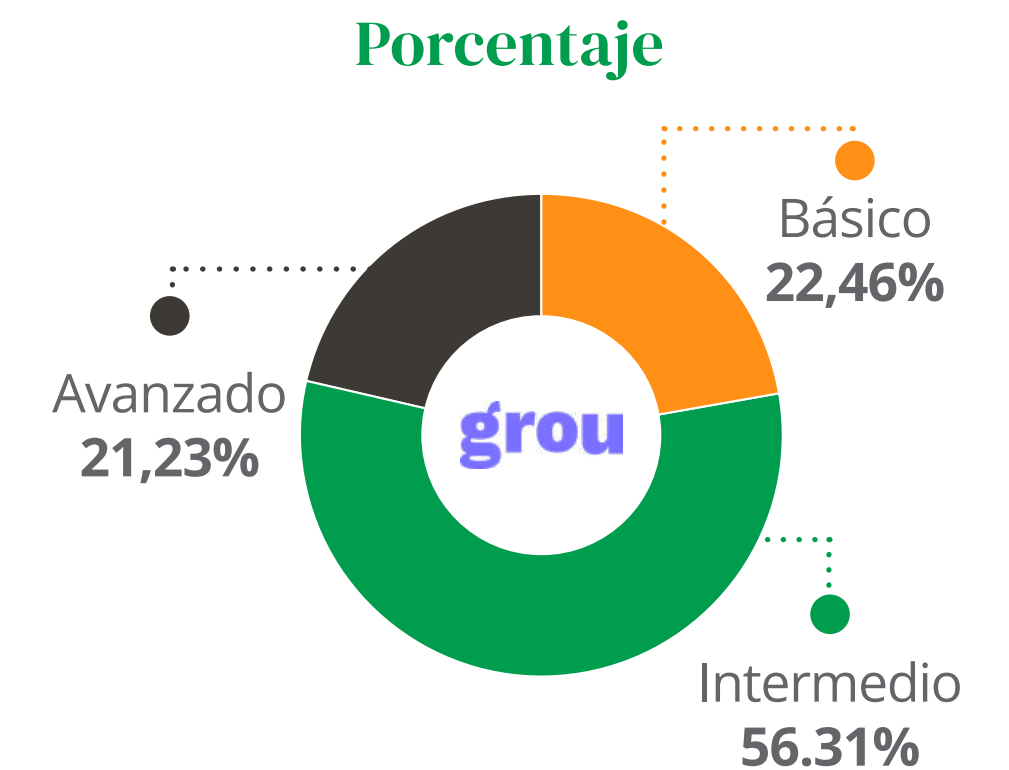
Gracias al proyecto se sumaron 251 nuevos bodegueros al WhatsApp Business. Ahora **420 más cuentan con el aplicativo.**

Grou

Básico: Reconoce las funciones, lo descarga y crea cuenta de perfil.
Intermedio: Registra ingresos y gastos, reportes diarios o mensuales de productos.
Avanzado: Registra inventario, emite comprobante de pago, lista de trabajadores, etc.

Acceso			Nivel de uso	
	Inicio	Final		Asesorías
Cuenta	25	650	Básico	146
No cuenta	1481	856	Intermedio	366
Total	1506	1506	Avanzado	138
			Total	650

430 graduados usan Grou en su bodega.



Gracias al proyecto se sumaron 625 nuevos bodegueros al uso de Grou, para un total de **650 bodegueros que cuentan ahora con el aplicativo.**



“Más contentos los clientes”

Su vida siempre estuvo ligada a las bodegas. Su mamá tenía una en San Juan de Miraflores y desde chica se acostumbró a ayudarla en la atención de la tienda. Hace aproximadamente tres años, en plena pandemia, abrió una bodega en Surco pero llegó un momento en el que se tuvo que mudar. “La economía no estaba bien y la diferencia entre el alquiler de Surco y el de este lado de Lurín era bastante. Vi este espacio en alquiler y ahora tengo más afluencia de clientes”, cuenta la propia Blanca.



Su trabajo siempre ha estado ligado a las ventas. En un concesionario de autos y motos, vendía boletos y administraba una empresa de transportes por Atocongo e instaló un negocio de prendas de vestir. Es decir, le encanta atender al público y lleva el manejo de la bodega en el ADN. La de Lurín está en el frente de su casa y hacia atrás dispone del resto de su vivienda, que comparte con su esposo y sus dos hijos.

“No me costó mucho comenzar de nuevo. La gente por acá es muy amable. Primero atendía por la ventana pero, luego de seis meses, viendo que los vecinos eran bastantes tranquilos, abrí la puerta de par en par”, cuenta con el mismo tono amable con el que recibe a los clientes: “¿Qué desea, vecino?”. Por su experiencia en cada trabajo ha confirmado que lo más importante para el cliente es el trato que recibe, más allá del precio o la calidad de los distintos productos.

Dos meses después de llegar a Lurín recibió la visita de los asesores de Bodega Digital. Blanca valora mucho dos cosas de las capacitaciones. Primero, que los conferencistas se hacían entender muy bien; y, segundo, se sintió muy estimulada con los concursos y los premios. Gracias a las



15% estima Blanca que han crecido sus ventas con la digitalización.



“En Lurín la gente compra pensando en el día a día, por eso nos sale más a cuenta vivir aquí”

asesorías y capacitaciones profundizó su conocimiento de Yape e implementó el WhatsApp Business. “Me ha servido bastante. Llené el catálogo, ya no tengo necesidad de mandar producto por producto. También distribuí mis clientes en listas y ahora envío mis ofertas a todos y por grupos según su interés”, relata con orgullo. Con ello ha logrado mejorar su manejo del tiempo replicando en otras redes automáticamente todas sus publicaciones.

Para Blanca los clientes son los más agradecidos con su digitalización. Ahora, así lleguen sin efectivo pueden hacer sus compras con estas herramientas. Ella misma se ha sorprendido viendo crecer sus ventas en aproximadamente 15%, pese a que no vende licores, acorde con su credo religioso. Al Yape y al WhatsApp le ha agregado también el pago con tarjeta.

Los asesores de campo “se tomaron la molestia de enseñarme, con paciencia y buen trato, sin apuros. Además, de forma gratuita. Ellos nos impulsan para que no descuidemos la bodega más allá de las preocupaciones de la casa y por cubrir las cuentas cada mes. Ahora pienso siempre en qué más puedo mejorar”, rescata Blanca, mientras atiende con su característica sonrisa.

Lecciones aprendidas

El diseño de **Bodega Digital** implementado ha sido contrastado con la realidad en todo su proceso, lo que ha permitido tomar decisiones para mejorar su impacto y un mayor cumplimiento de sus objetivos. Pese al éxito del programa **existen posibilidades de mejora para nuevas y más exitosas ediciones.**



Componente	Problema	Acciones	Lecciones
<p>Convocatoria</p>	<p>Bajos ratios de efectividad en la inscripción debido al perfil del bodeguero</p> <p>Deserción por la desconfianza inicial y los tiempos de espera entre la convocatoria y el inicio de las capacitaciones.</p>	<p>Se establecieron nuevas ZEA de convocatoria y se adaptaron los medios de difusión para aumentar el alcance.</p> <p>Se brindó soporte del supervisor y equipo técnico para dotar a los asesores de feedback oportuno y técnicas de manejo de objeciones.</p> <p>Se desarrollaron alianzas estratégicas que aumentaron la base de convocatoria.</p>	<p>La integración de incentivos para la inscripción y el desarrollo de alianzas impulsan significativamente el alcance del proyecto.</p> <p>La identificación y análisis de los perfiles de los beneficiarios es medular para lograr el impacto esperado.</p>

Componente	Problema	Acciones	Lecciones
Conferencias	<p>Poca conexión de participantes en el horario establecido.</p> <p>Dificultades con los equipos móviles de los bodegueros.</p>	<p>Se realizaron pruebas en horarios diferentes para evaluar sus preferencias.</p> <p>Se incorporaron nuevas temáticas complementarias de fidelización.</p> <p>Soporte cercano y en tiempo real de los asesores ante dificultades técnicas.</p> <p>Se implementaron recordatorios programados vía mensajes y llamadas telefónicas.</p>	<p>La definición de temáticas y horarios adaptados a la realidad de los bodegueros permiten su fidelización y retención.</p> <p>El acompañamiento cercano y la comunicación constante reducen la dificultad en el ingreso de bodegueros a las conferencias.</p>
Asesorías presenciales	<p>Elevado número de reprogramaciones del beneficiario en su ruta de asesorías.</p>	<p>Se planificaron las visitas, previa confirmación del participante, y se reprogramaron siguiendo una ruta estratégica del asesor para el barrido de zonas por visitar.</p> <p>Se hicieron visitas en horarios seguros para el asesor y, en algunos casos, con personal de seguridad.</p>	<p>Buscar una herramienta digital que permita automatizar las visitas en campo y realice mensajes de recordatorio.</p> <p>Es importante establecer estrategias de visitas en horarios matinales, y otras grupales en función del presupuesto.</p>

Componente	Problema	Acciones	Lecciones
<p>Asesorías remotas</p>	<p>La disponibilidad de horarios de los participantes dificultaba realizar asesorías individuales.</p>	<p>Se hicieron llamadas telefónicas y se enviaron mensajes por WhatsApp con los principales contenidos de la asesoría. Soporte a través de mensajes para absolver las principales dudas de los participantes.</p> <p>Se establecieron horarios flexibles para que la mayoría de participantes puedan participar de asesorías grupales y/o se les reprogramaba la asesoría.</p>	<p>Considerar recoger información de conectividad en la línea de base para mapear a los participantes con mala conectividad y realizar un acompañamiento más cercano.</p> <p>Automatizar las asesorías virtuales en bloques de horarios elegidos por los bodegueros en función de su disponibilidad.</p>
<p>Adopción de herramientas digitales</p>	<p>Adultos mayores desconfían de las herramientas digitales, mas aún cuando no cuentan con apoyo técnico de algún familiar u otros para el manejo de sus equipos móviles.</p> <p>Dificultades técnicas en equipos móviles para la descarga de herramientas digitales.</p>	<p>Adaptación de contenidos de las asesorías en función del perfil del adulto mayor y acompañamiento de asesores de forma presencial, haciendo énfasis en relaciones de confianza y paciencia con los bodegueros.</p> <p>Identificar las principales dificultades técnicas y brindarles facilidades de acceso para el uso de las herramientas digitales.</p>	<p>La desconfianza del bodeguero adulto mayor se da por desconocimiento del uso de los equipos móviles. Requiere el apoyo de personal en su propia bodega para iniciar una asesoría sobre el uso del celular y, posteriormente, continuar con el uso de las herramientas digitales.</p> <p>Incorporar en la línea de base información respecto a las principales dificultades técnicas en equipos móviles para ajustar mejor el perfil del participante inscrito.</p>



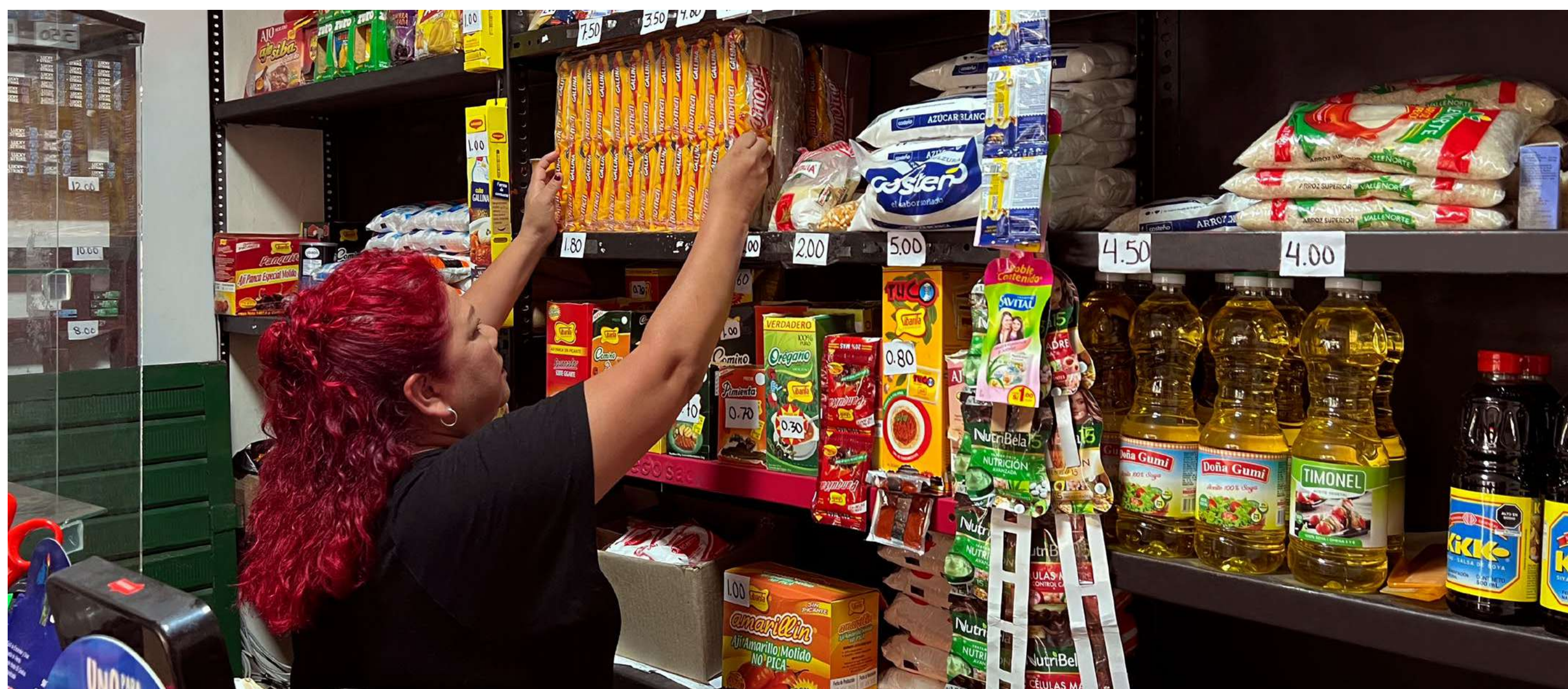
“Me repetía que sí podía”

A primera vista, lo que más llama la atención de Maritza es el rojo resplandeciente de su cabello pero, apenas la conoces, impacta su resolución para ir hacia adelante. “Yo siempre me pongo una meta. No me gusta estar sentada. Tengo que generar ingresos para pagar servicios y los estudios de mis hijos. Ya tengo casa pero quiero mantener bien mi crédito para que aumente, comprar un carro y, si se da la oportunidad, visitar a mi mamá en los Estados Unidos”, recita con alegre entusiasmo.



‘Adonde el Chino’, es el nombre que le pusieron los clientes a la bodega por su esposo, con quien comparte el negocio y que, de chico, solía vivir en el segundo piso del mismo edificio que hoy ocupa la bodega, que era la casa de sus abuelos. Justamente a uno de ellos lo empezó a apoyar poco antes de la pandemia, pues prácticamente toda la familia perdió el trabajo. En un pequeño espacio Maritza empezó a vender verduras y especias; luego sumó vino, cerveza, rones y vio cómo sus ingresos aumentaban. Ya entrada la pandemia su tío dejó la tienda por salud y ella tomó la posta, ampliando la bodega y apostando al 100%, invirtiendo parte de su retiro de AFP.

“Al principio me costaba sacar cuentas y poner los precios adecuados a la mercadería, para ganar lo mínimo y no espantar a los clientes; pero mi tío me ayudó y ya domino el tema”, cuenta la propia Maritza. Entre sus claves para el negocio está el tener, aunque sea, dos o tres unidades de cada producto para satisfacer de inmediato la demanda. Eso es lo que le ha permitido crecer. Cada vez que venía un vecino por algo que no tenía lo anotaba con la promesa de conseguirlo. Así fue creciendo en variedad. Pero su fuerte son los licores, que vende sábados y domingos, por



Maritza siguió todas las conferencias de Bodega Digital desde su teléfono y en el horario real.

200 soles vendía al inicio,

ahora promedio hace 800 y, a veces, 1000 soles diarios.

delivery y hasta las tres de la mañana, a los departamentos de los múltiples edificios del barrio.

Cuando recibió la vista del asesor de Bodega Digital, ella aceptó con entusiasmo. En la primera sesión ganó un concurso de conocimientos y un premio con el que compró unas botellas de vino. “Quiero crecer, tener como un pequeño supermercado y dejárselo a mis hijos”, dice resuelta y apoyada sobre un verdulero que ha reciclado para exhibir las golosinas en sendas cajas de colores. Justamente lo hizo

inspirada en una de las conferencias sobre presentación de las vitrinas.

“También me metí a lo digital. Tenía que actualizarme. Yo me repetía que no era una bruta, que tenía que aprender. Lo que más me gustó fue que nos fomentaron el orden, cómo atender al cliente, etc”. Hoy vemos a Maritza fluir con las herramientas digitales, pues utiliza varias veces al día el pago digital, el POS y ya casi no trabaja con efectivo. Además, agradece que los asesores le hayan enseñado paso a paso para facilitar su ingreso a la era digital.

Aprenda Asociación

Equipo del proyecto

Miriam Vasquez
Gerente General

Giorela Poma
Coordinadora del proyecto

Mauricio Bravo
Analista del proyecto

Diego Sánchez
Analista del proyecto

Anthony Tovar
Practicante del proyecto

Asesores de campo

Tiffany Robles
Raúl Ipanaqué
Gustavo Garma
Diego Toribio

Agradecimientos

A todos los bodegueros de Lima, Callao y provincias que participaron en el proyecto Bodega Digital. Gracias por confiar en nosotros y permitirnos trabajar con ustedes para llevar sus negocios al mundo digital. Valoramos mucho el esfuerzo de haber destinado su valioso tiempo para convertirse en bodegas digitales.

A nuestros aliados BID Lab, Arca Continental Lindley, Coca-Cola Perú, AGREMUB, Lima Airport Partners, Makro, Yape y Grou por su apoyo incondicional a lo largo de todo el proyecto. Gracias por creer en nuestra visión y ayudarnos a llevarla a cabo. Su apoyo fue fundamental para el éxito de esta iniciativa.

Publicación

ludens.pe

Arte y diseño gráfico
Maye León

Fotografía
Ludens y Archivo Aprenda

Audiovisual
Ricardo Ayala

Retoque digital
Julio Basilio

Guion y edición
Mario Sifuentes B.

