

REPORTE DE ESTADO DE PROYECTO (PSR)



07/01/2022 - 12/31/2022 - PSR-09418

SÍNTESIS DEL PROYECTO

Número de Operación

PE-T1474

Número de suboperación

ATN/ME-18618-PE

Nombre del proyecto

Promoting the Digitization of Bodegueros and Bodegueras in Times of Pandemic

Lider de equipo:

Hilda Elizabeth Minaya Fernandez

Agencia ejecutora

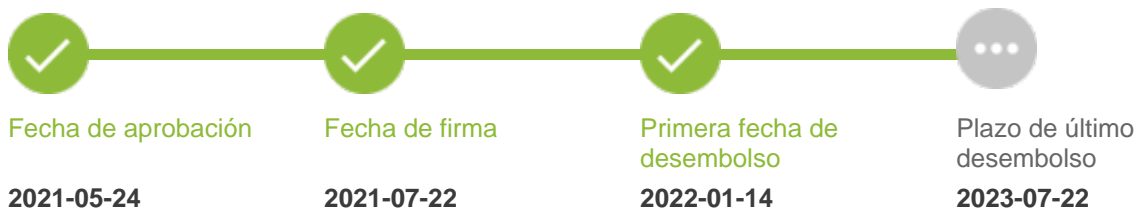
Aprenda Asociación para el Desarrollo Sostenible

Proposito

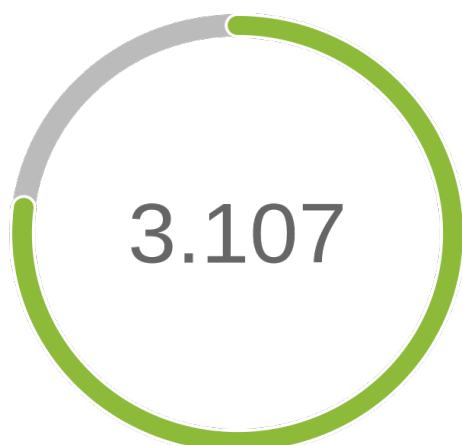
Propiciar la digitalización de los negocios de los bodegueros a partir del uso y maduración de herramientas digitales, lo que contribuirá con el incremento de sus ventas, y tener mayor capacidad de resiliencia antes



Ciclo del Proyecto



PUNTAJE PSR



- 0 - 1 Bandera roja
- 1 - 2 Bandera amarilla
- 2 - 4 Bandera verde

APRENDIZAJES

1. Riesgos y Lecciones

1.1. Riesgo

1.1.1. ¿Cuál cree que es el mayor riesgo que amenaza el cumplimiento de los objetivos del proyecto?

Luego de la ejecución de las primeras actividades del segundo componente de la intervención, se continuó el proceso según la metodología y estructura planteada para el proyecto. Si bien los impactos de la pandemia fueron presentándose en menor medida durante el semestre analizado, eventualidades relacionadas con rebrotes del virus impactaron el rendimiento del proyecto. Las implicaciones de un contexto tan complejo como el que se vive global y nacionalmente han demostrado que se deben desarrollar proyectos como Bodega Digital con altos niveles de planificación, flexibilidad y adaptación. Cada uno de los actores involucrados en la implementación del proyecto ha sido innegablemente impactado por la pandemia. No obstante, son las diversas consecuencias las que impactaron al proyecto durante el periodo analizado las que pudieron amenazar el cumplimiento de los objetivos. La inestabilidad política y social peruana, ocasionó comportamientos volátiles y efectos adversos en la economía. Esto se denota en las variaciones del tipo de cambio, en la presentación de manifestaciones o en la escasez de productos. El análisis de nuestro público objetivo tras culminar el proceso de capacitación también es clave para entender los potenciales riesgos relativos al proyecto. Nuestro target también ve afectado el desenvolvimiento de sus actividades empresariales debido al contexto político, social y sanitario. La volatilidad del tipo de cambio afectó a los precios de productos importados y el incremento en el precio del combustible generó reiteradas huelgas de transportistas. Ambas situaciones comprometen el correcto abastecimiento en todos los canales, encareciendo el costo de obtener productos y siendo transferido al cliente a través de un precio mayor. A su vez, estos acontecimientos producen una variedad de resultados como la reducción del consumo, las ventas, los márgenes de utilidad y de todos los indicadores de gestión: Desde la liquidez hasta la viabilidad de continuar con el negocio. Asimismo, factores como el rango etario y los niveles de conectividad en el público objetivo genera un contexto aún más difícil de abordar, pues el poco uso de canales digitales para las ventas y la dilatada adaptación a las nuevas tecnologías impactan en sus negocios. Incorporando la perspectiva del ente ejecutor del proyecto. En Bodega Digital, al trabajar cercanamente con bodegueros –principales actores en el canal minorista tradicional–, se deben evaluar y analizar las potenciales derivaciones de todas las eventualidades mencionadas para gestionar oportunamente soluciones ante el desencadenamiento de hechos desfavorables. Trasladando todo el contexto mencionado a la actualidad, en miras al desarrollo del tercer componente, los principales riesgos que amenazaron el cumplimiento de los objetivos fueron la reducción en ventas y márgenes de utilidad dada por la incertidumbre política, social y sanitaria nacional; y el agravamiento de la resistencia en la adopción de nuevas herramientas digitales por parte de los bodegueros generado por la falta de conectividad. A pesar de la dificultad de hacer frente al complejo escenario detallado previamente, se han cumplido y superado ampliamente los objetivos del proyecto.

1.2. Mayor Logro o Fracaso

1.2.1. ¿Cuál ha sido el mayor logro o fracaso del proyecto en el último semestre?

En el semestre analizado, se han desarrollado vastas actividades que corresponden a la implementación, evolución y maduración de las capacitaciones y asesorías de Bodega Digital. El rendimiento obtenido determina y denota el desempeño del equipo a cargo, por lo que su análisis es medular para el diagnóstico del éxito del proyecto. Cada uno de estas actividades está íntimamente ligada a la consecución del propósito práctico del proyecto: Impulsar la digitalización de los bodegueros, a través del conocimiento e incorporación de herramientas digitales en la gestión de los negocios de las bodegas, mediante procesos de capacitación para la mejora de capacidades empresariales y digitales, así como el acompañamiento técnico

personalizado presencial y virtual. Tras la realización de arduas labores, dentro del complicado entorno y diversas eventualidades, se mantuvo un rumbo favorable y se han superado las metas hasta la fecha. Las agentes principales que contribuyeron a la realización de los objetivos pactados fueron: El re-planteamiento estratégico. Tras el inicio de la etapa de capacitaciones, se planificaron las acciones a implementar a través de la investigación constante, el benchmarking y la reformulación de dinámicas de trabajo en pro de la eficiencia. La configuración de soluciones digitales. Un eje fundamental para la distribución de contenido fluida e integral es la anexión de plataformas digitales desarrolladas por el equipo técnico (App y website para bodegueros, App para asesores, etc.). El estudio de indicadores. La revisión constante de indicadores e hitos por parte del equipo técnico y directivo es fundamental para obtener avisos y referencias del cumplimiento de las actividades ejecutadas. La incorporación de ejes de flexibilidad. Los rebrotes del COVID-19 y otros sucesos sociales y políticos impidieron la ejecución cabal de labores por asesores y bodegueros por lo que mantener políticas de flexibilidad es clave para la continuación del proyecto. El relacionamiento con aliados. El apoyo y soporte brindado por los socios estratégicos de Bodega Digital son esenciales para la generación de confianza a lo largo de los procesos de capacitación y asesoría. El cumplimiento de los objetivos. Las actividades generales de todos los actores involucrados en el proyecto han permitido superar con creces las expectativas esperadas en Bodega Digital a través de la descarga y uso de herramientas digitales. Por ello, el principal logro obtenido en el proyecto es el de haber cumplido con los resultados esperados mientras se logra un relacionamiento con aliados y se impacta al público objetivo a través del impulso en sus capacidades personales, digitales y empresariales.

1.3. Hallazgos y Lecciones

1.3.1. ¿Cuáles son los hallazgos y lecciones más útiles de este proyecto que, cuando se toman en consideración, podrían mejorar la ejecución y los resultados de los proyectos existentes y el diseño de proyectos similares en el futuro? Un hallazgo describe una acción, circunstancia o decisión que fue crítica para determinar la evolución positiva o negativa del proyecto (por ejemplo, Cambiar del desarrollo de una plataforma blockchain a una base de datos compartida basada en la web redujo el costo y el tiempo dedicado a implementar el capacidades de trazabilidad requeridas por el proyecto). Una lección es una propuesta concreta y procesable basada en un hallazgo que, en circunstancias similares, facilitaría la resolución de problemas, la mitigación de riesgos y el logro de resultados (por ejemplo, Desarrollar pautas y criterios para identificar candidatos que podrían beneficiarse de la implementación de un plataforma blockchain, y evaluar durante el diseño si el proyecto seleccionado cumple con los criterios antes de comprometerse a desarrollar uno).

Hallazgo 1: Se abrió una nueva convocatoria a causa del incremento de la tasa de deserción de los participantes. Como la ejecución del proyecto se prolongó en el tiempo especialmente en el caso del proyecto piloto Bodega Digital se corrió con el riesgo de tener una tasa de deserción alta. Por ello se implementó el uso de estrategias que buscan aplicar una capacitación continua para asegurar la permanencia de los bodegueros en el proyecto. -Lección 1: Incorporación de nuevas zonas estratégicas de acción. Esto se pudo observar claramente durante el nivel 2 de capacitación, ya que se establecieron nuevas zonas para la convocatoria. Es importante precisar que se utilizaron nuevos medios de comunicación y difusión (escritos y digitales) para así generar mayor confianza durante la convocatoria. El medio escrito utilizado fue folleto de presentación y los medios digitales utilizados fueron la página de Facebook de Bodega Digital Perú y el aplicativo Mi Bodega Digital. -Lección 2: Generación de una nueva comunidad que garantice la continuidad de los nuevos bodegueros inscritos en el programa. Se implementó el barrido por zonas estratégicas de acción como estrategia de participación y seguimiento activo de los asesores. El éxito de la comunicación con los participantes se debió al seguimiento por llamadas y WhatsApp en gran medida. El asesor desempeñó un rol clave e importante para generar confianza en los participantes. Hallazgo 2: Implementación de un método de desafiliación del bodeguero por inactividad. Se buscó definir prioridades y aplicar una capacitación continua que asegure la permanencia de los bodegueros más activos teniendo como focalización la actividad continua de los

participantes. -Lección 1: Establecimiento de una ruta de deserción a través de un proceso que contemplaba llamadas telefónicas, mensajes de texto y mensajes de whatsapp respectivamente para lograr una comunicación bidireccional con el participante. Sin embargo, en todo este proceso que tuvo un plazo de 3 días se dio apertura para que se reincorporen, en caso de que luego del plazo no se recibe una respuesta se emite un mensaje de desafiliación a cada participante al cierre de cada nivel de capacitación. La deserción constante impide contar con participantes comprometidos para su formación en la adopción y uso de herramientas digitales. - Lección 2: Sinceramiento de participación activa. El seguimiento y monitoreo de actividad de los participantes es crucial para desarrollar mejores prácticas durante el desarrollo del proyecto. La disminución de participantes elevó la cantidad de horas disponibles para las visitas en campo, implementando así más visitas presenciales en la ruta de capacitación de los participantes activos. Hallazgo 3: Establecimiento de mecanismos de monitoreo y compromiso del participante en función a los servicios ofrecidos. Esto para asegurar el cumplimiento de la ruta del participante en el proceso de formación para ser un bodeguero digital. La capacitación debe tener continuidad y desarrollarse por nivel. - Lección 1. Definir los requerimientos mínimos de actividad por parte del participante para poder graduarse. Esto obligó a cumplir una meta mínima de asesorías por cada bodeguero en un nivel de aprendizaje. Del mismo modo ayudó a fortalecer la confianza y compromiso de bodeguero debido al incremento de capacitación personalizada recibidas en su bodega. - Lección 2. Monitoreo y seguimiento en tiempo real. El avance sincronizado en la ruta de los participantes permitió seguir el plan de trabajo previsto. En caso contrario, el monitoreo a tiempo real de los participantes mostrará el avance desfasado de algunos e incentivará a realizar un plan de acción transversal para ajustar el avance y lograr que todos logren culminar la ruta del bodeguero digital. Hallazgo 4 : Adaptación de la ruta de aprendizaje en el último nivel de capacitación a través de la implementación de talleres electivos. Se ofrecieron diversos talleres orientados a distintos módulos de capacitación, destacando la participación y respuesta de cada participante para la elección de los talleres. Lección 1. Talleres electivos en la ruta del participante. Es fundamental adaptar los intereses temáticos que tienen los beneficiarios en la ruta de capacitación sincrónica. Esta implementación de adaptación logró obtener una mayor participación del bodeguero fortaleciendo así su compromiso sobre su propio proceso de formación. Lección 2. Ofrecer capacitación en temas específicos a elección de los participantes logró incentivar la participación de forma sincrónica. También permitió reforzar temas pasados del contenido de la ruta del bodeguero.

2. Escalabilidad y replicabilidad

2.1. Plan de Escalabilidad

2.1.1. Ahora que el Proyecto se encuentra en la fase de ejecución, ¿ha desarrollado algún plan o acción concreta que le permita llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales más amplios) en el futuro?

A lo largo del proyecto hemos logrado profundizar en el conocimiento del sector bodeguero de nuestro país. Este entendimiento, nos ha permitido que podamos detectar aquellos puntos de mejora en nuestra ruta de trabajo y podamos adaptarlo en función a la necesidad de este sector tan particular. Es bajo esta línea, que presentamos a continuación aquellas acciones realizadas con la finalidad de elevar nuestro número de beneficiarios: - Estrategia de retención digital. Con el conocimiento que el proceso de convocatoria y el primer nivel de capacitación nos dejó, logramos desarrollar una nueva estrategia de retención de bodegueros la cual tuvo como punto de inflexión la creación de un grupo de WhatsApp desde el momento en que el bodeguero era captado en campo por nuestros asesores, lo cual permitió acercar desde el primer momento la marca de Bodega Digital hacia él. De esta forma, se complementó el grupo con el envío de mensajes lo cual permitió dar apertura a que los participantes puedan compartir sus experiencias y sus deseos de continuar en el proyecto. Este tipo de acciones nos ha permitido que este nuevo grupo de convocados esté más familiarizado con el fin del proyecto y puedan continuar la ruta de capacitación propuesta. - Planificación zonal de asesorías. En línea con el aumento del número de participantes, logramos observar que era

importante también aumentar el número de asesorías presenciales ya que, al ser este un elemento clave y diferenciador de nuestra propuesta de valor, poder cumplir con estas visitas significaría un incremento por la valorización de la propuesta del proyecto. De esta forma, se redefinió la estrategia de asesorías en campo bajo el uso de nuestras Zonas Estratégicas de Acción (ZEA) lo cual nos permitió reconocer las vías de recorrido que los asesores deberán llevar con la finalidad de asesorar a los participantes. Es así como se desarrolló un calendario de visitas por ZEA's el cual fue comunicado a nuestros participantes con anticipación (por lo menos 1 semana de anticipación) con lo cual el asesor logró organizar sus asesorías reduciendo sus tiempos de traslado ya que cada día podía enfocarse en una ZEA en particular. Cumplir con esta propuesta nos permitió que más bodegueros se sientan satisfechos del servicio, de forma que se sentían más comprometidos con el proyecto lo que significó una reducción en nuestro índice de deserción. - Dinámica de referidos. Si bien el proyecto tuvo una etapa de convocatoria la cual se dio a inicios de marzo, consideramos pertinente poder abrir la inscripción al proyecto de participantes extemporáneos con la finalidad de poder brindarle la oportunidad de que también puedan adquirir nuevos conocimientos en digitalización. De esta forma, se llevó a cabo una convocatoria interna en donde nuestros propios participantes brindaban sus recomendaciones de nuevos bodegueros que podían formar parte, de esta manera el asesor podía contactarlo y evaluar la situación del bodeguero. Con esta evaluación, el asesor podía determinar qué tantos conocimientos tiene el nuevo bodeguero y en base a ello lograr ajustar la ruta de aprendizaje en función a su necesidad. Bajo esta dinámica, logramos tener un mayor alcance y menores tasas de deserción ya que estos nuevos bodegueros, participaban también de estos grupos de WhatsApp creado por su asesor de forma que reforzamos el sentido de comunidad en el participante. Asimismo, esta dinámica de referidos se logró complementar con la información que aliados nos podían proporcionar, como fue el caso de la Asociación de Mujeres Bodegueras del Perú, con la cual logramos extender nuestra invitación a sus participantes, de forma que también puedan ser beneficiadas con la propuesta del proyecto.

2.2. Costos y Socios para Escalar

2.2.1. Ahora que el proyecto está en fase de ejecución, ¿Sabe cuánto cuesta ofrecer su producto/servicio por usuario/cliente/beneficiario? ¿Es esto un factor que pudiera afectar el llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios en el futuro? ¿Le ha solicitado esta información alguna institución pública o privada pensando en escalar o replicar el modelo/producto/servicio?

Al realizar la revisión financiera de los costos del segundo semestre es posible obtener un estimado del costo bajo determinadas situaciones. Sin embargo, el costo tendrá un amplio rango de variación a lo largo del tiempo, pues puede verse reducido por la integración de ejes tecnológicos como la propuesta del proceso de asesorías virtuales. Costos de ofrecer el servicio de Bodega Digital en todas sus etapas por participante. - Costo mínimo [50USD-70USD] - Reduciendo al máximo los complementos del proyecto para que mantenga sus características mínimas básicas. - Costo normal [60USD-85USD] - Bajo la dinámica actual, en la cual se complementa el enfoque digital del bodeguero con desarrollo personal, visitas presenciales y asesoramiento profesional. El factor costo es un elemento significativo en el proceso de escalar un proyecto como Bodega Digital, pues al desarrollar una propuesta consistente de capacitación en la que se incorporan asesorías presenciales, el costo de agregar nuevos participantes se eleva proporcionalmente hasta la capacidad máxima del asesor de campo. Por ese motivo, se están evaluando nuevas formas de llegar al público objetivo para generar impactos similares que generen menores costos. Hasta el momento, no se han recibido solicitudes de esta información por entidades públicas o privadas.

2.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

2.3.1. ¿Considera que algunos de estos factores ha afectado el que haya llegado a más/menos usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales) de lo que estaba previsto originalmente en el proyecto?

[Coordinación con terceros, Costo de la solución, Facilidad de transferir la solución a un contexto distinto (diferente ciudad/país/etc.), Solución propuesta responde a un problema

clave/persistente/prioritario, Conocimiento de la existencia de la solución por parte de potenciales usuarios/clientes/beneficiarios, Evidencia de estas ventajas para socios/aliados/actores clave del mercado]

2.4. Alcance de Escalabilidad

2.4.1. ¿Qué tan factible es que la organización pueda llegar a un número de usuarios/clientes/beneficiarios que sea 5, 10, o 100 veces superior el número previsto originalmente en el diseño del proyecto (cinco años después del cierre del proyecto)?

[Podría llegar a menos de 5 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previstos en el diseño original cinco años después del cierre del proyecto]

2.4.2. ¿Qué probabilidad hay de que la organización alcance ese número cinco años después del cierre del proyecto?

[Probable (más del 50% pero menos del 90% de probabilidad)]

2.5. Relación con Grupo BID

2.5.1. ¿Se ha creado una relación comercial con otra unidad del Grupo BID diferente a BID Lab?
No.

2.6. Socios de Replicabilidad

2.6.1. ¿Tiene conocimiento de alguna otra entidad a nivel nacional o internacional que haya copiado/replicado completa o parcialmente el modelo de negocio del proyecto? ¿Ustedes colaboraron en el proceso con esa entidad?

[No]

2.7. Socios de Replicabilidad

2.7.1. ¿Número de usuarios/clientes/beneficiarios alcanzado por entidades que han replicado/copiado completa o parcialmente el modelo de negocio/productos/servicios implementado con apoyo del proyecto?

[N/A]

2.7.2. ¿Ha experimentado, en el último año, una expansión significativa (50% o más) del alcance del modelo de negocios del proyecto más allá de lo esperado en el diseño original del proyecto (debido al aumento del tamaño organizacional, alcance operativo o expansión geográfica)?

[No]

2.7.3. Número de usuarios / clientes / beneficiarios alcanzados hasta el fin del año?

[Al menos 2 veces pero menos de 5 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previsto en el diseño original del proyecto]

2.8. Sostenibilidad

2.8.1. ¿Cómo cree que el proyecto continuará una vez que se acabe el financiamiento de BID Lab? Ejemplos: tiene fuentes de financiamiento externo identificadas para seguir operando, ha logrado el punto de equilibrio a través de la venta de servicios y productos, ha logrado el apoyo de instituciones públicas o del sector privado, ajustará el modelo de negocio para mantenerse viable (vía franquicias, etc.)

En miras a las acciones a tomar tras la culminación del financiamiento, se vienen desarrollando planes de acción con principales instituciones del sector privado y público que vienen trabajando con el sector bodeguero. En esa línea, se han desarrollado reuniones de coordinación y espacios de co-creación con empresas como Coca Cola y Arca Continental Lindley, para idear proyectos que permitan continuar impactando y mejorando la vida de las y los bodegueros a través de la digitalización. En ese sentido, se espera concretar la oportunidad de desarrollar un proyecto con ambas instituciones que permitan dar continuidad y escalabilidad a la propuesta inicial, a través no solo de la adopción de herramientas digitales, sino también mejorar la intensidad de uso de herramientas digitales para su negocio.

3. Implementación

3.1. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

3.1.1. ¿Qué aspectos específicos han afectado (positiva o negativamente) la implementación del proyecto?

[Coordinación con terceros, Contratación de consultores/proveedores, Ventajas o desventajas de la tecnología, Reconocimiento público/premio]

3.1.2. Explique en detalle cómo estos factores que ha identificado han hecho que la implementación del proyecto sea más fácil o más difícil.

Respecto a la coordinación con terceros: - El proyecto se viene realizando con el trabajo en conjunto de proveedores en distintas esferas como aprendizaje, logística, merchandising, entre otros. En esta línea, ha sido una ventaja nuestra contar con proveedores de primera mano y así lograr entablar una relación sólida que permita la consecución de las fechas límites acordadas en el proyecto. De esta manera, el mayor tiempo invertido en coordinaciones con terceros ha sido en la gestión de proveedores de capacitación, que son los ponentes de cada uno de nuestras conferencias y talleres en vivo. El proceso que venimos realizando implica un trabajo de coordinación en términos de objetivo y estructura de capacitación, así como términos gráficos para la presentación. En resumen, la coordinación con terceros ha impactado de forma positiva a nuestro proyecto ya que ha logrado como resultado el desarrollo de una comunidad de ponentes con los cuales podemos contar en las distintas ponencias que brindamos a nuestros participantes como capacitación. Respecto a las ventajas o desventajas de la tecnología: - El proyecto ha logrado beneficiarse de la tecnología tanto de forma interna como es en el caso de la automatización de nuestros procesos internos a través de plataformas y aplicativos web; así como de forma externa, en poder brindar a nuestro público una experiencia digital que se adapte a sus condiciones y logren así formar parte del proyecto. En esta línea, se desarrolló un aplicativo web el cual es usado por nuestros asesores durante su trabajo de campo, permitiéndoles llevar, desde su dispositivo móvil, toda la información de su cartera de participantes a asesorar y registrar nueva información estando en campo. De esta forma, logramos obtener la información en tiempo real y así lograr automatizar la actualización de nuestros indicadores. Por otro lado, con miras a nuestros participantes, se desarrollaron 2 plataformas de aprendizaje: la primera de ellas es el aplicativo Mi Bodega Digital el cual cuenta con los contenidos brindados a lo largo de cada módulo de capacitación. De esta forma, nuestro participante, que en su mayoría no cuentan con una computadora mientras están en su bodega, puedan acceder a los contenidos desde su celular. Asimismo, se desarrolló un sitio el cual contiene la misma información pero de forma que pueda ser visualizada en computadoras, logrando así brindarle una experiencia multiplataforma a nuestros participantes. Por último, en el último periodo de los niveles de aprendizaje, se dió inicio a la creación de un sitio web el cual tiene como finalidad el albergar todos los materiales desarrollados para el crecimiento empresarial de nuestros participantes, así como en la adopción de los aplicativos del Kit Digital. Asimismo, el sitio web albergará nuestro directorio de bodegas digital del Perú como un espacio en el cual público externo pueda conocer las bodegas que lograron graduarse del programa. En resumen, la tecnología ha representado ser una ventaja, ya que como equipo de trabajo hemos logrado usarla de forma eficiente mejorando así nuestros procesos internos. Sin embargo, de cara a nuestros participantes, la tecnología podría ser una desventaja dada la complejidad que muchos padecen en términos de acceso y manejo de los aplicativos de nuestro kit digital (Yape, Grou y WhatsApp Business). Respecto a la contratación de consultores/proveedores: - El proyecto ha presentado una ardua labor en lo que respecta al trabajo de campo, siendo esto representada no solo por la cantidad de horas invertidas en campo (426 horas de capacitación invertidas a la actualidad), sino también por la cantidad de participantes. De esta forma, se recurrió a la contratación de asesores especializados en el trabajo de campo de forma que puedan lograr llegar a una cantidad significativa de participantes con la finalidad de que en total se logre cubrir la demanda de participantes del proyecto. Esto llevó consigo procesos de reclutamiento y selección de estos asesores, así como la construcción de un perfil del mismo para la convocatoria. Esta convocatoria contó en su momento con más de 30 postulantes de los cuales finalmente quedaron seleccionados 6 (5 asesores de campo y 1 supervisor). Asimismo, dada la magnitud de actividades que este proceso de capacitación ha demandado, se solicitó

el apoyo de dos tipos de consultores para este proceso. En primer lugar, con la finalidad de contribuir a la medición de los resultados y conocer nuevas perspectivas a mediados del proyecto, fue importante contar con la participación de un estudio de campo lo cual nos permitió recoger y medir indicadores importantes del proyecto como lo fue respecto a ventas y uso de canales de cobro y atención digital. Este estudio de campo fue realizado por una empresa consultora la cual resultó clave en este proceso, ya que dada la complejidad de campo, nuestros asesores no podían darse abasto para recoger esta información. En segundo lugar, se contó con la participación de un especialista en medición de indicadores de impacto, ya que al ser este un proyecto piloto y de gran relevancia para la literatura del sector bodeguero, consideramos crucial contar con un consultor externo que pueda realizar la metodología de medición cuantitativa / cualitativa así como el análisis, lo cual nos permitiría profundizar en el entendimiento del impacto de la digitalización sobre las ventas y el ritmo de adopción de los aplicativos del Kit respecto a atención y cobro digital. Respecto a reconocimiento público/premio: - Con la finalidad de fortalecer el compromiso y la participación de nuestros participantes en el proyecto, se desarrollaron un conjunto de estrategias ligadas al reconocimiento de los participantes. En primer lugar, el eje de estrategia se centró inicialmente en promover la participación activa de los participantes en las conferencias, para lo cual, las conferencias y talleres no solo venían acompañadas de sorteos al finalizar el evento (como ya se venía haciendo) sino que en función al reconocimiento en campo de nuestros asesores, logramos detectar y reconocer en público a aquellos participantes que siempre estaban activos ya sea porque siempre presentaban una gran disposición al momento de recibir las asesorías o porque en las conferencias siempre comentaban y seguían las dinámicas de trabajo. De esta forma, reconociendo a estos participantes destacados, logramos incrementar el número de personas que asistían a nuestras capacitaciones (en suma también con la estrategia comunicacional para los recordatorios). En segundo lugar, al finalizar la ruta de capacitación logramos reconocer a través del evento de clausura a aquellos participantes que más destacaron a lo largo del proyecto así como al grupo en general. De esta forma, se les brindó a cada uno una insignia digital la cual se les fue comunicada vía WhatsApp a los 504 bodegueros graduados del proyecto, el cual pudo ser utilizado por los participantes dentro de su bodega, ya que podían imprimir dicha insignia y enmarcarla dentro de su bodega.

3.2. Factores de Nuevas Tecnologías

3.2.1. Si el proyecto hace uso de tecnologías o metodologías novedosas, ¿Qué factores han facilitado o dificultado la implementación de la solución tecnológica propuesta inicialmente por el proyecto?

[Experiencia previa de la agencia ejecutora/cliente con la tecnología, Acceso a expertos en el área dentro de la agencia ejecutora/cliente, Disponibilidad de datos]

4. Resultados de Desarrollo (Cuantitativo)

4.0 ¿Su proyecto ha contribuido a alguno de los siguientes indicadores durante los últimos 12 meses (el año pasado)?

[4.3. Hogares/Personas con condiciones de vida mejoradas]

4.3. Número de hogares/Personas con condiciones de vida mejoradas

[Personas]

4.3.1. Total

504

Hogares dirigidos por hombres

149

Hogares dirigidos exclusivamente por mujeres

355

4.3.3. Señale qué indicador de la matriz de resultados se relaciona con su respuesta, o cómo ha calculado este número.

Número de bodegueros y bodegueras que usan una de las plataformas digitales como un medio de canal de ventas.

Otros. ¿Cuáles?

Mejora de la productividad o rendimiento del negocio.

4.5. Fuente de Datos

4.5.1. ¿Qué tipo de fuentes de verificación ha utilizado para informar los datos que proporcionó en esta sección? (Por favor, seleccione todas las respuestas válidas).

[Encuestas, Evaluación]

5. Resultados de Desarrollo (Cualitativo)

5.2. Población atendida NO Identificada en el diseño

5.2.1. Seleccione si hay Grupos que NO fueron identificados originalmente en el diseño del proyecto pero que están siendo atendidos en la fase de ejecución.

[Población pobre/vulnerable /bajos ingresos, Adultos mayores, Población urbana / periurbana]

5.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

5.3.1. ¿Qué factores han afectado (facilitado o dificultado) el alcance de estos grupos, o la resiliencia/impactos ambientales, en los números/dimensiones que el proyecto tenía previsto originalmente?

[Cambios en la implementación del diseño original, Interés de clientes/usuarios/beneficiarios, Dificultades o ventajas relacionadas a la adopción de tecnología, Alcance de los canales de acceso al producto/servicio, Mejoras en las características del producto/servicio ofrecido, Tamaño del mercado]

5.3.2. Explique en detalle ¿cómo estos factores han afectado la capacidad del proyecto para llegar a los grupos (o lograr resiliencia/impactos ambientales) en los números/dimensiones originalmente esperados?

Interés de clientes/usuarios/beneficiarios Inicialmente, en el proceso de convocatoria de bodegueros y bodegueras realizado entre los meses de marzo y abril del presente año, se visitaron diferentes distritos de Lima y Callao, en los cuales residen población urbana y periurbana. En el caso de Lima Metropolitana, el distrito con mayor índice de pobreza es Pucusana, según el Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018 realizado por el INEI. En ese sentido, visitamos dicho distrito y hubo un profundo interés de las bodegueras y bodegueros para ser parte del proyecto. En dicho proceso, se comunicó de forma efectiva a través de asesores de campo los beneficios que tiene la digitalización para sus bodegas. El mayor porcentaje de bodegueras inscritas en ese distrito es de sexo femenino, representando así más del 90% respecto al total de participantes de Pucusana. Asimismo, se realizó un proceso de convocatoria complementaria en el mes de agosto para inscribir a nuevos bodegueros y bodegueras. En dicha convocatoria, a través de alianzas estratégicas con Asociaciones de Mujeres Bodegueras como AGREMUB, y a través de la difusión en redes sociales, hubo un mayor interés de parte de bodegueros para participar en el proyecto Bodega Digital, de diferentes distritos que no fueron contemplados inicialmente, no sólo en Lima Metropolitana, sino también en provincias del Perú. En el caso de provincia, destaca Cusco y Trujillo. En el caso de Lima Metropolitana, destaca Villa El Salvador. Este último distrito, según el INEI también es uno de los distritos con mayor índice de pobreza monetaria. Dificultades o ventajas relacionadas a la adopción de tecnología La adopción de tecnología es uno de los factores fundamentales para la consecución del objetivo principal, dado que las y los bodegueros se han visto beneficiados a través del conocimiento de las diversas herramientas digitales que se brindan en el proyecto, así como el asesoramiento que realizan los asesores especializados para que el aprendizaje y práctica de los aplicativos digitales logren impactar en la gestión empresarial y la mejora de las ventas de sus negocios. Es importante mencionar que dicho proceso ha implicado dificultades, sobre todo en población adulta mayor y población que no cuenta con equipos tecnológicos modernos que dificultan la descarga y uso de aplicativos digitales. Adicionalmente a ello, la conexión a red también ha dificultado la participación y

contacto a bodegueros y bodegueras en algunas zonas . En ese sentido, ha sido importante plantear nuevas estrategias que han permitido al proyecto adaptar el servicio a las necesidades de los beneficiarios. En esa línea las capacitaciones brindadas en gestión empresarial son llevadas a cabo de forma presencial a través de los asesores de campo.

¿Cambios en la implementación del diseño original En el marco de un proyecto, se decidió realizar un cambio en la implementación del diseño original. Este cambio se debió a la necesidad de reformular la estrategia de asesoría a los bodegueros, ante una tasa elevada de deserción. Se priorizó la asesoría frente a otras actividades, con el objetivo de mejorar la eficiencia en el campo. Se instauraron regímenes de visitas zonales adaptados a la disponibilidad tanto del asesor como del bodeguero, lo cual permitió una mayor eficiencia en la aplicación de las asesorías. Esta reformulación estratégica resultó en un aumento significativo de la eficiencia de las asesorías en campo. Mejoras en las características del producto/servicio ofrecido En Bodega Digital, se han implementado mejoras en las características del producto/servicio ofrecido. Esto se logró a través de la actualización constante de la capacitación brindada a los bodegueros. Se ha adaptado la capacitación a las necesidades de estos, incluyendo sesiones en temáticas clave. Como resultado, se ha logrado un aumento significativo en las capacitaciones realizadas en la última etapa de conferencias. La empresa ha demostrado su compromiso con la mejora continua, y su dedicación a brindar la mejor experiencia posible a sus clientes. La combinación de mejoras en el producto/servicio y la capacitación de los bodegueros ha permitido un mejor desempeño y una mayor satisfacción de los clientes. Alcance de los canales de acceso al proyecto Bodega Digital Bodega Digital ha logrado un amplio alcance a través de sus canales de acceso al proyecto. Sin embargo, se ha enfrentado a una limitación en el canal presencial de realización de las asesorías debido a la preocupación por la seguridad ciudadana y la disponibilidad horaria de los bodegueros. Para solucionar este problema, se han llevado a cabo pruebas en la aplicación de asesorías por el canal virtual, utilizando la plataforma Zoom. Estas pruebas han demostrado un potencial para mejorar la dinámica operativa de la asesoría y brindar una alternativa segura y eficiente para los bodegueros. La limitación en el canal presencial puede generar obstaculización y, con la asesoría virtual, se ha abierto un camino para nuevas posibilidades en la aplicación de las asesorías en el futuro. Tamaño de mercado A lo largo del proceso de capacitación, se han integrado nuevos participantes a través de alianzas y estrategias de referidos. Para mantener bajos los niveles de deserción, se han desarrollado estrategias de reconquista, revalorizando a los participantes inactivos del programa. Es importante destacar que, a pesar del crecimiento, se mantiene un enfoque en cuidar la calidad del servicio al no superar la capacidad de acción de Bodega Digital. La combinación de estrategias efectivas de integración de nuevos participantes y un enfoque en la calidad del servicio, ha permitido una satisfacción continua de los participantes activos en el programa.



INDICADORES

 Superado
  Logrado
  Pendiente
  En proceso
  Atrasado

C1: Diseño de estrategia y herramientas de intervención

Peso: 49%

Calificación: Altamente Satisfactorio

		80%		20%
Indicadores		Planeado	Logrado	Estado
I1	Estrategia logística de convocatoria de bodegueros por zonas geográficas	100 (2023-01-22)	100 (2022-03-15)	
I2	Estrategia de formación digital generada	100 (2023-01-22)	100 (2022-07-25)	
Elaboración de contenidos y materiales para formación de bodegueras y bodegueros (nota de				

I3	pie 4) Incluye 3 módulos: manejo financiero, gestión de la cadena de logística, y marketing y ventas	100 (2023-01-22)	100 (2023-01-31)	✓
I4	N° de organizaciones aliadas que han firmado un documento de colaboración con el proyecto	6 (2023-01-22)	6 (2022-12-31)	✓
I5	Documento de colaboración firmado con Wabi en el marco del proyecto	1 (2023-01-22)	0 (2023-01-31)	⚠

C2: Implementación de la estrategia

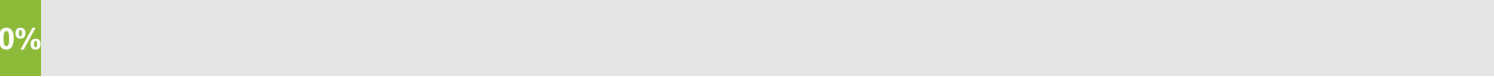
Peso: 47%Calificación: Altamente Satisfactorio



Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
I1N° de bodegueras y bodegueros convocados que descargan al menos uno de los aplicativos digitales del Kit de Bodeguero Digital (nota de pie 5) WhatsApp Business, Yape, Wabi y Grou	800 (2023-01-22)	1230 (2022-12-31)	🚀
I2Nª de bodegueras y bodegueros que han recibido formación para la mejora de sus negocios de forma sincrónica o asincrónica	200 (2023-01-22)	308 (2022-12-31)	🚀
I3N° de bodegueras y bodegueros que hayan realizado el quiz de evaluación de al menos 2 contenidos de capacitación	200 (2023-01-22)	1027 (2022-12-31)	🚀

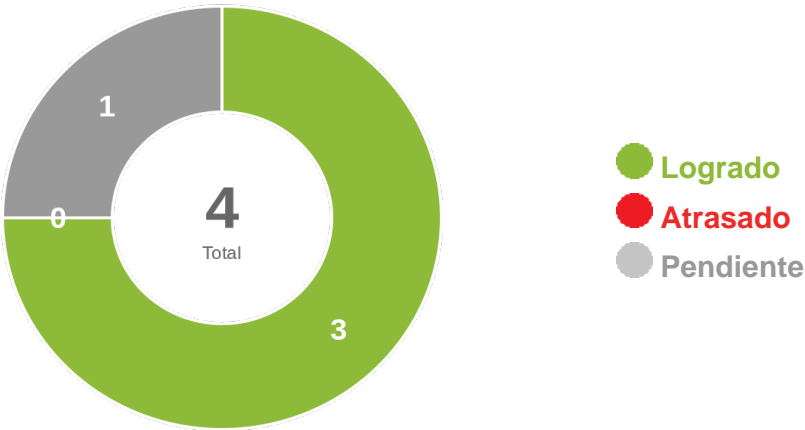
C3: Evaluación y diseminación resultados de la intervención

Peso: 4%Calificación: Altamente Satisfactorio







Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
I1Productos de conocimiento con los resultados de la intervención (Publicación breve, blog y power point)	3 (2023-01-22)		⚙
I2Eventos virtuales de las organizaciones aliadas para socialización de resultados y escalamiento	6 (2023-01-22)		⚙

HITOS



Hitos	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
-------	---------------	-------------------	---------------	--------




*Condiciones Previas / Prior Conditions	1	2022-01-22	2022-01-14	
*Estrategia de convocatoria para identificación y definición del público objetivo	1	2022-02-28	2022-02-04	
*Afiliación de bodegueros a uno de los aplicativos digitales del Kit del Bodeguer	1	2022-07-31	2022-07-22	
*Conformación de 5 espacios de posicionamiento y difusión de buenas prácticas	3	2023-03-31		

PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO

Presentación institucional

-  Publicación elaborada por el equipo técnico de Bodega Digital en la que se detallan los resultados de la primera etapa del proyecto.

Sitio web

-  Canal de comunicaciones a través de redes sociales
-  Comunidad en redes sociales del proyecto Bodega Digital
-  Aplicativo para bodegueros participantes del proyecto Bodega Digital