

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: Dark Kitchen: Sazón Solidaria con fin social**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Paola Milushka, Gonzales Nuñez

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**QUE PRESENTA:**

Diego Anick, Marcelo Chávez

Manuel Francisco, Sinforoso Loayza

Oscar, Veliz Tiese

**ASESOR**

Sandro Alberto Sánchez Paredes

**Surco, febrero de 2026**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Modelo ProLab: Dark Kitchen: Sazón Solidaria con fin social, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Paola Milushka Gonzales Nuñez (42068211),

Diego Anick Marcelo Chávez (47879583),


Manuel Francisco Sinforoso Loayza (46366448),

Óscar Véliz Ticse (10474473),

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de Julio de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

## Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi principal fuente de fortaleza en cada etapa de este camino. A mis amigos, gracias por su compañía, aliento y comprensión a lo largo de este proceso. Cada uno, a su manera, ha sido parte esencial de este logro.

Agradezco a mi familia quien apostó por mí en cada momento, por ayudarme con mis pequeñas hijas cuando papá estaba fuera de casa. A mi poderoso grupo con quienes aprendí que en momentos difíciles la unión hace la fuerza y hemos llegado a este punto con mucho éxito.

Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional durante el MBA y a mis compañeros de grupo por el esfuerzo conjunto en sacar adelante esta tesis con enfoque social, que aspira a convertirse en la base para un futuro emprendimiento en el rubro culinario.

A mi esposa, Anita, por su comprensión, paciencia y constante aliento durante este exigente, pero enriquecedor trayecto académico. Su presencia ha sido el sostén emocional que me permitió avanzar con determinación hacia uno de mis grandes anhelos. Asimismo, a mis hijos, Henry, Raúl y Milagros Katherine, por ser un ejemplo de esfuerzo, perseverancia y compromiso con la excelencia académica. Su constancia me inspira a seguir creciendo y a dar siempre lo mejor de mí.

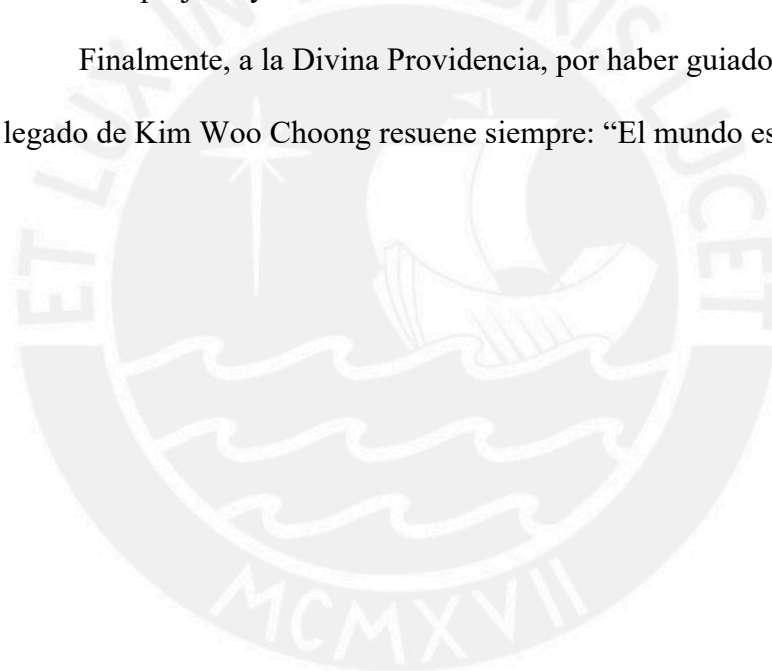
A mis padres, Saturnino y Jesusa, por inculcarme desde la infancia el amor por el estudio y los valores que han guiado mi vida profesional y personal. Gracias por haber sembrado en mí la semilla del conocimiento.

A los docentes de CENTRUM PUCP, por compartir generosamente sus conocimientos y experiencias, dotándome de herramientas valiosas que aplicaré con responsabilidad y visión en cada organización que me toque liderar.

A mi equipo de tesis y compañeros del MBA 191, Milushka, Diego y Manuel, por su incansable entrega y compromiso colectivo. Cada desafío superado fue testimonio de nuestro esfuerzo, disciplina y espíritu colaborativo.

Asimismo, a las valientes mujeres de los comedores populares de Villa El Salvador, cuyo trabajo incansable y vocación de servicio nos enseñan que el verdadero liderazgo nace del amor al prójimo y de la convicción de transformar vidas.

Finalmente, a la Divina Providencia, por haber guiado cada paso de este proceso. Que el legado de Kim Woo Choong resuene siempre: “El mundo es tuyo, pero tienes que ganártelo”.



## Dedicatorias

A mi madre, por su amor incondicional, su fortaleza y su ejemplo constante de dedicación.

A la memoria de mi padre, cuya presencia vive en cada uno de mis logros; gracias por enseñarme a soñar con los pies en la tierra.

Y a mi hijo, mi mayor motivo, fuente de inspiración y esperanza. Este logro es también para ti, con todo mi amor.

A quienes me enseñaron que no existen los límites para triunfar: Alanis y Nahiara mis pequeñas princesas, mi madre quien me dio desde pequeño la habilidad de ser perseverante y todas las personas que creyeron en mí desde el inicio de este nuevo camino.

Dedico este trabajo a mis padres, por su constante apoyo a lo largo de este MBA, y a mis mascotas, por su compañía silenciosa e incondicional durante las largas noches de estudio y trabajo.

A mi esposa Anita, por ser mi refugio, mi apoyo incondicional y la fuerza que sostuvo cada paso de este camino. Asimismo, a mis hijos Henry, Raúl y Katherine, por ser mi mayor inspiración y enseñarme, con su esfuerzo, el verdadero valor de la perseverancia.

Este logro es también de ustedes, porque lo construimos juntos.

Gracias por su paciencia, amor y comprensión. Los llevo conmigo en cada meta alcanzada. Este sueño cumplido también les pertenece.

## Resumen Ejecutivo

Los comedores populares de Villa El Salvador enfrentan limitaciones económicas para gestionar y ofrecer un servicio de calidad, al tener ingresos insuficientes que no permiten adquirir en su totalidad los insumos básicos necesarios, así como para mantener una infraestructura adecuada. La solución consiste en crear una cocina oculta, que brinde almuerzos y/o desayunos a los oficinistas de empresas privadas, que piden por aplicativo y reciben por delivery; y además ofrecer el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos de manera regular y con entrega por delivery, en San Isidro y Miraflores. Siendo lo diferenciador dar empleo a las encargadas de los comedores populares como ayudantes de cocina, y la donación a los comedores populares de Villa El Salvador de un 10% de la utilidad neta.

Definido el problema se efectuó una investigación del usuario, luego se obtuvieron dos soluciones, una para cada tipo de usuario. De estas últimas se halla una sola que combine las dos anteriores. Después se elaboraron tres prototipos hasta llegar a una solución aceptable, utilizando encuestas para ir validando la aceptación.

Se concluye que los clientes objetivo pueden pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno que se encuentre dentro de su presupuesto, sabiendo que así apoyan un negocio con impacto social, y además lo pueden realizar con facilidad utilizando el aplicativo/web de Sazón Solidaria. Así mismo se concluye que durante los primeros cinco años el plan de marketing generará más ingresos que pérdidas; para el quinto año se logrará el valor esperado, es decir un VAN Económico mayor de un millón de dólares (1,111,002 dólares); la magnitud del impacto de la solución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2, ODS 5 y ODS 8) por medio de los Índices de Responsabilidad Social (IRS) indica que tiene Relevancia Social; tiene Rentabilidad Social, porque genera un VAN Social mayor de 800 mil dólares (2,024,349 dólares). Considerando todo lo indicado, es posible tener como conclusión que se debe implementar la cocina oculta Sazón Solidaria.

## Abstract

The soup kitchens of Villa El Salvador face financial constraints in managing and providing quality service, as their income is insufficient to fully purchase the necessary basic supplies, nor to maintain adequate infrastructure. The solution consists of creating a hidden kitchen, providing lunch and/or breakfast to office workers of private companies, who order through an app and receive delivery; and also offering regular corporate lunch and/or breakfast services, with delivery, in San Isidro and Miraflores. The differentiating factor is employing the soup kitchen managers as kitchen assistants, and donating 10% of net profits to the soup kitchens of Villa El Salvador.

Once the problem was defined, user research was conducted, and then two solutions were obtained, one for each type of user. Of these solutions, only one was found that combined the two previous solutions. Three prototypes were then developed until an acceptable solution was reached, using surveys to validate acceptance.

It is concluded that target customers can order lunch and/or breakfast one to five times a week within their budget, knowing that this supports a business with a social impact. They can also do so easily using the Sazón Solidaria application/website. It is also concluded that during the first five years, the marketing plan will generate more revenue than losses; by the fifth year, the expected value will be achieved, that is, an Economic NPV greater than one million dollars (US\$1,111,002). The magnitude of the solution's impact on the Sustainable Development Goals (SDG 2, SDG 5, and SDG 8) through the Social Responsibility Indices (SRI) indicates that it has Social Relevance; it has Social Profitability because it generates a Social NPV greater than 800 thousand dollars (US\$2,024,349). Considering all the above, it is possible to conclude that the Sazón Solidaria hidden kitchen should be implemented.

## Tabla de Contenidos

Listas de Tablas .....	x
Listas de Figuras .....	xi
Capítulo I. Definición del problema .....	1
1.1 Contexto del problema a resolver .....	1
1.2. Presentación del problema a resolver .....	4
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver .....	5
Capítulo II. Análisis del mercado .....	6
2.1. Descripción del mercado o industria .....	6
2.2. Análisis competitivo detallado .....	10
Capítulo III. Investigación del usuario .....	13
3.1. Perfil del usuario Beneficiario y Cliente .....	13
3.1.1. Perfil del usuario Beneficiario Social .....	14
3.1.1.1 Actividades, anhelos, alegrías, y frustraciones del usuario Beneficiario .....	14
3.1.1.2. Definición del arquetipo o user Beneficiario persona .....	15
3.1.1.3. Guía de entrevista utilizada con los usuarios Beneficiarios .....	15
3.1.1.4. Información relevante para generar el perfil del usuario Beneficiario .....	15
3.1.2. Perfil del Usuario Cliente .....	15
3.1.2.1 Actividades, anhelos, alegrías, y frustraciones del usuario Cliente .....	15
3.1.2.2. Definición del arquetipo o user Cliente .....	16
3.1.2.3. Guía de entrevista utilizada con los usuarios Clientes .....	16
3.1.2.4. Información relevante para generar el perfil del usuario Cliente .....	16
3.2. Mapa de experiencia de usuario .....	16
3.2.1 Mapa de Experiencia del usuario Beneficiario Social .....	16
3.2.2 Mapa de Experiencia del usuario Cliente .....	17
3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario Beneficiario y Cliente .....	18
3.3.1 Identificación de la necesidad a resolver para el usuario Beneficiario .....	18
3.3.2 Identificación de la necesidad a resolver para el usuario Cliente .....	18
Capítulo IV. Diseño del producto o servicio .....	20
4.1. Concepción del producto o servicio .....	20
4.2. Desarrollo de la narrativa .....	22
4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio .....	24
4.4. Propuesta de valor .....	27
4.4.1. Propuesta de Valor del Usuario Beneficiario .....	27
4.4.2. Propuesta de Valor del Usuario Cliente .....	27
4.5. Producto mínimo viable (PMV) .....	28
Primera Iteración – Sazón Solidaria .....	29

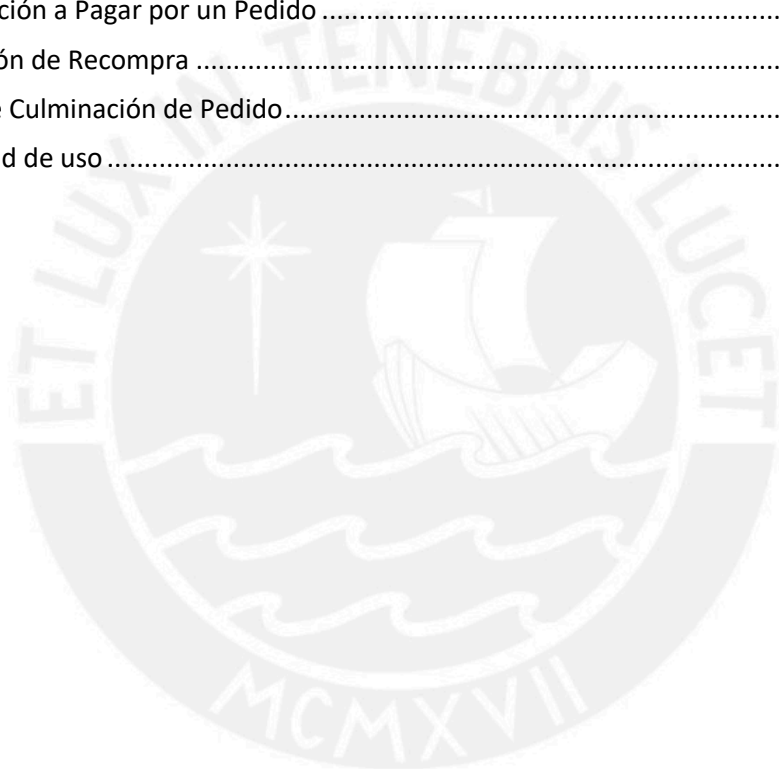
Segunda Iteración – Sazón Solidaria.....	30
Tercera Iteración – Sazón Solidaria .....	31
Capítulo V. Modelo de negocio .....	33
5.1. Lienzo del modelo de negocio .....	33
5.1.1. Lienzo Canvas B .....	33
5.1.2. Lienzo Fluorishing Business Canvas .....	33
5.2. Viabilidad del modelo de negocio .....	39
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio .....	39
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio.....	43
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable .....	45
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución .....	45
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución .....	45
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución .....	45
6.2. Validación de la factibilidad de la solución.....	51
6.2.1. Plan de mercadeo.....	51
6.2.2. Plan de operaciones .....	54
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	56
6.3. Validación de la viabilidad de la solución .....	58
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	59
6.3.2. Análisis financiero .....	63
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	65
Capítulo VII. Solución sostenible .....	66
7.1. Relevancia social de la solución.....	66
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	66
Capítulo VIII. Decisión e implementación.....	69
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo .....	69
8.2. Conclusión .....	70
8.3. Recomendación .....	72
Referencias.....	73
Apéndices.....	78
Apéndice A: Lienzos.....	78
Apéndice B: Tablas .....	94
Apéndice C: Análisis Financiero.....	99
Apéndice D: para Hipótesis .....	106
Apéndice E: para Cronograma.....	114
Apéndice F: Para Proceso de Inocuidad .....	117

## Lista de Tablas

Tabla 1 Población y Manzanas (%) – Distrito de Miraflores – 2020 .....	7
Tabla 2 Población y Manzanas (%) – Distrito de San Isidro - 2020 .....	7
Tabla 3 Calificación de Factores para Localización del Negocio .....	21
Tabla 4 Impacto de Cocina Oculta en las ODS.....	44
Tabla 5 Tiempo de Culminación de Pedido .....	50
Tabla 6 NPS.....	50
Tabla 7 Presupuesto de Marketing .....	53
Tabla 8 Blue print del Cliente – Solicitud y Compra de desayuno .....	54
Tabla 9 Blue print del Cliente – Solicitud y Compra de almuerzo .....	54
Tabla 10 Blue print del Cliente - Delivery del Desayuno y Post venta.....	54
Tabla 11 Blue print del Cliente – Delivery del Almuerzo y Post venta.....	55
Tabla 12 Actividades – día de trabajo del personal operativo .....	55
Tabla 13 Cálculo del Costo de Adquisición de Cliente (CAC) – 5 años.....	57
Tabla 14 Cálculo del Valor del tiempo de vida del Cliente (VTVC) – 5 años .....	58
Tabla 15 Simulación de Montecarlo – Plan de Marketing.....	58
Tabla 16 Equipos / Maquinaria Inicial y para dos Proveedores.....	63
Tabla 17 Comparación de Costos iniciales y Costos Detallados de Producción para Almuerzos .....	64
Tabla 18 Comparación de Costos iniciales y Costos Detallados de Producción para Desayunos.....	64
Tabla 19 Resultados de Validar la Hipótesis.....	65
Tabla 20 Índice de Responsabilidad Social .....	66
Tabla 21 Beneficios Sociales y Costos Sociales.....	67
Tabla 22 Van Social.....	68

## Lista de Figuras

Figura 1 Pobreza monetaria en el Perú 2010 – 2023 (% de la Población) .....	1
Figura 2 Pobreza monetaria Lima Sur.....	2
Figura 3 Mapa de Pobreza monetaria – Villa El Salvador 2018 .....	3
Figura 4 Página web del negocio en vista para teléfono celular con Wix .....	29
Figura 5 Página web del negocio en vista para teléfono celular con Gloriafood .....	30
Figura 6 Página web del negocio en vista para teléfono celular con Jotform .....	32
Figura 7 Lienzo Canvas B .....	37
Figura 8 Lienzo Fluorishing Business Canvas .....	38
Figura 9 Intención de Compra .....	47
Figura 10 Disposición a Pagar por un Pedido .....	47
Figura 11 Intención de Recompra .....	48
Figura 12 Tasa de Culminación de Pedido.....	49
Figura 13 Facilidad de uso .....	49



## Capítulo I. Definición del problema

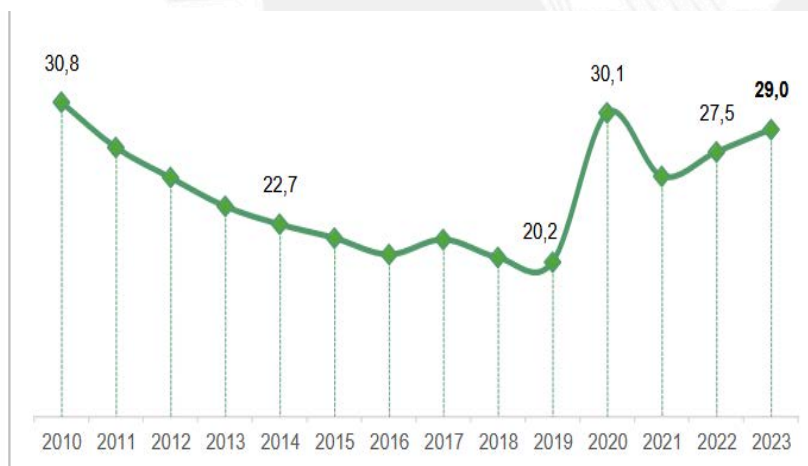
En este capítulo se presenta el Contexto, la Presentación, y el Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver.

### 1.1 Contexto del problema a resolver

La pobreza monetaria del Perú llegó a 29.0% en el año 2023 (ver Figura 1), aumentando un 1.5% con respecto al año 2022 y un 8.8% con respecto al año 2019 (prepandemia). El nivel de pobreza en el año 2023 (sin considerar al año 2020 – pandemia), registra un valor cercano al que existía 13 años atrás, ello indica que la sociedad peruana ha retrocedido en bienestar y condiciones de vida en ese periodo. El nivel de retroceso es tan grande, que está muy cerca del nivel de pobreza registrado en la pandemia (Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES], 2024).

#### Figura 1

*Pobreza monetaria en el Perú, 2010 – 2023 (% de la Población)*



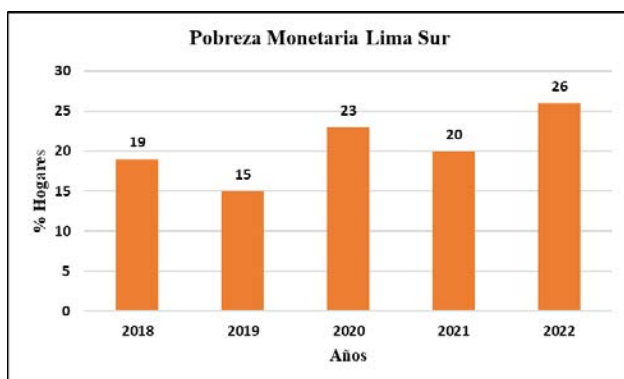
*Nota.* Tomado de Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES)-Sociedad Nacional de Industrias (SIN), 2024. Información de dominio público.

El porcentaje de hogares con Pobreza monetaria en Lima Sur (Villa El Salvador y otros distritos) para el año 2022 fue del 26% (ver Figura 2), valor que indicó un incremento del 6%

en comparación con el año 2021. La recesión del año 2023 permitió un nuevo aumento en la tasa de pobreza de Lima Sur (Observatorio Económico Financiero y Social, 2024).

## Figura 2

### *Pobreza Monetaria – Lima Sur*



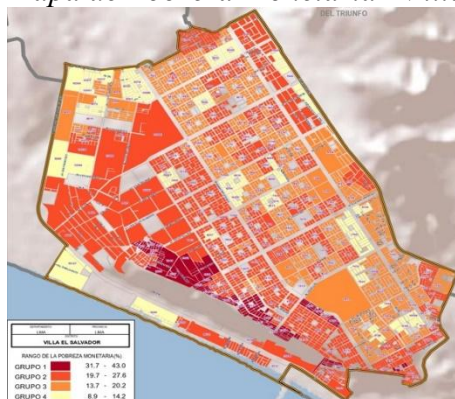
*Nota.* Adaptado del Observatorio Económico Financiero y Social -Universidad de Lima, 2024.

Información de dominio público.

Villa El Salvador ha sido dividido en cuatro grupos, donde cada uno de ellos tiene un rango porcentual de población pobre que vive en cada zona, como se indica a continuación: Grupo 1 de 31.7% a 43.0%, Grupo 2 de 19.7% a 27.6%, Grupo 3 de 13.7% a 20.2% y Grupo 4 de 8.9% a 14.2%; los grupos van de mayor a menor nivel de pobreza. Las zonas del Grupo 1 y Grupo 2 son las más extensas, indicando que el distrito en su mayor parte es pobre (ver Figura 3). Debido a la pobreza monetaria creciente en el país (como se ve en la Figura 1), en Lima Sur (apreciada en la Figura 2) y la existente en el distrito (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

### Figura 3

*Mapa de Pobreza Monetaria - Villa El Salvador 2018*



*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Mapa de Pobreza Monetaria 2018.

Una coordinación más efectiva entre los diferentes niveles de gobierno y las organizaciones de base solo mejora el reparto del subsidio, permitiendo que llegue más rápido a destino y en la cantidad previamente asignada, pero no logra cubrir la brecha del 30% del costo de una ración per cápita; en cuanto a los convenios de compras corporativas, estas podrían ser realizadas por cierta cantidad de comedores populares, pero para ello tendría que cambiarse el Reglamento de Operaciones Administrativas para el funcionamiento del Programa de Complementación Alimentaria en el ámbito del distrito de Villa El Salvador, lo cual solo puede ser realizado por el Municipio del distrito (Municipalidad de Villa El Salvador, 2020).

Los comedores populares en Villa El Salvador reciben un apoyo del Estado a través de la Municipalidad del distrito (Programas Sociales y Logística) que supervisa, compra, además de abastecer con los insumos necesarios al 70% de cada ración servida, donde el 30% de la ración restante es comprada con los ingresos generados por cada comedor. Este último tiene un cierto número de beneficiarios (socios), donde dicha cantidad se utiliza como base para saber cuántas raciones debe preparar cada comedor al día. Hay unos 252 comedores populares activos que pueden ser autogestionados o subsidiados parcialmente a través de la

municipalidad del distrito (Safra, 2023). Pero también las representantes de los comedores pueden recibir el dinero directamente de la municipalidad y ellas mismas encargarse de realizar las compras necesarias.

El problema central es la falta de insumos para poder otorgar el servicio de alimentación a los socios del comedor popular al 100%, se necesita completar el 30% restante del costo de una ración per cápita. Aún mejorando la gestión administrativa solo se logrará cubrir una brecha que será menor al 30%, se podrá ofrecer el servicio de alimentación a más socios, pero no se llegará al 100%. Cada comedor mejora su eficiencia de compras, permitiendo alimentar a un mayor número de socios, pero no es seguro cubrir siempre con la calidad nutricional conveniente para todos.

## **1.2. Presentación del problema a resolver**

Según los resultados del Pensamiento visual, Pensamiento abductivo y Pensamiento Creativo (ver Figura A1, Figura A2 y Figura A3), se concluye que la problemática detectada se distingue por la siguiente situación: hay comedores populares en Villa El Salvador que enfrentan limitaciones económicas para gestionar y ofrecer un servicio de alimentación de calidad, donde tanto dirigentes y socios son personas de bajos ingresos. Estos ingresos insuficientes afectan la capacidad de adquirir en su totalidad los insumos básicos necesarios, así como para mantener una infraestructura adecuada. Lo anterior compromete la sostenibilidad del servicio y el valor nutricional de los alimentos, incrementando así la inseguridad alimentaria de los socios que ya enfrenta pobreza y exclusión social.

El artículo 15 del Reglamento de la Ley N° 25307 (Prioritario interés nacional la labor que realizan las organizaciones sociales de base) indica dentro de uno de los fines del Programa de Apoyo a la Labor Alimentaria, que el suministro de alimentos lo efectúa el Estado a título de donación y cubre no menos del 65% del costo de la ración diaria per cápita (Presidencia del Consejo de Ministros, 2002). Por lo tanto, lo indicado corresponde a todos los comedores

activos del distrito y que la decisión de cubrir el 70% del costo corresponde al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Dirección del Programa de Complementación Alimentaria), cumpliendo con lo indicado por el Reglamento de la Ley N° 25307.

### **1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver**

La problemática descrita tiene una trascendencia social, porque la escasez de medios económicos prolonga la existencia de la inseguridad alimentaria en las familias beneficiarias, afectando su salud y desarrollo. Los niños que dependen de estos comedores tienen mayor riesgo de desnutrición, afectando el rendimiento escolar y el desarrollo cognitivo (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2024).

Presenta relevancia económica, debido a que una no muy buena calidad alimentaria hace difícil que las personas tengan energía suficiente para trabajar. La falta de ingresos permanentes pone en riesgo la continuidad de los comedores populares, aumentando la dependencia de la ayuda externa (Safra, 2023).

Tiene relevancia porque se busca cumplir con la ODS 2 que tiene como objetivo erradicar el hambre y garantizar el acceso, especialmente para las poblaciones vulnerables, a una alimentación saludable, nutritiva y adecuada; con el ODS 5 cuyo objetivo es alcanzar la equidad entre los géneros, otorgando las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres; también porque se busca cumplir con el ODS 8, que tiene como objetivo fomentar un desarrollo económico sostenible e inclusivo, así como la generación de empleo digno y productivo para toda la población (Naciones Unidas, 2024).

## Capítulo II. Análisis del mercado

En este capítulo se presenta la Descripción del mercado o industria y un Análisis Competitivo detallado.

### 2.1. Descripción del mercado o industria

La nueva empresa será del tipo cocina oculta con una ubicación estratégica (Óvalo Higuereta) para atender a Miraflores y San Isidro. El mercado objetivo son personas que trabajan (administrativos y oficinistas) en empresas privadas, que acostumbran a pedir su almuerzo y/o desayuno por aplicativo y lo reciben por delivery; además, el otro mercado objetivo son las empresas, que recibirán el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos, a través de un contrato en forma regular y por delivery.

El ingreso mensual promedio de un oficinista en San Isidro y Miraflores estaría cerca de S/ 5,271, con un gasto diario en alimentación del 2% a 4% (Indeed, 2025). Tienen un consumo poco elástico (no son muy sensibles a los cambios de precio) dentro del rango S/ 12 a S/25 si el servicio les brinda valor agregado, calidad y conveniencia. Laboran bajo la presión de tiempo y en ambientes de alta productividad, por lo tanto, el salir a almorzar les consume un tiempo de hasta 60 minutos. Utilizan el delivery para el desayuno y almuerzo por ser confiable y rápido.

El consumidor no solo ve el precio, también considera aspectos como la presentación, impacto social, salud y otros, donde la relación valor vs. precio es el principal driver de compra. Para el caso de impacto social, sería un diferencial que puede elevar el valor percibido y justificar algo de sobreprecio (Meza, 2023).

En el caso de las empresas, los desayunos / almuerzos pueden ser cubiertos parcial o totalmente por la empresa para capacitaciones o reuniones de empleados. Existiendo un presupuesto de recursos humanos que le corresponde a estos servicios de alimentación.

Miraflores es conocido por ser un distrito próspero y con un alto nivel socioeconómico. No hay personas en situación de pobreza en San Isidro. El conjunto poblacional de Miraflores y San Isidro (ver Tabla 1 y Tabla 2), mayoritariamente, está clasificada dentro del segmento de altos ingresos (más de S/. 2,412.45 mensuales), según los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020). Los empleados de oficina tienen preferencia por alimentos sostenibles, saludables y con opciones personalizables. La idea de alimentación saludable se presenta en todos los niveles socioeconómicos, pero cada nivel lo manifiesta de manera diferente. Las personas del nivel socioeconómico A obtienen acceso a productos orgánicos más sofisticados por su mayor presupuesto (Ybañez, 2024).

**Tabla 1**

*Población y Manzanas (%) – Distrito de Miraflores- 2020*

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Soles)*	PERSONAS %	HOGARES %	MANZANAS %
Alto	2,412.45 a más	100.0	100.0	100.0
Medio alto	1,449.72 - 2,412.44			
Medio	1,073.01 - 1,449.71			
Medio bajo	863.72 - 1,073.00			
Bajo	863.71 a menos			
<b>TOTAL</b>		<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* A Precios Reales

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020.

**Tabla 2**

*Población y Manzanas (%) – Distrito de San Isidro- 2020*

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJE)

ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGARES (Soles)*	PERSONAS %	HOGARES %	MANZANAS %
Alto	2,412.45 a más	100.0	100.0	100.0
Medio alto	1,449.72 - 2,412.44			
Medio	1,073.01 - 1,449.71			
Medio bajo	863.72 - 1,073.00			
Bajo	863.71 a menos			
<b>TOTAL</b>		<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* A Precios Reales

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020.

Se tienen los siguientes datos macroeconómicos del mercado:

Ingreso promedio mensual: el ingreso para los oficinistas de San Isidro es mayor que para los de Miraflores (siendo ambos altos), lo que indica la existencia de capacidad de pago y permite estimar un rango de precios aceptables (no señala qué atributos motivan la compra).

Consumo inelástico: es así para ambos distritos, indicando que la demanda no cae significativamente si se sube un poco el precio. Pero tampoco señala qué se mejoraría en el producto para que los clientes estén dispuestos a pagar más.

Preferencias y anhelos de los clientes: quieren comida saludable, de calidad, con mayor valor agregado que justifique su precio.

Articulación de datos macroeconómicos con preferencias y anhelos:

Como el ingreso promedio de los oficinistas de San Isidro es más alto que en Miraflores y tienen una demanda inelástica, podemos elaborar un menú plus saludable con un precio más alto, porque estos clientes seguirán comprando.

Para los clientes de Miraflores que también tienen ingresos altos, con una demanda inelástica, les podemos elaborar un menú ejecutivo saludable con un precio un poco menor que para San Isidro (los clientes también continuarán comprando).

Los datos del mercado ingreso mensual promedio y consumo inelástico garantizan una demanda estable y capacidad de pago suficiente. La propuesta de valor de rapidez, economía y calidad con sentido social se enlaza con las necesidades prácticas (ahorro de tiempo, almuerzo sin preocupaciones) y las motivaciones aspiracionales (apoyar a los comedores populares, más tiempo con la familia). Obteniéndose los siguientes resultados: el ingreso mensual respalda la viabilidad económica de la propuesta; el comportamiento inelástico permite la sostenibilidad de la demanda; las preferencias (salud, comodidad, propósito) validan la diferenciación competitiva de la propuesta; todo lo anterior refuerza la posibilidad de compra y recompra.

Se registra un aumento en la demanda de delivery debido a estilos de vida ocupados, además se ha duplicado en los últimos 4 años. En el año 2023 se tuvo un alza en las compras online, porque más del 50% de peruanos utilizaron este canal. El crecimiento en las compras por internet genera la necesidad de un canal que les permita enviar las compras, así surgieron los servicios de reparto a domicilio, los llamados aplicativos de delivery. Entre las apps de delivery más utilizadas se tiene a NutriLunch, YummyBox, Green Republic y otros (Envío Seguro, 2024).

Las cocinas ocultas se utilizan para satisfacer pedidos a domicilio, donde se alquilan las instalaciones para preparar las comidas (aparecieron durante la crisis del coronavirus). Este modelo de negocio ha experimentado un crecimiento vertiginoso, estimándose que solo en el Perú llegará a los 1500 millones de dólares hasta el año 2025, representando un aumento del 900% con respecto al año 2022. Este crecimiento se produce porque atrae a restaurantes y principalmente a emprendedores, al tener una localización estratégica y grandes probabilidades de tener retorno económico respecto de las cocinas tradicionales, si son manejadas de manera eficiente (Gamboa, 2023).

En agosto del año 2024, los servicios de comida fuera del canal convencional aumentaron un 1.87%, a causa del crecimiento en los concesionarios de alimentos, porque consiguieron más clientes y renovaron sus contratos con empresas privadas y públicas de los diferentes sectores productivos y del gobierno. También, el segmento de catering tuvo un crecimiento admirable del 54.75%, debido al aumento de demanda de servicios de preparación y distribución de alimentos, donde la organización y la capacidad del sector para atender elevadas cantidades de invitados, potenció considerablemente este sector (INEI, 2024a).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática utiliza el Registro Único de Contribuyentes, con el propósito de identificar a las empresas registradas como activas, se considera la fecha de inicio de actividades (incluyendo día, mes y año), lo que permite

establecer el trimestre en el que comenzaron sus operaciones por primera vez. Asimismo, se incluyen aquellas empresas que han sido reactivadas. Considerando lo indicado (ver Tabla B1), para el II Trimestre del año 2023 y el II Trimestre del año 2024, Miraflores tuvo 734 altas y 795 altas respectivamente, representando un incremento porcentual del 8.3%, así mismo, para el II Trimestre del año 2023 y el II Trimestre del año 2024, San Isidro tuvo 560 altas y 616 altas respectivamente, representando un incremento porcentual del 10.0%, por lo tanto se constata la tendencia creciente en la cantidad de empresas en esos distritos, como consecuencia se tendría un incremento en la cantidad de empleados (INEI, 2024b).

En Miraflores y San Isidro se concentran empresas con empleados pertenecientes a los NSE A y B, donde el gasto mensual promedio superaría los S/ 6,000 (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2025). Existe una alta concentración de oficinistas del sector finanzas (Carpio, 2018), tecnología, servicios y otros, quienes tienen una elevada conciencia con respecto a la salud, alimentación balanceada, considerando consumir productos con impacto social. El valor diferencial existe cuando se ofrecen productos saludables, información nutricional y con fin social., significando que el delivery con propósito es altamente atractivo.

## **2.2. Análisis competitivo detallado**

Cuando el público objetivo son personas que trabajan (administrativos y oficinistas) en empresas privadas de Miraflores y San Isidro, que acostumbran a pedir sus alimentos por aplicativos y los reciben por delivery, se tienen detalles de los principales competidores que pueden ser vistos en la Tabla B2.

Las cocinas ocultas que trabajan con NutriLunch, tienen como principal ventaja competitiva el ser parte de NutriLunch, lo que garantiza un acceso inmediato a una amplia base de clientes de delivery. También facilita la expansión de marcas medianas que necesitan

incrementar ventas sin incurrir en costos de locales físicos (Rapi Kitchens, 2024). Foodology utiliza tecnología avanzada para analizar las preferencias del consumidor y optimizar la creación de marcas virtuales exitosas. Tales como Bowl Company que ofrece ensaladas y bowls saludables, y Avocalia que brinda una fusión de comida peruana y latina (Foodology, 2024). Test Kitchen Corp tiene una operación eficiente y moderna enfocada en marcas virtuales premium que ofrecen alta calidad y variedad. Además, atrae a empresas corporativas que requieren servicio de alimentación diario o catering con entregas puntuales (Test Kitchen Corp, 2024).

Para el caso de las empresas, las cuales recibirán el servicio de almuerzos corporativos, mediante un contrato de forma regular y por delivery, se tienen detalles de los rivales comerciales más relevantes en la Tabla B3.

Los almuerzos corporativos y el catering empresarial en Lima tienen un mercado consolidado debido al crecimiento de distritos empresariales tales como Santiago de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro. Este mercado se divide en dos segmentos principales, el primer segmento de Catering Premium donde destaca Tzabar Catering Gourmet que se especializa en alta calidad y atención personalizada, y el segundo segmento de Delivery Masivo y Accesible, donde empresas como El Buen Sabor y OneBite Foodbox tienen una mayor cobertura y competitividad en términos de costos. Las empresas están priorizando menús balanceados y saludables debido a la demanda creciente de consumidores conscientes de su alimentación. Tzabar Catering Gourmet mantiene una participación dominante con el 25% debido a su experiencia y liderazgo en el segmento premium, D'Alonso Catering ocupa una posición competitiva con el 20%, destacándose en eventos corporativos accesibles, El Buen Sabor y OneBite Foodbox tienen el 10% y 15% respectivamente, debido a que tienen un enfoque práctico y de precios competitivos (Tzabar Catering Gourmet, 2024; D'Alonso Catering, 2024; El Buen Sabor, 2024; OneBite Foodbox 2024).

Para el caso del mercado objetivo de oficinistas que piden desayuno por aplicativo en Miraflores y San Isidro y lo reciben por delivery, habría competencia de unas cuantas cocinas ocultas y algunos pocos restaurantes ubicados en y cerca de Miraflores que ofrezcan el servicio por delivery. Hay menos competencia por el horario, que es considerado temprano para los otros negocios que ofrecen el servicio de almuerzos. Cuando el mercado objetivo son las empresas que necesitan desayunos corporativos con entrega por delivery, la competencia sería la misma que se tendría cuando se ofrece el servicio de almuerzos corporativos mencionado previamente.

La nueva empresa tendrá una ubicación céntrica (Óvalo Higuera- Surco) para optimizar la distribución hacia San Isidro y Miraflores. La propuesta de valor diferencial, cuando el mercado objetivo son trabajadores de oficina que piden sus alimentos por aplicativos, consistirá en crear una experiencia gastronómica única con menús temáticos y opciones saludables (gourmet), y cuando el mercado objetivo son las empresas, recibirán el servicio de almuerzos corporativos con alta personalización. Las estrategias de marketing que se aplicarán consistirán en crear una app para móviles y una landing page para realizar pedidos, campaña publicitaria en redes sociales dirigida a profesionales y empresas, utilización de muestras gratuitas o descuentos iniciales para generar interés en nuevos clientes.

### Capítulo III. Investigación del usuario

A continuación, se desarrolla el Perfil del usuario, el Mapa de experiencia del usuario y la identificación de la necesidad a resolver.

#### 3.1. Perfil del usuario Beneficiario y Cliente

Puede existir un sesgo de confirmación, cuando se tiene la hipótesis: creemos que los oficinistas de Miraflores y San Isidro acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un desayuno / almuerzo que se acomode a su presupuesto, donde existe el riesgo de interpretar selectivamente respuestas que refuercen esa idea. Formulando preguntas abiertas se permiten respuestas espontáneas. También puede haber un sesgo de muestra, al entrevistar solo a personas cercanas, podría llevar a una sobre representación de usuarios con un alto nivel de conocimiento y entusiasmo por la tecnología y las empresas emergentes, por ello se incluye una muestra diversa para evitarlo (García, 2024).

Para reducir el sesgo de confirmación se debe tener una pregunta de manera abierta o neutral similar a ¿Suele pedir almuerzos por delivery durante la semana laboral? Si la respuesta es “sí”, recién se pasa a la pregunta de frecuencia. En cuanto al Presupuesto hay que asegurar la existencia de un rango amplio y una opción abierta. De esta forma se reduce el sesgo, porque no se da por hecho que todos consumen, y se permite que los propios encuestados revelen si cumplen (o no) la hipótesis. (Ver el cuestionario en el Apéndice D).

Análisis crítico de efectividad: La estrategia para reducir el sesgo consistió en incluir la opción “No” en la pregunta inicial (evita presuponer consumo); usar lógica de salto (quienes no consumen no son forzados a responder sobre frecuencia o precio); rangos de precio amplios más opción abierta (evita dirigir a un presupuesto predefinido). Se tiene una efectividad inmediata, porque se elimina el principal sesgo de confirmación (no asumir consumo).

En la implementación de la muestra diversa se realizaron 70 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: 35 en San Isidro, 35 en Miraflores; dentro de cada distrito se tuvieron: 12

personas de 18–30 años, 12 personas de 31–45 años y 11 personas de más de 45 años; diversidad de cargos: 27 asistentes/analistas, 27 mandos medio y 16 gerentes/jefes. También se utilizaron dos canales: 35 digitales (Google Forms) y 35 presenciales (zonas de oficinas en hora de almuerzo).

Análisis crítico de efectividad: las fortalezas de la estrategia consisten en tener una mayor representatividad sociodemográfica al incluir distintos rangos de edad, cargos y sectores logrando que los resultados se acerquen más a la realidad; cubrir hábitos diversos al considerar también a quienes no usan aplicativos. Los resultados obtenidos tienen más probabilidad de generalizarse a la población de oficinistas de Miraflores y San Isidro. Por lo tanto, la estrategia es efectiva para mitigar el sesgo.

### **3.1.1. Perfil del usuario Beneficiario Social**

#### ***3.1.1.1 Actividades, anhelos, alegrías, y frustraciones del usuario Beneficiario***

Para la elaboración se considera lo encontrado en el Lienzo Meta Usuario Beneficiario (ver Figura A4).

- **Actividades:** Coordinación diaria de la recepción de insumos y preparación de los platos diarios; se dedica también a las labores domésticas en el hogar; asiste de manera ocasional a reuniones vecinales para promover soluciones comunitarias; escucha principalmente la radio y ve algo de televisión, lo que refleja una conexión con información local y relevante
- **Anhelos y alegrías:** El ser católica practicante guía su motivación personal; admira los valores de las personas que aportan al bienestar de la comunidad; los principios fundamentales son para ella la honestidad y el trabajo; busca continuamente fortalecer los valores y sumar voluntarios que se alineen con las necesidades del comedor.
- **Frustraciones del usuario:** La falta de apoyo consistente genera incertidumbre en la planificación del comedor; le cuesta organizar y ejecutar mejoras ante los retos; siente

presión al tratar de cumplir con las necesidades crecientes de la comunidad; está preocupada por garantizar el bienestar y crecimiento integral de sus hijos y de la comunidad en general.

### ***3.1.1.2. Definición del arquetipo o user Beneficiario persona***

Es una señora que trabaja en los comedores populares de Villa El Salvador. Identidad: Martha, mujer de 45 años; Residencia: Vive en Villa El Salvador desde hace 35 años; Rol: Administradora de un comedor popular, comprometida con la comunidad; Educación: Tiene estudios secundarios completos; Familia: Es madre de tres hijos que aún están en el colegio; Sentimientos: Aunque enfrenta retos, no se siente avergonzada; se mantiene motivada por su deseo de ayudar a la comunidad.

### ***3.1.1.3. Guía de entrevista utilizada con los usuarios Beneficiarios***

En la Tabla B4 se puede observar la guía de la entrevista.

### ***3.1.1.4. Información relevante para generar el perfil del usuario Beneficiario***

- Considerar a una figura importante en el comedor, que sea respetada por su dedicación. Que tenga capacidad de liderazgo, aunque se vea limitada por los menores recursos.

## **3.1.2. Perfil del Usuario Cliente**

### ***3.1.2.1 Actividades, anhelos, alegrías, y frustraciones del usuario Cliente***

Para la elaboración se considera lo encontrado en el Lienzo Meta Usuario Cliente (ver Figura A5).

- **Actividades:** Despierta a las 6:00 a.m., desayuna con su familia, y se asegura que su hija esté lista para el colegio; trabaja desde las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m.; dedica las noches a cenar con su familia; en el trabajo revisa correos, da seguimiento a los indicadores fundamentales y coordina con el equipo de trabajo.
- **Anhelos y alegrías:** Profesa la religión católica, que guía su motivación personal; valora la unión familiar como base de su vida.

- **Frustraciones del usuario:** Algunos suplementos tales como vitaminas y minerales podrían ayudarle a facilitar su vida diaria; quiere asegurarse que todos sus alimentos contengan estos nutrientes para garantizar su salud.

### ***3.1.2.2. Definición del arquetipo o user Cliente***

Es un señor que trabaja en Miraflores para una empresa de Distribución de Energía Eléctrica. Identidad: Manuel, hombre de 35 años; Residencia: Vive en Santiago de Surco; Rol: Gerente de Operaciones; Educación: Tiene estudios superiores; Familia: Está casado y sea padre de una hija que aún está en el colegio; Sentimientos: Quiere ser un ejemplo para su hija y garantizarle un futuro estable.

### ***3.1.2.3. Guía de entrevista utilizada con los usuarios Clientes***

La Guía de entrevista que se realizó se puede ver en la Tabla B5.

### ***3.1.2.4. Información relevante para generar el perfil del usuario Cliente***

- Considerar un usuario casado, con hijos en edad escolar, que viva en un distrito cercano a Miraflores o San Isidro. Que tenga capacidad de liderazgo y pueda pedir el almuerzo y/o desayuno por una aplicativo y recibirlo por delivery.

## **3.2. Mapa de experiencia de usuario**

### **3.2.1 Mapa de Experiencia del usuario Beneficiario Social**

Las experiencias favorables y desfavorables vividas por este usuario se aprecian en el Lienzo Mapa de Experiencia usuario Beneficiario (ver Figura A6).

### **Análisis de los resultados del Mapa de Experiencia usuario Beneficiario**

**Las actividades:** “levanta temprano para hacer el desayuno” y “alista para ir al comedor” son de emociones negativas, porque existe la incertidumbre de cómo se presentará el nuevo día en el comedor. **Pero las actividades:** llega al comedor, prepara la comida, sirve la comida, hace la programación del menú del día siguiente, son de emociones positivas, porque se realizan con alegría y con la satisfacción del bien que se está efectuando. La actividad

realiza las compras es de una emoción negativa porque se tiene que ser cuidadoso con el presupuesto, en cambio la actividad de las compras en el comedor es de emoción positiva con alegría, debido a que se realizaron buenas compras y finalmente la actividad regresa a casa tiene una emoción negativa al reflejar el cansancio del día.

### **3.2.2 Mapa de Experiencia del usuario Cliente**

Las experiencias favorables y desfavorables vividas por este usuario se aprecian en el Lienzo Mapa de Experiencia usuario Cliente (ver Figura A7).

#### **Análisis de los resultados del Mapa de Experiencia usuario Cliente**

**Actividades en la mañana:** Se consideran las primeras tres actividades que incluyen el despertar, el desayuno con la familia y la preparación de la hija para que vaya al colegio. Son de emociones positivas de responsabilidad familiar. Manuel se orienta hacia el bienestar de su hija y la preparación del día.

**Actividades en el trabajo:** Se consideran las actividades desde que maneja hacia el trabajo hasta que terminan las reuniones virtuales. Manuel revisa y responde sus correos, organiza la reunión con el equipo de trabajo, realiza el seguimiento a los indicadores fundamentales de operación, coordina con el equipo las actividades del día. Tiene emociones dirigidas hacia como motivar mejor al equipo de colaboradores para alcanzar los objetivos planificados. En las reuniones virtuales al final del trabajo, espera que sean beneficiosas y de no muy larga duración, experimentando emociones no muy positivas debido al cansancio.

**Actividades en la noche:** Se toman en cuenta las actividades desde que maneja de regreso a casa hasta que cena con la familia. Llega cansado a casa, pero siente alegría de encontrarse en familia, valorando esos momentos y el descanso como la recompensa del día de trabajo.

### **3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario Beneficiario y Cliente**

#### **3.3.1 Identificación de la necesidad a resolver para el usuario Beneficiario**

Según el contenido del Lienzo Mapa de Experiencia del usuario Beneficiario (Ver Figura A6) las siguientes actividades: se levanta temprano para hacer el desayuno y se alista para ir al comedor son de emociones negativas, porque existe la incertidumbre de cómo se presentará el nuevo día en el comedor. También la actividad “Realiza las compras” muestra una emoción negativa porque se tiene que ser cuidadoso con el presupuesto. Según lo anterior se tiene como problema fundamental a la falta de mayores ingresos para el comedor.

Utilizando el Lienzo 6x6 – Usuario Beneficiario Social (ver Figura A8) se encontraron las siguientes seis necesidades: Es necesario el apoyo financiero constante porque los ingresos obtenidos no alcanzan para satisfacer completamente lo que necesita el comedor; es necesario el acceso a un banco de alimentos regular, debido a que muchas veces son insuficientes; existe la necesidad de más voluntarios capacitados, porque las tareas de gestión y distribución son intensas, se requiere ayuda continua; se necesita una plataforma digital de donaciones porque facilitaría la conexión con donantes potenciales; es necesaria la capacitación en gestión de fondos que podría servir para optimizar el uso de los recursos recibidos y asegurar la sostenibilidad del comedor; existe la necesidad de un sistema de comunicación efectivo con las autoridades, lo cual permitiría gestionar mejor los subsidios y coordinar la recepción de donaciones.

#### **3.3.2 Identificación de la necesidad a resolver para el usuario Cliente**

Según el contenido del Lienzo Mapa de Experiencia del usuario Cliente (Ver Figura A7) las siguientes actividades: almorzar en la oficina, participar en reuniones virtuales y manejar de regreso a casa, manifiestan la preocupación que se tiene por el tiempo de duración. De lo anterior se deduce que la principal preocupación es el tiempo escaso que no les permite cumplir con las tareas y con la familia como quisieran. De las respuestas dadas por los

trabajadores de oficina entrevistados, se tiene que la mayoría de ellos, tienen dificultades para equilibrar su vida personal y laboral, debido a la falta de tiempo, que la manifiestan como una consecuencia del horario laboral. Tanto para el trabajador casado o soltero, la preparación del almuerzo que llevará a la oficina, le consume gran cantidad de tiempo, no permitiendo que disponga de tiempo libre en familia o para él solo.

Utilizando el Lienzo 6x6 – Usuario Cliente (ver Figura A10) se encontraron las siguientes seis necesidades: se necesitan opciones de almuerzo y/o desayuno saludables y accesibles cerca del lugar de trabajo, para no incumplir con el horario de almuerzo; es necesario contar con mobiliario ergonómico para no tener malestar en el cuello y la espalda, de manera que no se vea afectada la productividad y se pueda cumplir con el trabajo a tiempo; existe la necesidad de evitar la congestión vehicular, ya que se ve afectada la puntualidad y el rendimiento del trabajador, generando estrés y pérdida de tiempo; se necesita tener disponibles algunos servicios cerca de la oficina, para que el trabajador pueda cumplir con sus tareas diarias sin perder mucho tiempo; es necesario contar con algunos modos de trabajo que permitan al trabajador tener más tiempo en casa, mejorando así el balance entre las responsabilidades laborales y personales; existe la necesidad de disminuir algunas actividades, para evitar la falta de tiempo en el cumplimiento de las tareas diarias.

## Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

A continuación, se desarrolla la concepción del producto o servicio, el Desarrollo de la narrativa, el Carácter innovador del producto o servicio, la Propuesta de Valor y el Producto Mínimo Viable (PMV).

### 4.1. Concepción del producto o servicio

Se utilizó el Brainstorming para generar ideas, luego el Lienzo 6x6 del usuario Beneficiario, de donde se obtienen al final seis ideas que resuelven las preguntas generadoras (ver Figura A8). Estas últimas se colocan en una Matriz Costo-Impacto, luego se elige la idea que resulta ser Ganancia rápida, es decir la de menor costo y alto impacto, obteniéndose: Crear un negocio que brinde almuerzos y/o desayunos a oficinistas dando empleo remunerado a las encargadas de los comedores populares (ver Figura A9). Además, se utiliza el Lienzo 6x6 del usuario Cliente, obteniéndose otras seis ideas que resuelven las preguntas generadoras (ver Figura A10). Estas últimas se colocan en una Matriz Costo-Impacto, luego se elige la idea que resulta ser Ganancia rápida, que tiene mínimo costo e impacto elevado, obteniéndose: Pedir el almuerzo y/o desayuno por aplicativo y recibirlo por delivery, permite ahorrar en tiempo de preparación, cumpliendo con el horario del almuerzo y descansando (ver Figura A11).

De lo anterior, se considera una solución que simultáneamente cumple con la necesidad de ambos usuarios. Por lo tanto, se propone crear un negocio que brinde almuerzos y/o desayunos a oficinistas de empresas privadas, que acostumbran a pedir alimentos por aplicativo y lo reciben por delivery, así mismo se brindará el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos para empresas, contando con las encargadas de los comedores populares como ayudantes de cocina, y además los comedores populares a los que pertenecen recibirán un cierto porcentaje de la utilidad neta.

El negocio tendrá como mercado objetivo los distritos de Miraflores y San Isidro, donde existe un gran número de empresas que pueden pedir el servicio de almuerzos y/o

desayunos corporativos y así mismo tienen un elevado número de empleados que piden almuerzo y/o desayuno por aplicativo y lo reciben por delivery, considerando que la ubicación estratégica del negocio será en el Ovalo Higuiereta en Santiago de Surco (INEI, 2024b).

Según Heizer y Render (2009), para la selección de la localización del negocio se identifican factores críticos para el éxito (FCE) necesarios para lograr una ventaja competitiva. Los factores identificados son: Costo y dimensiones, Vías de acceso importantes, Restricciones de zonificación, Proximidad de proveedores, Aspectos de impacto ambiental. Considerando tres localizaciones posibles: Zona de Miraflores, Zona de San Isidro y Zona del Óvalo Higuiereta. En la Tabla 3 se muestra que la zona del Óvalo Higuiereta tiene el mayor puntaje y por lo tanto es la más conveniente para la ubicación del negocio.

**Tabla 3**

*Calificación de Factores para Localización del Negocio*

Factores críticos de éxito	Zona Miraflores			Zona San Isidro		Zona Óvalo Higuiereta	
	Peso	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo y dimensiones del lugar	0.35	60	21.0	50	17.5	80	28.0
Vías de acceso importantes	0.25	60	15.0	50	12.5	80	20.0
Restricciones de zonificación	0.10	70	7.0	40	4.0	80	8.0
Proximidad de proveedores de insumos	0.15	60	9.0	40	6.0	70	10.5
Aspectos de impacto ambiental	0.15	70	10.5	80	12.0	60	9.0
	1.00		<b>62.5</b>		<b>52.0</b>		<b>75.5</b>

El negocio tendrá como nombre “Sazón Solidaria” que representa los valores de la dark kitchen, tales como enfoque en sabores tradicionales, propósito social, y calidez hacia los clientes, permitiendo que la cocina oculta destaque en el mercado competitivo, creando una identidad de marca fuerte, siendo esto fundamental para el negocio.

Esta solución no solo es una oportunidad de negocios, además surge con el objetivo de ayudar a las encargadas de un comedor popular en Villa El Salvador, mostrando que los negocios no solo pueden buscar la rentabilidad, sino que también pueden tener un fin social.

Se realizaron tres prototipos de plataforma virtual para que los clientes realicen sus pedidos, en cada iteración se elaboraron los correspondientes Lienzos Blancos de Relevancia del Usuario Beneficiario y del Usuario Cliente, que permitieron conocer las opiniones y aportes para cada iteración del prototipo, mejorando en cada ocasión, para mayor detalle ver la Figura A12 y la Figura A13.

#### **4.2. Desarrollo de la narrativa**

Primero se representó visualmente el problema (Pensamiento visual, ver Figura A1), luego se desarrolló el lienzo Dos Dimensiones del problema (Pensamiento Abductivo, ver Figura A2), a continuación, se completó la maqueta del problema (Pensamiento Creativo, ver Figura A3), obteniéndose las respectivas conclusiones para cada uno de los Pensamientos. Al final, considerando lo obtenido se definió el Problema Social Relevante.

Con el análisis del mercado se estudió cómo otros servicios buscan satisfacer el problema identificado previamente, si es que existen. Inicialmente se realiza la descripción del mercado desde una visión de país, hasta el nivel distrital. Finalizando con un análisis competitivo detallado considerando para cada empresa lo siguiente: Participación de Mercado (%), Segmento Objetivo, Productos Ofrecidos, Propuesta de Valor y Ubicación.

Después se realizó el Perfil del usuario Beneficiario Social, para lo cual se entrevistó a las encargadas de un comedor popular en Villa El Salvador, lo que permitió indicar las frustraciones, alegrías, anhelos y actividades del usuario Beneficiario en el Lienzo Meta Usuario Beneficiario (ver Figura A4). Así mismo, se realizó el Perfil del usuario Cliente, entrevistando empleados de oficina que trabajan en San Isidro y Miraflores, permitiendo con sus respuestas indicar las frustraciones, alegrías, anhelos y actividades del usuario Cliente en el Lienzo Meta Usuario Cliente (ver Figura A5). Con la información del Lienzo Meta Usuario Beneficiario, es desarrollado el Lienzo Mapa Experiencia usuario Beneficiario (ver Figura A6), donde se describieron las experiencias favorables y desfavorables vividas por el usuario

Beneficiario. Similarmente, con la información del Lienzo Meta Usuario Cliente, es desarrollado el Lienzo Mapa Experiencia usuario Cliente (ver Figura A7), el cual detalla las experiencias beneficiosas y perjudiciales del usuario Cliente.

La generación de ideas fue a través del Brainstorming, las cuales se plasmaron en un Lienzo 6x6 del usuario Beneficiario (ver Figura A8), donde se eligieron seis soluciones, que se trasladaron a una Matriz de Costo-Impacto del usuario Beneficiario (ver figura A9), que permitió elegir una solución. De manera similar, se crea un Lienzo 6x6 del usuario Cliente (ver Figura A10) y una Matriz Costo-Impacto del usuario Cliente (ver Figura A11), que permitió elegir una solución. Considerando las dos soluciones resultantes, se decide elaborar una sola que combine las dos anteriores, satisfaciendo al mismo tiempo tanto al usuario Beneficiario como al usuario Cliente.

Luego, fue elaborado el primer prototipo de la solución al problema, realizándose un primer sprint con ambos tipos de usuarios (Beneficiario y Cliente), y recibiendo el correspondiente feedback. El cual se registró en los Lienzos Blancos de Relevancia del usuario Beneficiario y del usuario Cliente. Considerando los resultados de los Lienzos anteriores, se elaboró el segundo prototipo, repitiendo el proceso se obtuvo un nuevo Lienzo Blanco de Relevancia (usuario Beneficiario y usuario Cliente), y finalmente tomando en cuenta lo obtenido, se elaboró el tercer prototipo, y después se elaboró los Lienzos Blancos de Relevancia del usuario Beneficiario (Figura A12) y del usuario Cliente (Figura A13). La encuesta se utilizó para la validación de la aceptación de la solución. Luego, se utilizaron los Lienzos de la propuesta de valor usuario Beneficiario (ver Figura A14) y de valor usuario Cliente (ver Figura A15), verificando que las necesidades de los usuarios Beneficiario y Cliente encajen con la solución propuesta.

Como se indicó en el punto 3.1 para reducir el sesgo de muestra, al entrevistar solo a personas cercanas, se incluye una muestra diversa, que incluye 70 encuestas (35 en San Isidro y

35 en Miraflores) que consideran para cada distrito edades que van de 18 años a más de 45 años y de tres tipos de cargos, permitiendo tener una mayor representatividad sociodemográfica al incluir distintos rangos de edad, cargos y sectores.

#### **4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio**

Se buscó cocina oculta con fin social, no encontrándose nada similar, porque las patentes en el sector tienden a centrarse en innovaciones tecnológicas. En el Perú, la presencia de cocinas ocultas ha crecido especialmente en distritos como Miraflores y San Isidro, pero el enfoque está más orientado hacia la eficiencia y rentabilidad, sin un componente explícito de impacto social. Según Laverty & Littel (2020) se define la innovación como un cambio que agrega valor a un producto o servicio existente. Siendo una respuesta tanto a los cambios dentro de los mercados como a los cambios de los mercados externos.

Sí, definitivamente se puede considerar una innovación, porque no solo tiene creatividad, sino que agrega valor y responde a cambios en el mercado. Una cocina oculta que emplea a encargadas de comedores populares y destina un porcentaje de su utilidad neta a estos comedores está agregando valor como Impacto Social con Sostenibilidad Económica.

La innovación disruptiva afecta considerablemente al mercado cuando hace que un producto o servicio sea más y/o accesible, de modo que esté disponible para un grupo de personas más amplio. Una innovación disruptiva de una empresa pequeña puede amenazar a una empresa grande cuando ofrece al mercado soluciones nuevas y mejoradas (Laverty & Littel, 2020). El modelo destaca frente a soluciones como las de NutriLunch, o YummyBox, que son empresas importantes en el país, pero no cuentan con un enfoque social claro. Esta diferenciación podría situar la iniciativa como precursora en el mercado y atractiva para un segmento creciente que busca consumir de manera más responsable.

El modelo de negocio de Nutrilunch se basa en la preparación de alimentos en una cocina centralizada (sin un comedor para clientes); ofreciendo menús balanceados, con

ingredientes naturales, bajos en grasas y sin conservantes; entregando la comida directamente al domicilio o trabajo del cliente; utilizando activamente las redes sociales como Instagram y Facebook para promocionar sus productos. En el caso de Yummy Kitchen, se trata de una plataforma digital enfocada en la entrega de comida casera a domicilio, que conecta a emprendedores que preparan comida casera con clientes que buscan opciones de alimentación convenientemente entregadas en sus hogares, teniendo como mercado objetivo a Lima Metropolitana, aprovechando la creciente demanda de servicios de delivery.

La propuesta social de Sazón Solidaria genera una ventaja competitiva sostenible porque se diferencia en el propósito, al generar una conexión emocional con los clientes, al tener valores éticos que los consumidores prefieren; además no solo ofrece un trabajo, sino también un propósito, que consigue un fuerte sentido de pertenencia y compromiso en sus ayudantes (encargadas de comedores populares); al capacitar a sus empleadas, el negocio está invirtiendo en capital humano experimentado y con motivación.

Se tienen Riesgos de Replicabilidad Legales:

- Contratación de personal: Las encargadas de los comedores populares autogestionarios son voluntarias. Incorporarlas como ayudantes de cocina en el negocio, podría generar ambigüedad legal sobre su estatus laboral (empleadas, colaboradoras, voluntarias). Esto implica riesgos asociados a la formalización laboral, lo cual puede elevar los costos operativos.
- Convenios con comedores populares: Como organizaciones autogestionarias formadas por iniciativa de personas de menores recursos económicos para enfrentar sus problemas alimentarios, son parte del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), por lo tanto, establecer un acuerdo formal para la entrega de utilidades requeriría la aprobación de varias instancias gubernamentales, mientras que la vinculación de algunas de sus

representantes, sería menos complicado porque se trata de voluntarias, pero a pesar de lo anterior se tendría que seguir un proceso burocrático complejo.

- **Reputación:** La gestión de las utilidades y la relación con los comedores populares debe estar exenta de irregularidades, porque se podría generar un escándalo de reputación, perjudicando la continuidad del negocio y la confianza de los clientes.

También se tienen Riesgos de Replicabilidad Sanitarios:

- **Doble gestión de la inocuidad:** Las ayudantes de cocina (encargadas de comedores populares) necesitan una capacitación rigurosa en manipulación de alimentos. La experiencia previa en comedores populares es diferente al desempeño en una cocina oculta, lo que podría generar riesgos de contaminación cruzada.
- **Supervisión y control:** La Municipalidad y el Ministerio de Salud, tienen la facultad de supervisar la implementación de las normas sanitarias, de manera que el modelo con logística compleja y varios puntos de preparación podría complicar la vigilancia, aumentando el riesgo de sanciones.

Existen Riesgos de Replicabilidad Logísticos:

- **Gestión de la cadena de suministro:** La trazabilidad de los insumos es fundamental para la seguridad alimentaria, por ello, la diversidad de proveedores podría complicar el control de calidad, el almacenamiento y la gestión de inventario.
- **Capacidad de entrega:** El desarrollo de una flota propia requiere cierta inversión y una gestión adicional.

**Escalabilidad:** La capacidad de replicar el modelo en otros distritos dependerá de la posibilidad de reproducir los convenios con otros comedores, sus encargadas y las Municipalidades, lo cual no siempre será sencillo ni rápido.

La idea de una dark kitchen con propósito social no puede ser patentada porque un modelo de negocio no es una invención técnica. El modelo de negocio propuesto (empleo a

encargadas de comedores y donación de utilidades) se considera un concepto organizativo, lo que lo excluye del ámbito de la protección por patente. Las búsquedas en bases de datos de patentes se centran en inventos técnicos. Si se busca "dark kitchen con fin social" en estas bases, los resultados indican patentes relacionadas con la tecnología de cocinas, pero no sobre el modelo de negocio social en sí mismo.

#### **4.4. Propuesta de valor**

##### **4.4.1. Propuesta de Valor del Usuario Beneficiario**

Sienten alegría las encargadas de los comedores populares al colaborar con los necesitados, por lo tanto, es para ellas una experiencia grata el poder compartir el tiempo con otras personas la labor social, mientras realizan la coordinación de la recepción de insumos y preparación de raciones, sin descuidar las labores domésticas en el hogar. Por otro lado, no se sienten bien al recibir a nombre del comedor un subsidio que no completa todos los gastos y también porque el ingreso diario por las ventas de raciones es limitado. La propuesta de valor brinda experiencia en una nueva cocina, mejorando las capacidades de gestión, así como un empleo remunerado con beneficios laborales, recibiendo un ingreso que beneficiará a sus familias. Obtendrán un mayor conocimiento al trabajar con un cocinero jefe y también su participación permitirá que su comedor de procedencia reciba un aporte económico del nuevo negocio (ver Figura A14).

##### **4.4.2. Propuesta de Valor del Usuario Cliente**

Los oficinistas sienten alegría cuando motivan al equipo a cumplir con los objetivos, teniendo a la religión y otras creencias como guías de motivación, considerando a la unión familiar como base. Así mismo en el día, desayunan en familia y se aseguran de que las hijas estén listas para ir al colegio (en otras ocasiones desayunan en la oficina), y luego en el trabajo revisan correos, dan seguimiento a indicadores fundamentales y coordinan con el equipo. Además, les preocupa darles un buen futuro a sus hijas, asegurar que el mensaje que dan llegue

claro a todo nivel, el tiempo limitado para cumplir con todas las tareas pendientes y preparar su almuerzo para el día siguiente (en otras ocasiones almuerzan en la oficina).

La propuesta de valor permite recibir el almuerzo y/o desayuno en forma rápida, económica y con calidad, teniendo la satisfacción de colaborar con los comedores populares al realizar un pedido. Así mismo se puede disponer de mayor tiempo para descansar a la hora del almuerzo y se tiene más tiempo en familia, al no tener que cocinar (ni preparar el desayuno) el día anterior (ver Figura A15).

Se tiene que el elemento de la propuesta con impacto social está relacionado con la religión católica, porque promueve el bienestar común (Kaczor, 2007); los elementos, accesible y por aplicativo, están vinculados con la valoración de la unión familiar, debido a que pedir por aplicativo y sin demora permite que desayune o almuerce sin pérdida de tiempo, regresando más rápido a casa; el elemento saludable está relacionado cuando dice querer asegurarse que todos sus alimentos contengan nutrientes.

#### **4.5. Producto mínimo viable (PMV)**

Es una cocina oculta que ofrece el servicio de alimentación a oficinistas de San Isidro y Miraflores, que piden el almuerzo y/o desayuno por aplicativo y lo reciben por delivery, además brinda el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos a empresas privadas de los distritos mencionados, utilizando también el delivery. El negocio tendrá fin social porque tendrá como ayudantes de cocina a encargadas de comedores populares en Villa El Salvador, y además entregará un porcentaje de la utilidad neta a dichos comedores.

Las formas de comunicación con el cliente serán a través de una página web y un aplicativo. Se podrá acceder a la página web utilizando una computadora, una tablet o un celular, el aplicativo podrá ser descargado al celular del cliente, y luego a través de las dos formas de comunicación, podrá realizar pedidos, darles seguimiento y recibirlos por delivery.

Las iteraciones de los prototipos permitieron recibir las opiniones del cliente, permitiendo así en cada iteración la mejora del prototipo, hasta obtener el producto mínimo viable.

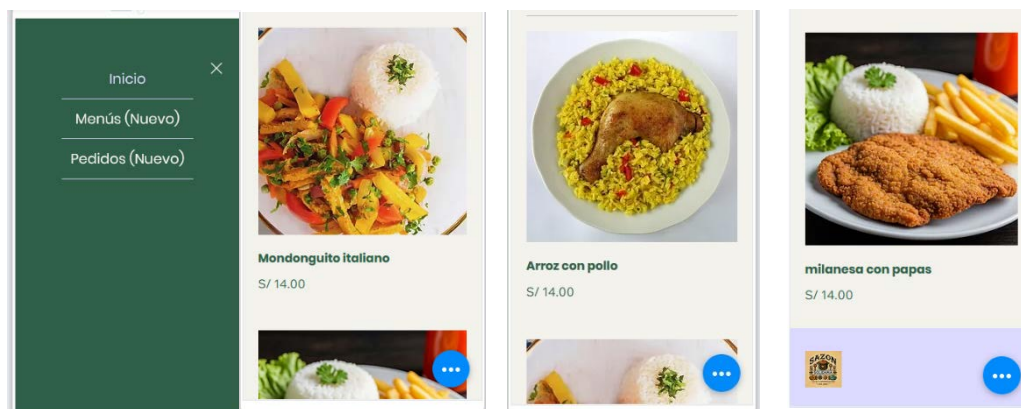
### Primera Iteración – Sazón Solidaria

Se creó una página web, que se puede acceder con una computadora o un celular utilizando el programa Wix (ver Figura 4). Se ingresa a una página de bienvenida, luego a una página de opciones que permite elegir entre tres tipos de menú, económico, ejecutivo y plus, donde figuran los precios y fotos del plato principal, luego de seleccionar una opción uno es redirigido a la página del carrito de compras, donde se efectúa el pago. El proceso anterior se repite cuando se tiene que elegir tres tipos de desayuno: económico, ejecutivo y plus. Las personas que probaron la página indicaron lo siguiente: cambiar los colores de presentación, permitir el pago con billeteras digitales y no solo a través de tarjeta de crédito/debito Visa.

Las encargadas de un comedor popular en Villa El Salvador conocieron de la posibilidad de elegir a dos ayudantes de cocina, y además de la entrega de un porcentaje de la Utilidad Neta del negocio a los comedores populares (tiempo de contrato: cuatro meses). Indicaron su agradecimiento, y conversaron sobre los cambios en el manejo del comedor y en sus casas cuando falten las encargadas.

### Figura 4

*Página web del negocio en vista para teléfono celular con Wix*



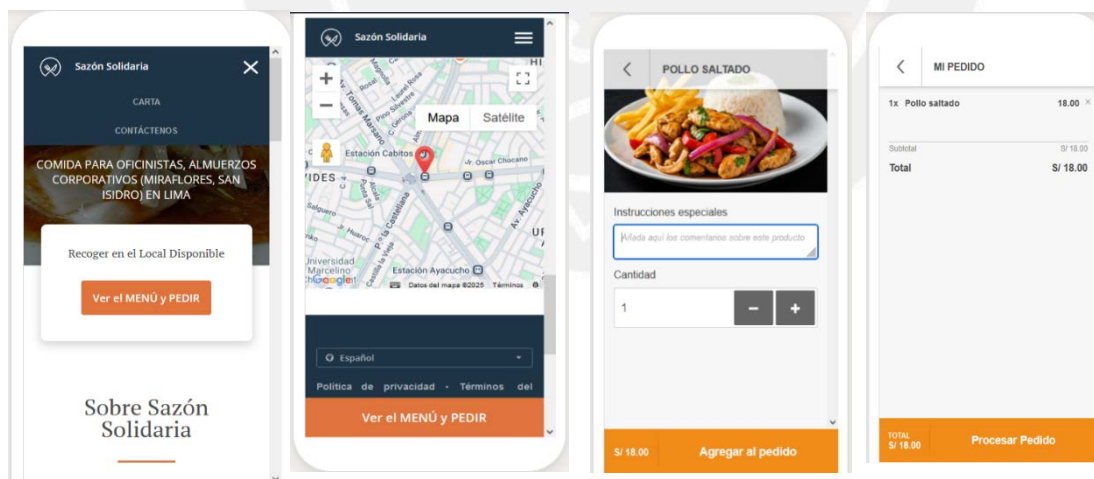
## Segunda Iteración – Sazón Solidaria

Fue creada una página web, que se puede visualizar por medio de una computadora o un celular utilizando el programa Gloriafood (ver Figura 5). Lo nuevo es el mapa con la ubicación del negocio, se tiene una página de bienvenida, otra página para la carta, pero cuando se quiere hacer un pedido no lo permite, hay que descargar una aplicación para hacer el pedido, pero cuando se ingresa a esta última, solo hace pedidos de ejemplo y no permite hacer nuevos pedidos. Esta nueva página web tiene otros colores, pero no funciona bien. Se tendrá que hacer una nueva iteración.

Se continuó conversando con las encargadas del comedor popular, indicándoles que al final de cada año un 10% de la utilidad neta, será depositada en una cuenta creada a nombre del comedor popular y en una ceremonia simbólica con la presencia de socios, encargadas y representantes de la Municipalidad, para otorgarle transparencia al aporte.

### Figura 5

*Página web del negocio en vista para teléfono celular con Gloriafood*



### **Tercera Iteración – Sazón Solidaria**

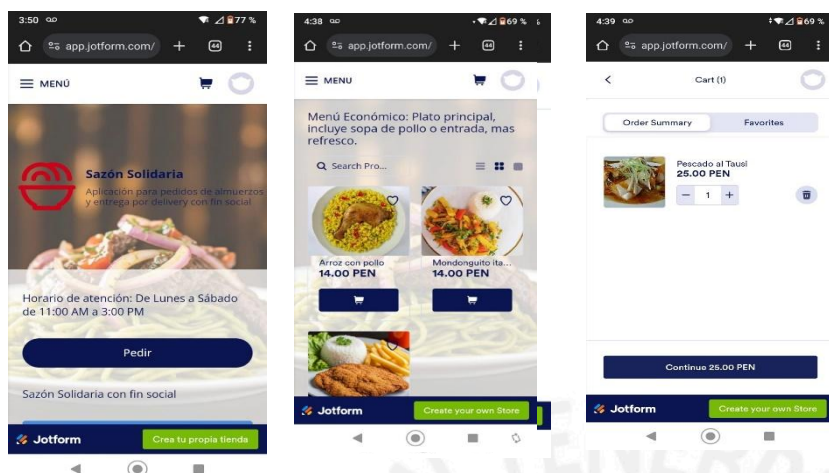
Se creó una página web, que se puede visualizar por medio de una computadora o un celular utilizando el programa Jotform (ver Figura 6). En este caso si se pudieron realizar pedidos, además se pudo enviar la página de pedidos al celular de otra persona (como si fuera una app), teniendo una mejor presentación y siendo la mejor opción.

A las encargadas de los comedores populares se les informó que el nuevo negocio atenderá de 6:00 A.M. a 3:00 P.M. y de lunes a viernes, antes del horario de atención de pedidos se deben preparar primero los pedidos de las empresas y luego tener listos los ingredientes de los probables pedidos de la carta diaria de desayunos y almuerzos para los clientes independientes. Se debe realizar la limpieza y los preparativos necesarios para los pedidos del día siguiente.

Se tiene una página inicial donde se puede elegir la opción de menú o pedir directamente. Si se elige Menú, uno es dirigido a otra página donde se tienen seis opciones: tres opciones de Menú, Económico, Ejecutivo y Plus, otras tres opciones de Desayuno, Económico, Ejecutivo y Plus. Si se elige una de ellas, uno es dirigido a la ventana correspondiente, donde se presentan tres opciones, donde cada una muestra una foto con su respectivo precio y debajo se permite elegir la opción. Luego uno es dirigido a una ventana del Carrito de Compras y luego de confirmar, uno es dirigido a la ventana de Pago, donde se elige la modalidad. Al hallar el tiempo que se demoran en realizar un pedido, se permitió evaluar de manera más precisa el valor generado para el negocio, porque mientras más rápido se realice un pedido es más probable que se concrete una compra.

## Figura 6

*Página web del negocio en vista para teléfono celular con Jotform*



El desarrollo del prototipo tuvo un enfoque de diseño centrado en el usuario, utilizando tres iteraciones consecutivas. En cada iteración se recopilaron comentarios, y se tomaron decisiones sobre qué sugerencias incorporar, ajustar o descartar, en función a los criterios de factibilidad técnica, alineación con la propuesta de valor y consistencia con el fin social. Se priorizaron comentarios repetitivos o que afectaban tareas críticas tales como realizar un pedido. Se evaluó la viabilidad técnica y el costo de implementación de cada sugerencia antes de tomar una decisión. Existieron limitaciones en el proceso de validación: el tamaño de la muestra era limitado al considerarse 40 usuarios por iteración, que tendría una representatividad estadística parcial; al poder existir usuarios seleccionados por conveniencia habría un posible sesgo hacia personas con mayor alfabetización digital; también los resultados podrían diferir de la experiencia real en condiciones de presión laboral o conectividad limitada.

## Capítulo V. Modelo de negocio

A continuación, se muestran los Lienzos, la Viabilidad, la Escalabilidad / exponencialidad y la Sostenibilidad del modelo de negocio.

### 5.1. Lienzo del modelo de negocio

#### 5.1.1. Lienzo Canvas B

Se tienen dos tipos de clientes, las empresas en San Isidro y Miraflores que contratan el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos y los oficinistas de los mismos distritos, que piden por aplicativo o página web un servicio accesible, de calidad, donde ambos segmentos reciben sus pedidos por delivery. Los canales de contacto serán por medio de una página web y aplicación para pedidos, también por el servicio de delivery (canal de distribución), y por la comunicación a través de redes sociales, para promover el impacto social y atraer clientes. Las encargadas de comedores populares elegidas serán ayudantes de cocina que tendrán entrevistas y como último filtro para su aceptación recibirán el visto bueno del cocinero jefe. Para las operaciones del negocio se alquilará un local y se comprarán los equipos y utensilios necesarios, el delivery será propio, incluyendo el costo como parte del servicio, sin cobrar un adicional. Para más detalles ver la Figura 7.

#### 5.1.2. Lienzo Flourishing Business Canvas

##### Perspectiva Económica (Recursos, Alianzas, Actividades, Gobernanza)

- **Recursos:** Se considera el Local, las Cocinas industriales, la Red logística distribución (motorizados para delivery), el jefe de cocina y colaboradoras de los comedores populares, la Plataforma digital para pedidos de delivery, Financiamiento.

- **Alianzas:** Contratos con proveedores locales de insumos frescos, Alianzas con empresas privadas para garantizar una demanda estable, Financiamiento a través del Banco, Asesoría Legal por gestión de contratos y permisos, Asesoría Contable por gestión de Estados Financieros y Declaración de Impuestos, Ministerio de Trabajo que establece las normas laborales y SUNAFIL que supervisa dichas normas en la contratación de ayudantes de cocina, Ministerio de Salud que garantiza la atención integral de salud de los habitantes del país.
- **Actividades:** Compra y almacenamiento de insumos, la Preparación y empaquetado de alimentos, Distribución mediante delivery propio, Gestión de contratos del servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos, Selección y capacitación de encargadas de comedores populares como ayudantes de cocina, Monitoreo del impacto social, Mantenimiento y limpieza de equipos de cocina e instalaciones, Mantenimiento y mejora de página web y aplicativo.
- **Gobernanza:** Ministerio de Trabajo y Promoción Social para las Condiciones laborales, Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, Comedor Popular para ver el Número de encargadas que pueden trabajar, Municipalidad de Santiago de Surco con respecto al permiso de funcionamiento.

**Perspectiva Social (Co-creación, Co-destrucción, Productos, Relaciones, Canales, Grupos de Interés, Actores, Necesidades)**

- **Co-creación:** Para los Usuarios: a los oficinistas se les brinda alimentos saludables y accesibles; a las Empresas cliente se les da alimentos saludables y accesibles, y posicionamiento como empresa socialmente responsable; ellos apoyan indirectamente a los comedores populares con sus pedidos. Para los Beneficiarios: reciben una cantidad de dinero por el aporte de la cocina oculta;

las encargadas de comedores populares tienen acceso a empleo digno y capacitación en cocina profesional.

- **Co-destrucción:** Para el Usuario: puede creer que las ayudantes de cocina no son encargadas de comedores populares, ni son bien remuneradas. Para el Beneficiario: pueden creer que no recibirán toda o parte del aporte en dinero prometido por la cocina oculta.
- **Productos:** Servicio de alimentación que a través de una plataforma digital brinda almuerzos y/o desayunos saludables con servicio delivery con fin social, porque otorga apoyo indirecto a los comedores populares de Villa El Salvador.
- **Relaciones:** Beneficiario Social: Construir confianza, empatía y seguridad buscando el bien común; Usuario: Construir confianza buscando un impacto social verdadero.
- **Canales:** Son la Plataforma digital para pedidos y gestión de clientes, la Red de distribución por delivery, las Redes sociales y marketing digital para promoción.
- **Grupos de Interés:** Municipalidad de Villa El Salvador, Ministerio de Trabajo y Promoción Social, Municipalidad de Santiago de Surco, Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables, Encargadas de comedores populares, Oficinista, Empresa cliente, el Proveedor.
- **Actores:** Municipalidad de Villa El Salvador, Ministerio de Trabajo y Promoción Social, Municipalidad de Santiago de Surco, Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables, Oficinistas de San Isidro y Miraflores, Empresas clientes de San Isidro y Miraflores, Comedores populares de VES, las ONGs.
- **Necesidades:** son de Subsistencia donde el Beneficiario necesita tener alimentación porque no tiene mucho dinero, o no tiene tiempo para cocinar, o no dispone de una cocina; de Entendimiento donde el Usuario Cliente necesita estar

en familia por lo tanto busca ahorrar tiempo y dinero para lograrlo; de Participación donde el Beneficiario en este caso Encargada del comedor busca tener autoridad en su comedor popular para tomar las decisiones necesarias.

**Perspectiva Ambiental (Reservas Biofísicas, Servicios Ecosistémicos, Costos, Metas, Beneficios)**

- **Reservas Biofísicas:** Agua y la energía para la producción de alimentos; Insumos agrícolas como vegetales, granos y proteínas; Materiales de empaque y distribución.
- **Servicios Ecosistémicos:** Disponibilidad de agua limpia para la producción; la Producción sostenible de alimentos por proveedores agrícolas; Reducción de emisiones y calidad del aire en transporte.
- **Costos:** Costos ambientales como la Huella de carbono del delivery y la producción; Costos Sociales como el Impacto social generado en términos de empleabilidad y capacitación; Costos Económicos como los Costos de la operación del modelo de negocio
- **Metas:** Ayudar a las encargadas a brindar un mejor servicio en el comedor popular; Ayudar a la formalización del empleo; Colaborar con la reducción de desperdicios; Ayudar a los clientes en el mejor uso de su tiempo
- **Beneficios:** Ambientales como el Impacto positivo por reducción de residuos; Sociales como el Aumento de empleabilidad de colaboradores y donación de dinero; Económicos como el Margen Neto e Indicadores VAN, PRD.

Para más detalles ver la Figura 8.

Figura 7

## Lienzo Canvas B

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROBLEMA IDENTIFICADO	RELACIONES	SEGMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de ingredientes.</li> <li>• Financistas.</li> <li>• Consultores de Marketing.</li> <li>• Asesores Legales y Contables.</li> <li>• Ministerio de Trabajo.</li> <li>• Ministerio de Salud.</li> </ul>	<p>• Producción de alimentos saludables y accesibles.</p> <p>• Distribución eficiente a través de delivery.</p> <p>• Gestión de contratos del servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos.</p> <p>• Selección de colaboradoras de los Comedores Populares.</p> <p>• Monitoreo del impacto social (empleos creados y recursos destinados a los comedores populares).</p> <hr/> <p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local.</li> <li>• Cocinas industriales.</li> <li>• Red logística distribución (motorizados para delivery).</li> <li>• Jefe de cocina y colaboradoras de los comedores populares.</li> <li>• Plataforma digital para pedidos de delivery.</li> <li>• Financiamiento.</li> </ul>	<p>Limitaciones económicas para gestionar y ofrecer un servicio de alimentación de calidad en los comedores de Villa El Salvador, donde tanto encargados y socios son personas de bajos ingresos.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">PROPÓSITO</p> <p>Contribuir en la mejora económica de los comedores populares de Villa el Salvador, para que brinden servicios de alimentación de calidad.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">TU PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Brindar el servicio de almuerzo y/o desayunos accesibles y de calidad a empleados de empresas privadas, y el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos a empresas, en Miraflores y San Isidro, contando con la colaboración de las encargadas de los comedores populares de Villa El Salvador, entregando además un porcentaje de la utilidad neta a los comedores populares.</p>	<p>• Atención personalizada a empresas, con acuerdos claros de calidad y frecuencia en los servicios.</p> <p>• Comunicación constante sobre el impacto social del negocio para aumentar la fidelidad y la reputación.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma digital para pedidos de delivery.</li> <li>• Servicio de delivery.</li> <li>• Redes Sociales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas privadas en Miraflores y San Isidro que contratan el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos con entrega por delivery.</li> <li>2. Empleados de oficina de empresas privadas en Miraflores y San Isidro que piden almuerzo y/o desayuno accesible y de calidad por aplicativo y que lo reciben por delivery.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción de alimentos (ingredientes, mano de obra, energía).</li> <li>• Transporte y logística de entrega (motorizados para delivery).</li> <li>• Infraestructura de cocina y mantenimiento.</li> <li>• Inversiones en marketing y tecnología para la plataforma digital.</li> </ul>		<p style="text-align: center;">MÉTRICAS DE IMPACTO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Número de personas empleadas provenientes de los comedores populares.</li> <li>2.- Incremento en los fondos destinados a los comedores populares (% de utilidades netas).</li> <li>3.- Rentabilidad del negocio (margen neto).</li> </ol>	<p style="text-align: center;">FUENTES DE INGRESOS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Contratos del servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos.</li> <li>2.- Ventas directas de almuerzos y/o desayunos a través de delivery.</li> </ol>	

Figura 8

Lienzo Flourishing Business Canvas



## 5.2. Viabilidad del modelo de negocio

Se ofrece el servicio de almuerzos y/o desayunos a oficinistas de San Isidro y Miraflores, y también el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos. Para el servicio de almuerzos, en un escenario optimista, se tiene para el primer año una demanda total de 221,288. En un escenario conservador se tendría una demanda total para el primer año de 143,856 almuerzos. Para el servicio de desayunos, en un escenario optimista, se tiene para el primer año una demanda total de 103,657. En un escenario conservador se tendría una demanda total para el primer año de 80,903 desayunos.

Se considera un crecimiento anual para el segundo, tercero, cuarto y quinto año de 8%, 10%, 12% y 8% respectivamente para el escenario optimista. Se obtuvo 11.03% de Ke o COK (costo de oportunidad del accionista) y 10.76% de CPPC o WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) (ver Figura C1), considerando una relación Deuda (60%) y Capital (40%) para ambos escenarios. Se tiene S/. 3,932,945 de VANE (Valor Actual Neto Económico) y S/. 3,916,435 de VANF (Valor Actual Neto Financiero) para un escenario optimista, donde ambos resultados generan valor por ser positivos (ver Tabla C8). Se tiene S/. 955,370 de VANE (Valor Actual Neto Económico) y S/. 957,696 de VANF (Valor Actual Neto Financiero) para un escenario conservador, donde ambos resultados generan valor por ser positivos (ver Tabla C9).

Para un escenario optimista, en los Estados de Resultados se puede ver que se tendrían Ingresos mayores de los 5 millones de soles para los años 3, 4 y 5 (ver Tabla C10).

## 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

Al tratarse de una cocina oculta, la inversión inicial es menor comparada con un restaurante tradicional, lo que permite replicar el modelo en otros distritos con características similares. Este modelo elimina la necesidad de inversión en espacios físicos de atención al cliente, reduciendo los costos operativos, permitiendo reinvertir en el negocio. La operación

puede adaptarse rápidamente a un aumento en la demanda sin requerir grandes cambios en la infraestructura.

El modelo utiliza una página web y una aplicación que permite realizar pedidos personalizados y gestionar entregas por delivery. La digitalización es fácilmente replicable en otras localidades, ya que las aplicaciones móviles y páginas web pueden operar a nivel regional. El negocio atiende tanto a oficinistas como a empresas, diversificando los ingresos y reduciendo la dependencia de un solo segmento, facilitando la entrada a nuevos mercados y asegurando un flujo constante de ingresos incluso en escenarios de menor demanda en uno de los segmentos. Teniendo la posibilidad de ofrecer almuerzos y/o desayunos se tiene un aspecto diferenciador que puede multiplicar los ingresos y diversificar la oferta.

Se requerirán inversiones adicionales para tener un sistema escalable que necesita una infraestructura compleja y optimizada para el crecimiento. Habría que invertir en infraestructura en la nube, desarrollo de software, licencias y software especializado, servicios de terceros, optimización y monitoreo.

Para escalar sin diluir el impacto es necesario integrar el compromiso social en el núcleo del modelo de negocio. A medida que el negocio crezca, el impacto social se medirá y gestionará como un componente fundamental de éxito. Realizándose las siguientes acciones: tener un protocolo de reclutamiento y capacitación estandarizado; también tener un programa de mentoría (las primeras empleadas se convertirán en mentoras de las nuevas colaboradoras); al abrir nuevas cocinas ocultas en otros distritos de Lima, se priorizará el reclutamiento en las zonas cercanas; se formalizará la donación del 10% de las utilidades a través de la estructura legal de la empresa; se publicarán informes anuales que detallen el crecimiento de la empresa, las utilidades generadas y el impacto de las donaciones; se medirán y monitorearán indicadores fundamentales de impacto laboral, financiero y comunitario.

Factores de riesgo para la saturación de la demanda:

- Segmento de mercado: al ser un público dispuesto a pagar por un servicio de comida de calidad que, además, tenga un componente de responsabilidad social, puede no ser suficiente para sostener el negocio si la oferta aumenta rápidamente.
- Expansión del mercado: Los distritos de Miraflores y San Isidro son atractivos para las cocinas ocultas, por lo tanto, habrá siempre un número significativo de competidores, dificultando las maneras de destacar y retener clientes.

Para mitigar estos riesgos se puede realizar lo siguiente: tener una diferenciación con propósito social (comunicar de forma clara y constante el impacto social); optimización de la oferta (ser irresistible en sabor y calidad); tener marketing en redes sociales (construir una comunidad en torno al propósito social).

Factores de riesgo por cambios en la regulación sanitaria:

- Regulaciones para cocinas ocultas: la regulación específica puede evolucionar, con nuevos requisitos de infraestructura, equipamiento o procesos.
- Inocuidad alimentaria: Un incidente de contaminación alimentaria dañaría la reputación, pudiendo llegar hasta el cierre del negocio.
- Auditorías e inspecciones: inspecciones sanitarias inopinadas que pueden identificar fallas en el cumplimiento de los estándares de higiene, almacenamiento o manipulación, recibiendo multas según el grado de incumplimiento.

Para mitigar estos riesgos se puede realizar lo siguiente: aplicar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) para garantizar la inocuidad de los alimentos; invertir en una cocina con el diseño y equipamiento que cumpla con todas las normativas sanitarias vigentes.

Factores de riesgo por competencia de otras dark kitchens:

- Precios y promociones: La competencia puede ofrecer precios más bajos o promociones agresivas, lo que podría atraer a clientes que prefieren un precio más bajo.
- Eficiencia de la entrega: la competencia podría invertir en tecnología o logística más avanzada para ofrecer tiempos de entrega más rápidos y eficientes, mejorando la experiencia del cliente.

Para mitigar estos riesgos se puede realizar lo siguiente: colaborar con otras empresas, influencers o medios de comunicación que compartan valores sociales para amplificar el mensaje y alcanzar a un público más amplio; demostrar el impacto de manera tangible y transparente (publicar historias de las empleadas y reportes sobre cómo se utilizaron las utilidades donadas).

Dentro de los Costos logísticos se tiene lo siguiente: alquiler de espacios en hubs de cocinas ocultas ya existentes, lo que puede reducir el costo inicial; la gestión de inventario donde la réplica exitosa necesita la capacidad de pronosticar la demanda para minimizar el desperdicio de alimentos; en el transporte para escalar, necesitará una flota de reparto propia.

Con respecto a las alianzas con repartidores, los facilitadores serían los siguientes: aplicación de delivery propia inicialmente, para que después se decida si se trabaja con otras plataformas de delivery reconocidas (Rappi, PedidosYa, u otras), situación que haría innecesaria tener una flota propia; tener repartidores propios, permitiendo así un mayor control sobre los costos logísticos y servicio al cliente. Los limitadores serían los siguientes: el control de la calidad no sería bueno cuando se dependa del servicio de terceros; los altos costos por las comisiones de las aplicaciones de delivery

Para el caso de la normativa municipal, se tendrían los siguientes facilitadores: la formalización del negocio es fundamental para no tener el riesgo de cierre; cumplir con los

reglamentos de higiene y seguridad de la Municipalidad del distrito y del Ministerio de Salud (MINSA) protege a empleados y clientes, fortaleciendo la reputación del negocio. Los limitadores serían los siguientes: cumplir con la ordenanza municipal que exige el registro obligatorio de los conductores de delivery; implementación de protocolos sanitarios estrictos y el cumplimiento de las inspecciones de la Gerencia de Desarrollo Económico.

#### **5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio**

Puede sustentarse como socialmente sostenible, la cocina oculta que atiende a oficinistas y empresas en Miraflores y San Isidro mientras emplea a encargadas de comedores populares de Villa El Salvador, cumpliendo con los ODS 2, ODS 5 y ODS 8 (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

En el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (Hambre Cero): aporta seguridad alimentaria al brindar ingresos a las responsables de los comedores populares y otorgar un porcentaje de la utilidad Neta a los comedores de Villa El Salvador, fortaleciendo la capacidad de adquisición de alimentos de mejor calidad, asegurando que las comunidades vulnerables tengan acceso a una nutrición adecuada. La cocina implementa prácticas de gestión sostenible al planificar menús ajustados a la demanda y reutilizar ingredientes para evitar el desperdicio.

En el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (Igualdad de Género): se consigue que las ayudantes de cocina tengan las mismas posibilidades que sus compañeros del otro género, recibiendo un buen trato laboral, capacitación y otros.

En el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (Crecimiento Económico y Trabajo Decente): el negocio garantiza que las responsables de los comedores reciban una remuneración justa con beneficios sociales, contribuyendo al crecimiento económico inclusivo y reduciendo a las brechas de desigualdad en el empleo. Siendo un negocio rentable con un impacto social, se posiciona como un ejemplo de emprendimiento sostenible que

fomenta la integración económica y social. Las responsables de los comedores se convierten en parte integral de una cadena de valor económica, impulsando la equidad de género.

Los detalles del impacto de la cocina oculta en las ODS se pueden ver en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Impacto de Cocina Oculta en las ODS*

ODS	Metas	IRS (%)
ODS 2: Hambre Cero	<p><b>Meta 2.1:</b> Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.</p>	40%
	<p><b>Meta 2.2:</b> Para 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.</p>	
ODS 5: Igualdad de Género	<p><b>Meta 5.1:</b> Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo</p>	50%
	<p><b>Meta 5.4:</b> Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país</p>	
	<p><b>Meta 5.5:</b> Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública</p>	
	<p><b>Meta 8.1:</b> Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.</p>	
ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	<p><b>Meta 8.2:</b> Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra</p>	70%
	<p><b>Meta 8.3:</b> Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen actividades productivas, creación de empleos decentes, emprendimiento, creatividad e innovación.</p>	
	<p><b>Meta 8.5:</b> Lograr para 2030 el empleo pleno y productivo, y garantizar un trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, con igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p>	
	<p><b>Meta 8.6:</b> De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.</p>	
	<p><b>Meta 8.8:</b> Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios</p>	
	<p><b>Meta 8.10:</b> Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos</p>	

## **Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable**

La validación de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la solución es desarrollada a continuación.

### **6.1. Validación de la deseabilidad de la solución**

#### **6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución**

Las siguientes son las hipótesis que se utilizaron para validar la deseabilidad:

H1: Creemos que los empleados de oficinas que trabajan en Miraflores y San Isidro acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno que se encuentre dentro de su presupuesto.

H2: Creemos que los empleados de oficinas que trabajan en Miraflores y San Isidro acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno sabiendo que así se apoya un negocio con impacto social.

H3: Creemos que los empleados de oficinas que trabajan en Miraflores y San Isidro solicitan fácilmente un almuerzo y/o desayuno utilizando el aplicativo/web de Sazón Solidaria.

Se realizaron experimentos y pruebas con usuarios (ver Apéndice D) para comprobar las hipótesis. Además, se utilizaron para las hipótesis las tarjetas strategyzer.

#### **6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución**

Para el cliente, la disposición a pagar por la solución propuesta se aborda con las hipótesis 1 y la hipótesis 2. Luego, se detalla la hipótesis 1 (H1):

Paso 1: Hipótesis

Consideramos que los empleados de oficina que trabajan en Miraflores y San Isidro acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno que se encuentre dentro de su presupuesto.

Paso 2: Prueba

Para verificarlo, nosotros escogeremos una muestra de 70 oficinistas y realizaremos una encuesta, luego de un proceso de degustación de nuestro producto.

#### Paso 3: Métrica

Luego, mediremos la aceptación de nuestro producto a través del porcentaje de intención de compra, y del porcentaje de recompra.

#### Paso 4: Criterio

Todo está en orden si el porcentaje de intención de compra es mayor del 15%, y si el porcentaje de recompra es mayor del 50%.

La hipótesis 2 (H2) se detalla a continuación:

#### Paso 1: Hipótesis

Consideramos que los empleados de oficina que trabajan en Miraflores y San Isidro acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno sabiendo que así se apoya un negocio con impacto social.

#### Paso 2: Prueba

Para verificarlo, nosotros escogeremos una muestra de 70 oficinistas y realizaremos una encuesta, luego de un proceso de degustación de nuestro producto.

#### Paso 3: Métrica

Además, mediremos la aceptación de nuestro producto a través del porcentaje de intención de compra.

#### Paso 4: Criterio

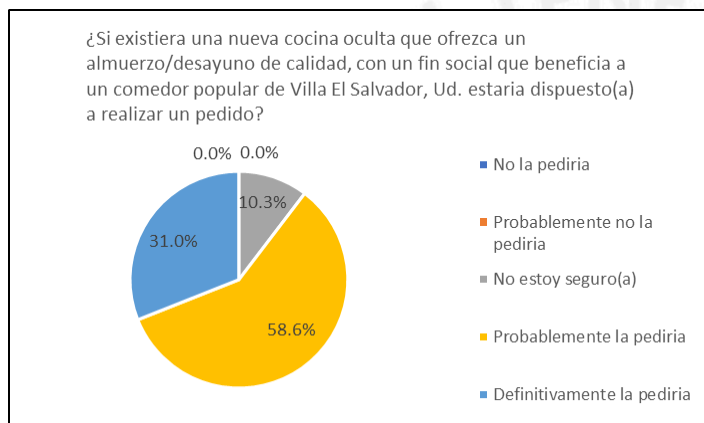
Estamos bien si el resultado favorable es mayor del 15% del total de las encuestas.

En la prueba de usabilidad del prototipo, se midió la Intención de Compra que utiliza las respuestas “Probablemente lo pediría” y “Definitivamente lo pediría”; la Intención de Recompra considerando la respuesta “de 2 a 5 veces por semana”; y la Disposición de Pagar donde se tomaría en cuenta el menor intervalo de precios.

Se tiene como resultados para la Intención de Compra de un pedido que un 58.6% Probablemente lo pediría y que 31.0% Definitivamente lo pediría (ver Figura 9); para la Intención de Recompra se tiene que el 57.1% solicitaría el pedido de 2 a 5 veces por semana (ver Figura 11); en cuanto a la Disposición de Pagar un pedido, se tiene que del 62.1% pagaría de S/. 12 a S/. 15 (ver Figura 10). Finalmente, se comprueba la disposición del cliente a pagar por la solución propuesta.

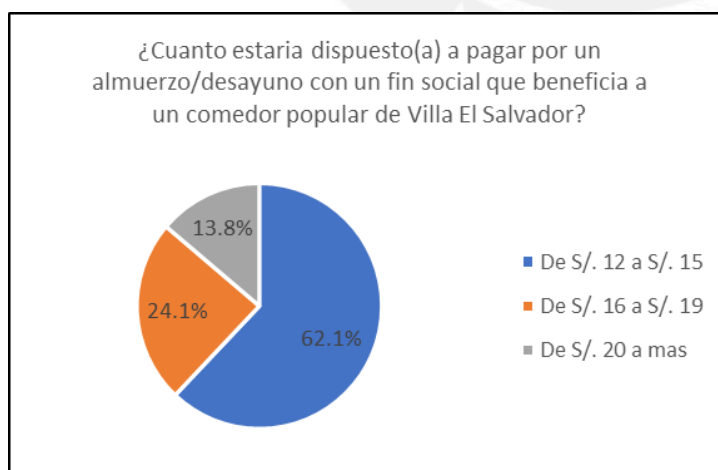
### Figura 9

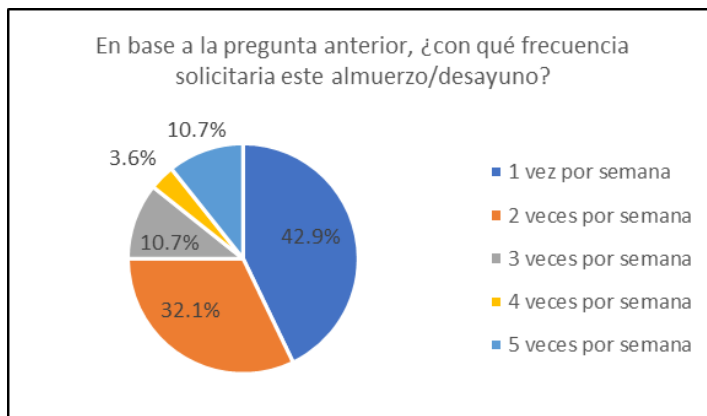
#### *Intención de Compra*



### Figura 10

#### *Disposición a Pagar por un pedido*



**Figura 11***Intención de Recompra*

En segundo lugar, se detalla la hipótesis 3 para ver si la solución es fácil de usar. A continuación, se muestra la hipótesis 3 (H3):

**Paso 1: Hipótesis**

Creemos que los empleados de oficina que trabajan en Miraflores y San Isidro, solicitan fácilmente un almuerzo y/o desayuno utilizando el aplicativo/web de Sazón Solidaria.

**Paso 2: Prueba**

Para comprobarlo, realizaremos una prueba de usabilidad con 40 participantes (20 de Miraflores y 20 de San Isidro), observaremos si el cliente puede realizar un pedido, confirmar la recepción, hasta responder la encuesta de satisfacción.

**Paso 3: Métrica**

Luego, mediremos el tiempo de culminación de un pedido, la tasa de finalización del proceso, la facilidad de uso y el NPS (Puntuación Neta del Promotor).

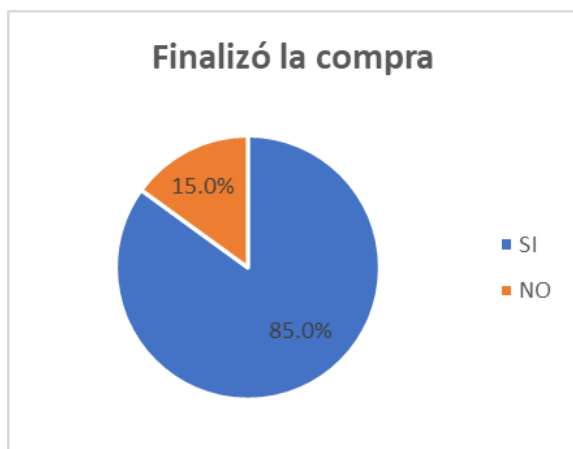
**Paso 4: Criterio**

Todo está en orden si el tiempo de culminación de un pedido es menor de 2 minutos, la tasa de finalización del proceso es mayor del 80%, la facilidad de uso es mayor o igual del 80% de usuarios satisfechos y el NPS es mayor o igual del 70%.

Se tiene como resultado un Tiempo promedio de culminación de pedido de 1.90 minutos (ver Tabla 5), también hay una Tasa de culminación de pedido del 85% (ver Figura 12), además existe una Facilidad de uso del 85% (ver Figura 13) y un NPS del 70% (entre 50% y 74% significa muy bien, ver Tabla 6). Por lo tanto, se ha comprobado la facilidad de uso de la solución.

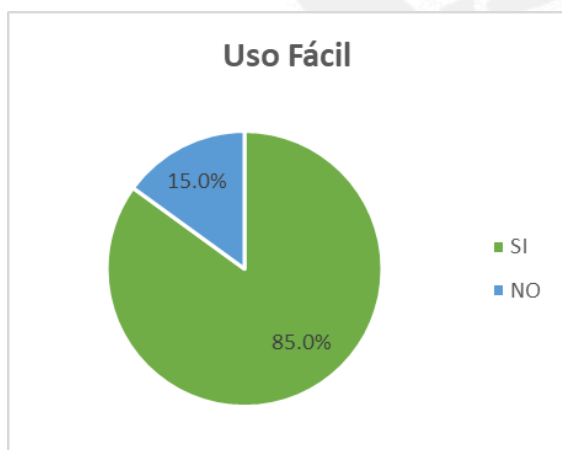
### Figura 12

*Tasa de culminación de pedido*



### Figura 13

*Facilidad de uso*



**Tabla 5***Tiempo de Culminación de Pedido*

Nº	Distrito	Tiempo de culminación pe dido (minutos)	Nº	Distrito	Tiempo de culminación pe dido (minutos)
1	Miraflores	1.8	21	San Isidro	2.1
2	Miraflores	1.9	22	San Isidro	1.7
3	Miraflores	1.8	23	San Isidro	1.9
4	Miraflores	2.2	24	San Isidro	
5	Miraflores	1.5	25	San Isidro	1.6
6	Miraflores		26	San Isidro	2.1
7	Miraflores	2.0	27	San Isidro	1.9
8	Miraflores	1.5	28	San Isidro	1.6
9	Miraflores	1.7	29	San Isidro	1.7
10	Miraflores	2.1	30	San Isidro	1.9
11	Miraflores	2.2	31	San Isidro	2.4
12	Miraflores		32	San Isidro	
13	Miraflores	2.1	33	San Isidro	1.6
14	Miraflores	1.9	34	San Isidro	2.3
15	Miraflores	2.3	35	San Isidro	1.5
16	Miraflores	2.4	36	San Isidro	1.8
17	Miraflores		37	San Isidro	
18	Miraflores	1.8	38	San Isidro	1.6
19	Miraflores	1.7	39	San Isidro	2.2
20	Miraflores	2.1	40	San Isidro	1.8
					<b>1.90</b>
					<b>Tiempo de culminación pe dido promedio</b>

**Tabla 6***NPS*

Posibilidades de recomendar	Valores
9 y 10	34
0 a 6	6
<b>NPS</b>	<b>70.0%</b>

Finalmente, la deseabilidad del modelo del negocio es validada, porque se verifica la disposición a pagar y la facilidad de uso de la solución propuesta.

Para la encuesta a 70 oficinistas de Miraflores y San Isidro para las Pruebas de disposición a pagar y utilizar un producto con fin social, se tiene un tamaño de muestra relativamente amplio. Pero al tratarse de una muestra no aleatoria (muestreo por conveniencia), habría cierta limitación para la generalización de lo obtenido; aunque con esa

cantidad de encuestados se pueden ofrecer una tendencia valiosa. Para una población de 23,386 (empleados que piden alimentos por delivery), si se hubiera considerado un muestreo aleatorio con población finita, con un nivel de confianza del 95%, un error del 5% y una probabilidad de 0.5, se necesitarían considerar a 378 encuestados (Morillas, 2010). Además, al ser una encuesta voluntaria, es posible que haya mayor participación de personas con interés en temas de alimentación o delivery. Para suavizar lo anterior se pueden utilizar diferentes fuentes y métodos, para confirmar la validez y confiabilidad de los resultados, como utilizar datos secundarios de uso de aplicaciones de delivery.

Para la encuesta a 40 oficinistas de Miraflores y San Isidro para la Prueba de facilidad de utilización, el tamaño de la muestra es menor, pero si es útil para detectar problemas comunes, pero no permite obtener patrones más complejos, teniendo una representatividad parcial del usuario final (Deziel, 2022). Falto explorar la experiencia desde dispositivos más antiguos o en zonas de baja conectividad. La prueba fue realizada en un entorno supervisado, lo cual reduciría los errores reales. Para suavizar lo anterior se podría lanzar un piloto abierto al público con las siguientes métricas: tiempos promedio en pasos clave, abandono de carrito y porcentaje de rebote.

## **6.2. Validación de la factibilidad de la solución**

### **6.2.1. Plan de mercadeo**

#### **Objetivos Generales**

- Conseguir que Sazón Solidaria sea reconocida como una cocina oculta de calidad con impacto social por los oficinistas y el sector corporativo de Miraflores y San Isidro.
- Para el primer año de operación adquirir una base de clientes recurrentes entre oficinistas y empresas.
- Obtener un volumen de ventas sostenido que permita cubrir costos fijos y generar rentabilidad.

### Objetivos Específicos

- Alcanzar al menos 20,000 impresiones mensuales en redes sociales y Google Ads.
- Conseguir 5,000 visitas mensuales en la página web al finalizar el año.
- Conseguir 200 descargas mensuales de la aplicación en el primer año.
- Conseguir al menos 953 clientes únicos en el primer año.
- Captar 4 empresas para convenios corporativos en Miraflores y San Isidro.
- Lograr que el 43% de los clientes realicen 4 pedidos al mes.
- Garantizar un tiempo de entrega menor a 40 minutos en el 90% de los pedidos.

### Segmentos de Mercado

- **Segmento demográfico:** Empleados de oficina del nivel socioeconómico B, con edades de 25 a 45 años, que trabajan de lunes a viernes.
- **Segmento geográfico:** Número de almuerzos y/o desayunos de los posibles clientes considerados que trabajan en San Isidro y Miraflores, que hacen sus pedidos por delivery usando aplicativo o página web.
- **Segmento psicográfico:** Profesionales activos que tienen rutinas ocupadas, valoran la conveniencia del delivery y la rapidez del servicio, acostumbran a buscar opciones de alimentación saludable, con buen sabor sin perder tiempo cocinando o saliendo de la oficina. Así mismo prefieren marcas que contribuyan al bienestar social.

### Marketing Mix

- **Producto / Servicio:** Venta de almuerzos y/ o desayunos saludables a través de la modalidad de cocina oculta (Sazón Solidaria) para oficinistas y empresas de Miraflores y San Isidro que piden sus alimentos por delivery utilizando un aplicativo o página web de forma fácil, siendo entregado el producto en empaques de cartón.
- **Precio:** Almuerzo económico a 14 Soles, almuerzo ejecutivo a 18 soles, almuerzo plus a 25 soles, desayuno económico a 12 Soles, desayuno ejecutivo a 16 soles,

desayuno plus a 20 soles. Se puede pagar a través de billeteras electrónicas, en efectivo y/o transferencias bancarias. La fijación del precio se basó en el valor de mercado.

- **Promoción:** Para avisar al mercado objetivo el propósito del negocio se utilizarán canales de comunicación, tales como, Publicidad en WhatsApp y Google My Business, Publicidad en Google Ads y Redes Sociales, entregar Muestras de Producto en Empresas Target, Anuncios en la web, en motores de búsqueda, en la página web y la aplicación del negocio.
- **Distribución:** Utilizará un servicio de delivery propio, entregando los pedidos en San Isidro y Miraflores, desde la ubicación del negocio (cerca del Ovalo Higuera, Santiago de Surco).

### Presupuesto de Marketing

En la Tabla 7 se muestra el Presupuesto de Marketing.

**Tabla 7**

#### *Presupuesto de Marketing*

Concepto	0	1	2	3	4	5	
Desarrollo de Branding (logo, identidad visual, línea gráfica)	2,500						
Publicidad en Redes Sociales (Lanzamiento – 3 meses)	3,000						
Publicidad en Redes Sociales y Google Ads		4,000	5,000	5,500	6,000	6,500	
Fotografía y Producción de Contenido Inicial	1,500						
Fotografía y Creación de Contenido		1000	1000	1200	1500	1800	
Diseño y Producción de Volantes Digitales (para WhatsApp y redes)	800						
Muestras de Producto en Empresas Target	2,000	2000	2500	3000	3500	4000	
Publicidad en WhatsApp y Google My Business	1,200	1,200	1,200	1,500	1,500		
<b>Costo Total por Año (S/.)</b>	<b>11,000</b>	<b>8,200</b>	<b>9,700</b>	<b>11,200</b>	<b>12,500</b>	<b>12,300</b>	<b>64,900</b>

## 6.2.2. Plan de operaciones

Se presentan diversos blue print del cliente: al realizar la Solicitud y la Compra de un desayuno (Tabla 8), al realizar la Solicitud y la Compra de almuerzo (Tabla 9), al recibir el Delivery del desayuno y para la post venta (Tabla 10), y al recibir el Delivery del almuerzo y para la post venta (Tabla 11).

**Tabla 8**

*Blue print del cliente - Solicitud y Compra de desayuno*

Fase	Experiencia del Cliente	Frontstage (interacción directa)	Backstage (operaciones internas)	Soporte
Búsqueda	Revisa Instagram o WhatsApp	Recibe info del menú del día	Community manager programa contenido diario	Redes sociales, WhatsApp Business
Pedido	Pedido en app o pagina web	Chat con atención	Registro del pedido en sistema	Sistema de pedidos, administrador
Pago	Realiza pago online o contraentrega	Confirmación de pago	Verificación por el administrador	Pasarela de pago / registro
Confirmación	Recibe confirmación y horario estimado	Mensaje de agradecimiento	Pedido entra a cocina	Coordinación cocina + delivery

**Tabla 9**

*Blue print del cliente - Solicitud y Compra de almuerzo*

Fase	Experiencia del Cliente	Frontstage	Backstage	Soporte
Búsqueda	En redes o recibe promo	Ve menú del día o pedido corporativo	Publicación del menú 9-10 a.m.	Redes sociales, web, WhatsApp
Pedido	Hace el pedido	Atención vía WhatsApp o app	Se registra el pedido	Sistema digital, administrador
Pago	Online o factura para empresa	Confirmación del pago	Revisión y validación	Pasarela, facturación (si aplica)
Confirmación	Mensaje de confirmación y horario	Atención responde dudas	Cocina recibe lista de almuerzos	Cocina, jefe de cocina

**Tabla 10**

*Blue print del cliente - Delivery del desayuno y post venta*

Fase	Experiencia del Cliente	Frontstage	Backstage	Soporte
Espera	Revisa app o mensajes	Puede consultar por el estado	Supervisor organiza rutas	GPS motorizados, WhatsApp
Recepción	Recibe su desayuno a tiempo	Motorizado entrega y da saludo	Registro de entrega	App o Excel de seguimiento
Postventa	Da feedback por WhatsApp o encuesta	Atención responde o agradece	Se registra opinión / queja	CRM o Excel postventa
Impacto	Ve info del impacto social en redes	Post de agradecimiento general	Comunicación con comedores beneficiarios	Redes sociales, informes

**Tabla 11***Blue print del cliente - Delivery del almuerzo y post venta*

Fase	Experiencia del Cliente	Frontstage	Backstage	Soporte
Espera	Consulta tiempo estimado	WhatsApp o llamada	Supervisor define rutas (taxi si es corporativo)	Logística, apps de taxis
Recepción	Recibe almuerzo puntual	Entrega motorizado (o taxi si empresa)	Confirmación de entrega con foto/firma	Base de datos, WhatsApp
Postventa	Evalúa el servicio (opcional)	Atención al cliente recibe feedback	Se analiza la retroalimentación	CRM, informes de calidad
Impacto	Se le informa del aporte social	Historias o gráficos de impacto	Comunicación con comedores sociales	Comunicaciones, RRSS

En la Tabla 12 se muestran las actividades de un día de trabajo del personal operativo.

**Tabla 12***Actividades- día de trabajo del personal operativo*

Horario	Personal	Actividad Principal	Detalles
<b>5:30 a.m. – 6:00 a.m.</b>	Jefe de Cocina	Revisión de insumos y planificación	Verifica stock, ordena tareas del día
	Ayudantes de Cocina (2)	Limpieza inicial y preparación de ingredientes	Lavado, corte, mise en place para desayunos
	Administrador	Verifica pedidos recibidos	Descarga y organiza pedidos del sistema
	Supervisor de Operaciones	Coordina rutas de delivery	Organiza entregas según ubicación
<b>6:00 a.m. – 10:30 a.m.</b>	Jefe de Cocina	Cocción de desayunos	Supervisa y apoya en cocina
	Ayudantes de Cocina	Preparación de desayunos	Preparan y embalan desayunos
	Motorizados (2)	Inician delivery de desayunos a oficinistas	Rutas cortas, entregas rápidas
	Motorizados (en taxi)	Entregas corporativas de desayuno	Preparan pedidos, acompañan entrega en taxi
	Administrador	Gestión de pagos y atención online	WhatsApp, reportes de ventas, consultas
	Supervisor de Operaciones	Control de entregas y soporte motorizado	Da soporte por GPS y controla tiempos
<b>10:30 a.m. – 11:00 a.m.</b>	Todo el equipo de cocina	Limpieza rápida y reorganización	Transición desayuno → almuerzo
	Administrador	Revisión de pedidos de almuerzo	Actualiza base de datos de pedidos
	Supervisor	Coordina logística del almuerzo	Asigna rutas y taxis para empresa
<b>11:00 a.m. – 1:30 p.m.</b>	Jefe de Cocina	Cocción de almuerzos	Lidera proceso y calidad
	Ayudantes de Cocina	Preparación de almuerzos	Embalaje según cliente (oficinas/empresas)
	Motorizados (2)	Delivery de almuerzos a oficinistas	Entregas rápidas en rutas asignadas
	Motorizados (en taxi)	Delivery de almuerzos corporativos	Acompañan el taxi con grandes pedidos
	Administrador	Verifica pagos, genera boletas/facturas	Atención directa a empresas y clientes
	Supervisor	Seguimiento a entregas y reportes	Controla cumplimiento de tiempos
<b>1:30 p.m. – 2:30 p.m.</b>	Todo el equipo	Limpieza general y cierre	Cocina, equipos, insumos y descarte
	Administrador	Informe de ventas y atención postventa	Registra feedback, pagos pendientes
	Supervisor	Evaluación operativa del día	Reportes de tiempos, sugerencias

Se tiene una vista de planta y la disposición de equipos (Ver Figura A18, A19 y A20).

La gestión de la innovación a nivel operativo incluye lo siguiente: realizar una reunión mensual con el jefe de cocina, ayudantes y encargados del delivery, para recoger las propuestas de mejora según la experiencia de los participantes, además, las ideas serán priorizadas según los criterios de impacto, costo y viabilidad; permitir la existencia de un formato semanal donde cualquier trabajador puede agregar ideas de mejora, las cuales serán revisadas por el encargado de operaciones y evaluadas en cada Reunión Mensual Operativa; implementar las ideas elegidas por una semana o 15 días, luego se evaluarán los resultados obtenidos a través de algunos indicadores (Liker, 2021).

En el proceso de compra de insumos: se considerarán las innovaciones operativas posibles, a continuación, se procederá a la Certificación de mejoras, las cuales podrían ser indicadores de % merma, % ahorro en compras, con una frecuencia de medición mensual. En el proceso de preparación de alimentos: se tendrán en cuenta las posibles innovaciones operativas, luego se realizará la Certificación de mejoras, que podrían ser indicadores de tiempo promedio de preparación, % reclamos, con una frecuencia de medición semanal. En el proceso de entrega: se ven las innovaciones operativas posibles, después se efectúa la Certificación de mejoras, las cuales podrían ser indicadores de tiempo promedio de entrega, % errores entrega, con frecuencias de medición diaria y semanal respectivamente (Kaizen Institute, s.f.). Detalles de la certificación: Si una mejora se mantiene exitosa durante dos meses, se traslada al Manual de Operaciones; se efectúa una capacitación interna para que todos los integrantes sigan el nuevo estándar.

### **6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis**

La inversión en marketing para la validación del desempeño utiliza lo siguiente:

Paso 1: Hipótesis

Consideramos que durante los primeros cinco años del negocio el plan de marketing generará más ingresos que pérdidas.

#### Paso 2: Prueba

Para comprobarlo, calcularemos el valor del tiempo de vida del cliente (VTVC) y el costo de adquisición de cliente (CAC) durante los primeros cinco años.

#### Paso 3: Métrica

Luego, mediremos la probabilidad que la razón VTVC (valor de tiempo de vida del cliente) entre CAC (costo de adquisición de cliente) sea 3:1 en los primeros cinco años.

#### Paso 4: Criterio

Todo está en orden si obtenemos una probabilidad mayor o igual al 70% para VTVC / CAC = 3:1.

Se tiene una inversión en marketing de S/ 64,900.00 y una cantidad total de pedidos vendidos de 1,961,227 para los 5 años proyectados. Con esta información (ver Tabla 13) se ha calculado el Costo de adquisición de cliente.

### Tabla 13

#### *Cálculo del Costo de Adquisición de Cliente (CAC) – 5 años*

Conceptos	Valor
Inversión de MKT en 5 años (Soles)	64,900
Número de pedidos en 5 años	1,961,227
<b>CAC (Soles)</b>	<b>0.033</b>

En la Tabla 14 se muestra el cálculo para hallar el Valor de tiempo de vida del cliente (VTVC). Donde se obtiene un valor promedio de pedidos para los 5 años de 13.55, un promedio de frecuencia de compra de 5 y se considera un periodo de retención de 1.

**Tabla 14**

*Cálculo del Valor del tiempo de vida del cliente (VTVC) – 5 años*

<b>Conceptos</b>	<b>Valor</b>
Ingreso total clientes en 5 años (Soles)	26,568,526
Número de pedidos 5 años	<u>1,961,227</u>
Valor promedio de pedido (Soles)	13.55
Número de pedidos 5 años	1,961,227
Número promedio de pedidos	<u>392,245</u>
Promedio de frecuencia de compra	5
Periodo de retención	1
<b>VTVC (Soles)</b>	<b>67.73</b>

En la Tabla 15 se muestran los resultados de la Simulación de Montecarlo del Plan de Marketing, donde la probabilidad de la razón de VTVC entre CAC sea de 3:1 en los primeros 5 años.

**Tabla 15**

*Simulación de Montecarlo – Plan de Marketing*

	<b>VTVC/CAC</b>	<b>CAC</b>	<b>VTVC</b>
Promedio esperado	<b>2,366.33</b>	<b>0.0351</b>	<b>83.00</b>
Desviación estándar	<b>1.00</b>	<b>0.0027</b>	<b>16.34</b>
Primera simulación	<b>2366.32</b>	<b>0.0337</b>	<b>95.43</b>
Promedio	<b>2366.315</b>		
Desviación estándar	<b>1.001</b>		
Mínimo	<b>2362.901</b>		
Máximo	<b>2371.093</b>		
Alta eficiencia: > 3.0	<b>100.00%</b>		

Se obtiene un 100% de probabilidad de que plan de marketing del negocio produzca en promedio mayores ingresos que gastos, cuando se utiliza la razón de VTVC entre CAC.

### **6.3. Validación de la viabilidad de la solución**

Considerando la inversión en marketing y operaciones, el negocio debe generar una rentabilidad positiva en 5 años, además se está tomando en cuenta la donación de un porcentaje de la Utilidad Neta para los comedores populares de Villa El Salvador. Por lo tanto, para la validación de la viabilidad del negocio se plantea lo siguiente:

### Paso 1: Hipótesis

Consideramos que para el quinto año de iniciado el negocio se logrará el valor esperado.

### Paso 2: Prueba

Para comprobarlo, utilizaremos los flujos de caja proyectados para 5 años en el cálculo de los indicadores de rentabilidad financiera (VAN y TIR).

### Paso 3: Métrica

Luego, considerando diferentes escenarios que corresponderán a diferentes ritmos de crecimiento mediremos el VAN para un periodo de 5 años

### Paso 4: Criterio

Todo está en orden si el riesgo de obtener un VAN a 5 años menor a S/ 3,540,000 es menor o igual a 15%.

### **6.3.1. Presupuesto de inversión**

Un elemento importante es el local a alquilar, sabiendo que se ubicará en la zona del Óvalo Higuiereta, se necesitaría conocer probables ubicaciones, así como el área y el costo. Se tienen las siguientes opciones: La opción 1 tiene un área de 70 m<sup>2</sup>, ubicada en la Av. Grau 370, detrás de la plaza de armas de Surco, a un costo mensual de S/. 2500, con las condiciones siguientes: mantenimiento S/. 0, con 2 meses de garantía + 1 mes de adelanto, a una distancia de 500 m. La opción 2 tiene un área de 50 m<sup>2</sup> (dos niveles de 25 m<sup>2</sup> c/u), dentro una Galería del Óvalo Higuiereta, a un costo mensual de S/. 3000, con las condiciones siguientes, contrato por 12 meses, con 2 meses de garantía + 1 de adelanto. Por lo tanto, se adopta la opción 1 (local de 70 m<sup>2</sup>), porque no se puede operar en dos niveles.

Se necesita calcular la inversión inicial total (S/. 591,165 para un escenario optimista), que será cubierta con un préstamo y aportes propios, esta servirá para hallar la viabilidad del negocio. En las Tablas C1 y C2 se indican los detalles de estos cálculos.

En la Tabla C3 se muestra el detalle para el punto de equilibrio del primer año del negocio (90,017 pedidos).

Para hallar la Demanda de oficinistas, se considera para almuerzos y para desayunos. Primero se considera a los almuerzos, se calcula el Mercado Potencial para San Isidro y Miraflores, luego tomando en cuenta una penetración de los servicios de entregas de alimentos del 7.22% se halla el Mercado Disponible, a continuación considerando una participación del mercado del 4.6%, se calcula el Mercado Disponible del Negocio, con este resultado y para dos escenarios (optimista y conservador) se halla el Mercado Efectivo para cada uno de ellos, después con la información de frecuencia de compra semanal, se calcula la demanda mensual de almuerzos para ambos escenarios en el mes 1. Considerando un crecimiento del 3% de la demanda mensual, se halla la demanda de almuerzos para el año 1 (112,088 en un escenario optimista) y tomando en cuenta un crecimiento del 1% de la demanda mensual, se calcula la demanda de almuerzos para el año 1 (34,656 en un escenario conservador).

Esta demanda para el año 1, se divide en tres tipos de almuerzos, económico, ejecutivo y plus con precios de S/. 14, S/. 18 y S/. 25 respectivamente, que permitirán hallar los Ingresos por almuerzos para oficinistas del año 1 para cada escenario (ver Tabla C4).

Para los desayunos de oficinistas, se considera el mismo Mercado Disponible que para los almuerzos, a continuación, considerando una participación del mercado del 4.6%, se calcula el Mercado Disponible del Negocio, con este resultado y considerando dos escenarios (optimista y conservador) se halla el Mercado Efectivo para cada escenario, después con la información de frecuencia de compra semanal, se calcula la demanda mensual de desayunos

para ambos escenarios en el mes 1. Considerando un crecimiento del 3% de la demanda mensual, se halla la demanda de desayunos para el año 1 (49,057 en un escenario optimista) y tomando en cuenta un crecimiento del 1% de la demanda mensual, se calcula la demanda de desayunos para el año 1 (26,303 en un escenario conservador).

Esta demanda para el año 1, se divide en tres tipos de desayunos, económico, ejecutivo y plus con precios de S/. 12, S/. 16 y S/. 20 respectivamente, que permitirán hallar los Ingresos por desayunos para oficinistas del año 1 para cada escenario (ver Tabla C5).

Para hallar la Demanda de las Empresas, se considera para almuerzos corporativos y para desayunos corporativos. Primero se considera a los almuerzos corporativos, se calcula el Mercado Potencial para San Isidro y Miraflores y San Isidro, después considerando una penetración de los servicios de entregas de alimentos del 7.22% se halla el Mercado Disponible, a continuación considerando una participación del mercado del 4.6%, se calcula el Mercado Disponible del Negocio en número de empresas, con este resultado, considerando el número de empresas de 11 a 50 trabajadores, y el número de empresas de 51 a más trabajadores, se halla el número de almuerzos al día (420), luego considerando 260 días al año se tiene el Mercado Efectivo que sería de 109,200 almuerzos para el año 1.

Considerando el Mercado Efectivo anterior, los contratos anuales de almuerzos corporativos, el tipo de almuerzo económico, un descuento por cantidad del 10%, un precio unitario de S/. 14, se obtienen los Ingresos para el año 1 de S/. 1,375,920.

Para los desayunos corporativos, se considera el mismo Mercado Disponible que para los almuerzos corporativos, a continuación, considerando una participación del mercado del 4.6%, se calcula el Mercado Disponible del Negocio en número de empresas, considerando un 60% del resultado anterior, con el número de empresas de 11 a 50 trabajadores, y el número de empresas de 51 a más trabajadores, se halla el número de desayunos al día (210),

luego considerando 260 días al año se tiene el Mercado Efectivo que sería de 54,600 desayunos para el año 1.

Considerando el Mercado Efectivo anterior, los contratos anuales de desayunos corporativos, el tipo de desayuno económico, un descuento por cantidad del 10%, un precio unitario de S/. 12, se obtienen los Ingresos para el año 1 de S/. 589,680.

Al proyectar la demanda en los escenarios optimista y conservador se considera lo siguiente: un 8.6% de penetración del comercio electrónico en el mercado retail del Perú para el año 2023 (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2024), además de 84% de compras de alimentos por internet para el año 2023 (IPSOS, 2024), que permiten hallar la tasa de penetración de los servicios de entrega de alimentos en 7.22% para el año 2023, y que será considerada también para el año 2024.

Se averiguo que Wicuk Dark Kitchen ubicada en Av. Mendiburu 737, Miraflores tendría un 6% de participación de mercado, con 2 años de funcionamiento y un área de 50 m<sup>2</sup>; El Cilindro del Sabor localizada en Jr. Pje. 2 N°199, San Isidro tendría un 8% de participación de mercado, con 12 años de funcionamiento y un área de 60m<sup>2</sup>; y República Cocinera ubicada en Av. Paseo de la República 4979, Surquillo tendría un 8% de participación de mercado, con 3 años de funcionamiento y un área de 44m<sup>2</sup>.

Para el negocio se tiene una participación de mercado deseada de 4.6%, considerando que otras cocinas ocultas tuvieron participaciones de mercado de 6% al 8%, se estima conveniente un valor menor a este intervalo.

En la tabla 16 se muestran los precios inicialmente considerados para los equipos y maquinaria, junto con los valores para dos proveedores.

**Tabla 16***Equipos/Maquinaria Inicial y para dos Proveedores*

Equipo / Maquinaria	Cantidad	C Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)	Proveedor 1 Costo Total (S/.)	Proveedor 2 Costo Total (S/.)
Cocina industrial de 6 hornillas	1	6,000	6,000	5,000	4,000
Horno de convección	1	8,500	8,500	7,000	10,200
Campana extractora con filtro	1	4,000	4,000	6,000	5,000
Refrigerador industrial doble puerta	1	7,000	7,000	7,500	5,500
Congelador horizontal	1	3,800	3,800	3,500	4,000
Mesa de trabajo en acero inoxidable	2	2,500	5,000	2,600	2,500
Licadora industrial	1	1,500	1,500	1,200	1,500
Batidora planetaria	1	2,800	2,800	1,650	1,500
Freidora industrial	1	3,500	3,500	4,300	3,500
Procesador de alimentos	1	2,000	2,000	2,000	2,500
Básculas digitales	2	500	1,000	500	800
Estantería de acero inoxidable	3	1,800	5,400	1,500	1,250
Termos para bebidas calientes	3	400	1,200	400	450
Ollas, sartenes y cazuelas de acero	Lote	4,000	4,000	3,000	3,500
Planchas y utensilios de repostería	Lote	2,000	2,000	2,000	2,500
Termómetro de cocina	2	200	400	129	130
Instalación y Transporte			2,000		2,000
<b>TOTAL EQUIPOS Y MAQUINARIA</b>			<b>60,100</b>	<b>57,308</b>	<b>57,660</b>

	Inicial	Proveedor 1	Proveedor 2
Total Equipos y Maquinaria	60,100	57,308	57,660
Variación %		-4.6%	-4.1%

Se observa que la variación porcentual del valor total de equipos y maquinaria para ambos proveedores es menor del 5%, por lo tanto, no sería necesario cambiar lo considerado.

### 6.3.2. Análisis financiero

Se calculan Costos y Gastos para la elaboración de los almuerzos y desayunos, considerando dos escenarios (Tabla C6, optimista y Tabla C7, conservador), se toman en cuenta para el cálculo los costos indirectos de fabricación, costos de mano de obra directa, costos de ingredientes e insumos, gastos de ventas, gastos administrativos y otros. También se necesitan hallar los Flujos de Caja para ambos escenarios (Tabla C8, optimista y Tabla C9, conservador), que permiten calcular el VANE (Valor Actual Neto Económico) y el VANF (Valor Actual Neto Financiero), además de la TIRE y la TIRF. Para calcular lo anterior se necesita tener el Costo de oportunidad del accionista ( $COK = Ke$ ) y el Costo Promedio

Ponderado de Capital (WACC), donde remitiéndonos a la Figura C1 podemos ver el detalle.

Los Estados de Resultados de los dos escenarios se pueden ver en la Tabla C10 para el optimista y la Tabla C11 para el conservador.

Se realizó un cálculo detallado de los costos de producción para el primer año en un escenario optimista, para cada una de las 9 opciones de almuerzo existentes, luego se realiza la comparación de los resultados con los costos iniciales considerados para un horizonte de cinco años (ver Tabla 17).

**Tabla 17**

*Comparación de Costos iniciales y Costos Detallados de Producción para Almuerzos*

	1	2	3	4	5
<b>DETALLADO</b>	<b>1,576,709</b>	<b>1,719,874</b>	<b>1,910,780</b>	<b>2,161,474</b>	<b>2,357,736</b>
<b>INICIAL</b>	1,565,380	1,706,862	1,885,307	2,119,306	2,302,749
<b>VAR %</b>	0.72%	0.76%	1.35%	1.99%	2.39%

Existe una variación porcentual menor del 3%, por lo tanto, los Costos iniciales de Producción considerados para los almuerzos están bien y no se modifican.

Se efectuó el cálculo detallado para hallar los costos de producción para el primer año en un escenario optimista, para cada una de las 9 opciones de desayuno existentes, después se realiza la comparación con los costos iniciales considerados para un horizonte de cinco años (ver Tabla 18).

**Tabla 18**

*Comparación de Costos iniciales y Costos Detallados de Producción para Desayunos*

	1	2	3	4	5
<b>DETALLADO</b>	<b>1,074,554</b>	<b>1,172,123</b>	<b>1,302,229</b>	<b>1,473,081</b>	<b>1,606,837</b>
<b>INICIAL</b>	1,093,717	1,193,026	1,325,452	1,499,351	1,635,492
<b>VAR %</b>	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%

Hay una variación porcentual menor del 3%, por lo tanto, los Costos iniciales de Producción considerados para los desayunos están bien y no se modifican.

Como la publicidad del negocio también llegará a otros distritos, se estimó la cantidad de pedidos de desayunos y almuerzos adicionales que se podrían recibir. Según el Ministerio de Trabajo (2024), en el distrito de Santiago de Surco se tuvieron 177,569 empleados en empresas privadas para el año 2023 (Mercado Potencial), considerando un 7.22% de penetración del servicio de entrega de alimentos, con una participación de mercado de 4.6%, pero con una publicidad hacia el distrito menor, se considera un Mercado Disponible del negocio corregido (reducción del 10%), se tendrían así 58 empleados. Quienes tendrían como frecuencia de pedidos para los almuerzos: 1 vez por semana, 160 pedidos al mes; 2 veces por semana, 96 pedidos al mes y 3 veces por semana, 72 pedidos al mes; resultando un total de 328 almuerzos para el primer mes, con un crecimiento mensual del 1%, se tendría en total 4160 almuerzos para el primer año. Para el caso de los pedidos de desayunos se puede considerar un 50% de los almuerzos, es decir 2080 desayunos para el primer año.

### 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

En la Tabla 19 se ven los resultados de la validación de la hipótesis, donde se utilizó la Simulación de Montecarlo para el flujo de caja en un escenario optimista, considerando la probabilidad de tener el VAN a 5 años menor a S/ 3,540,000 menor o igual a 15%.

**Tabla 19**

*Resultados de Validar la Hipótesis*

	VAN-Prom	VAN-DE
	<b>4,819,549.29</b>	<b>949,007.68</b>
Primera simulación	<b>4,229,862.82</b>	
VAN promedio simulado	4,798,347.00	
VAN desviación estandard simulada	961,834	
VAN mínimo	1,294,353.55	
VAN máximo	8,717,081.85	
Riesgo de pérdida: VAN < 3,540,000	<b>9.86%</b>	VAN < US\$ 1,000,000

## Capítulo VII. Solución sostenible

Primero se muestran los Índices de Responsabilidad alcanzados en tres Objetivos de Desarrollo Sostenible para la Relevancia social de la solución, después se halla el VAN Social para la Rentabilidad Social de la Solución.

### 7.1. Relevancia social de la solución

En la Tabla 20 se muestra la magnitud del impacto de la solución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2, ODS 5 y ODS 8) por medio de los Índices de Responsabilidad Social (IRS) que representa la Relevancia Social.

**Tabla 20**

*Índice de Responsabilidad Social*

ODS	IRS (%)
ODS 2: Hambre Cero	40%
ODS 5: Igualdad de Genero	50%
ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	70%

### 7.2. Rentabilidad social de la solución

Crear una cocina oculta con el fin social de mejorar los ingresos que administran las encargadas de los comedores populares en Villa El Salvador, mientras se ofrecen almuerzos y/o desayunos a oficinistas de Miraflores y San Isidro, y el servicio de almuerzos y/o desayunos corporativos a empresas ubicadas en los distritos mencionados, tiene como consecuencia Beneficios Sociales tales como: **Ahorro de Tiempo**, los clientes al no tener que preparar su almuerzo y/o desayuno, disponen de un tiempo que es equivalente a una cantidad de dinero; **Donación 10% de utilidad neta**, los comedores populares de Villa El Salvador reciben este porcentaje de la Utilidad Neta del negocio; **Empleo a encargadas de comedores**, seis encargadas trabajan como ayudantes durante cada año (dos encargadas cada 4 meses), el sueldo que reciben es equivalente a una cantidad de dinero, **Capacitación a**

**ayudantes**, las encargadas de comedores trabajando como ayudantes, reciben una capacitación de parte del jefe de Cocina, conocimiento que no solo les sirve durante el tiempo que permanecen en el negocio, sino que también lo pueden aplicar cuando regresen a encargarse de su comedor popular, lo que representa una cantidad de dinero.

Además de los Beneficios Sociales indicados, la existencia de la cocina oculta involucra incurrir en los siguientes Costos Sociales: **Emisiones CO<sub>2</sub> por delivery (motos)**, la fuente es la combustión del combustible utilizado. Las emisiones aceleran el cambio climático y afectan la salud pública; **Emisiones CO<sub>2</sub> por delivery (taxi)**, la fuente es la combustión del combustible usado, cuando se utiliza un taxi (al repartir a las empresas) se tiene el triple de emisión en gramos de CO<sub>2</sub> por km que cuando se usan motos. Estas emisiones también aceleran el cambio climático y afectan la salud pública; **Emisiones CO<sub>2</sub> por uso de cocina (gas)**, la fuente es la combustión del GLP, estas emisiones se suman a la huella de carbono total del negocio y contribuyen a problemas ambientales; **Emisiones CO<sub>2</sub> por uso de celular al hacer pedidos**, la fuente es el uso de celulares y redes móviles para realizar pedidos, la infraestructura digital (servidores, antenas, dispositivos) tiene una huella ambiental, aunque mucho menor por unidad.

El cálculo de los Beneficios Sociales y Costos Sociales mencionados en los párrafos anteriores para un horizonte de 5 años, muestran sus resultados en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Beneficios Sociales y Costos Sociales*

<b>Beneficios Sociales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ahorro de Tiempo	1,365,583	1,474,830	1,622,313	1,816,991	1,962,350
Donación 10% de utilidad neta	113,918	118,912	126,690	137,179	144,070
Empleo a encargadas de comedores	43,200	43,200	43,200	43,200	43,200
Capacitación a ayudantes (encargadas de comedores)	4,290	4,290	4,290	4,290	4,290
<b>Valor Total Beneficios Sociales (Soles)</b>	<b>1,526,992</b>	<b>1,641,232</b>	<b>1,796,493</b>	<b>2,001,660</b>	<b>2,153,910</b>
<b>Costos Sociales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Emisiones CO <sub>2</sub> por delivery (motos)	751	751	751	751	751
Emisiones CO <sub>2</sub> por delivery (taxi)	436	436	436	436	436
Emisiones CO <sub>2</sub> por uso de cocina (gas)	3,331	3,331	3,331	3,331	3,331
Emisiones CO <sub>2</sub> por uso de celular al hacer pedidos	10.35	11.18	12.30	13.77	14.88
<b>Valor Total Costos Sociales (Soles)</b>	<b>4,528</b>	<b>4,529</b>	<b>4,530</b>	<b>4,532</b>	<b>4,533</b>

En la Tabla 22 se muestran los Beneficios Sociales y Costos Sociales que se utilizan para hallar el VAN Social considerando una Tasa de Descuento Social del 8%, donde se indica que tiene un valor mayor a 800,000 dólares (2,024,349 dólares para un tipo de cambio de 3.54 Soles/dólar). Por lo anterior esta solución es rentable socialmente y se recomienda que sea puesta en marcha.

**Tabla 22**

*Van Social*

	1	2	3	4	5
Beneficios Sociales	1,526,992	1,641,232	1,796,493	2,001,660	2,153,910
Costos Sociales	4,528	4,529	4,530	4,532	4,533
<b>Flujo Social</b>	1,522,464	1,636,703	1,791,963	1,997,128	2,149,377
Tasa de Descuento Social	8.00%				
<b>VANS</b>	<b>7,166,194</b> Soles		<b>2,024,349</b> US\$		TC: 3.54

El valor social de la cocina oculta se puede demostrar midiendo el impacto generado en las mujeres empleadas y en el comedor popular de Villa El Salvador.

Impacto en las mujeres empleadas (encargadas del comedor popular): el valor social va más allá de la ración porque esta iniciativa genera un empoderamiento económico, personal y social en las mujeres que participan; les permite buscar mejores oportunidades laborales en el futuro, teniendo un aumento de los ingresos personales y una mejora en la calidad de vida por el salario recibido.

Impacto en el comedor popular: el apoyo de la cocina oculta no solo se limita a una donación, sino que puede mejorar la capacidad y la calidad de la operación del comedor; se puede financiar mejoras que el presupuesto regular no cubre.

El aporte del 10 % de utilidad se traduce en un impacto significativo, porque no solo se compra más alimentos, sino que permite mejorar la infraestructura, que en el largo plazo aumenta la capacidad de producción del comedor.

## **Capítulo VIII. Decisión e implementación**

A continuación, se desarrolla el plan de implementación, luego las conclusiones y finalmente las recomendaciones.

### **8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo**

Se considera que se trabajará de lunes a viernes (excepto para la actividad Capacitación del Personal, donde se puede incluir sábado y domingo). Una fecha tentativa de inicio podría ser el 25 de agosto del 2025, con una duración de 133 días (4 meses y 12 días) para dar inicio al negocio el 5 de enero del 2026.

A continuación se indican las actividades que conforman la implementación:

Constitución legal de la empresa, Estudio de mercado y validación de demanda, Registro de marca y nombre comercial, Definición del modelo de negocio y plan financiero, Búsqueda y alquiler del local, Diseño y adecuación del local, Compra e instalación de equipos de cocina y utensilios, Permiso sanitario, ITSE (Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones), Licencia municipal de funcionamiento, Adquisición de balones de gas y conexión segura, Contratación de personal clave, Capacitación del personal, Desarrollo y prueba del sistema de pedidos, Certificaciones HACCP o BPM, Selección de proveedores de insumos saludables, Compra de empaques biodegradables y material logístico, Alquiler y registro de 2 motos para delivery, Campaña de lanzamiento, Pruebas operativas internas. En el Apéndice E, se muestran las Figuras E1, E2 y E3 donde se incluyen las tres partes del Cronograma de implementación del negocio.

## 8.2. Conclusión

La cocina oculta al dar empleo a las encargadas de comedores populares y donar 10% de las utilidades a comedores populares, complementa la entrega del apoyo alimentario por parte de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Existen comedores populares en Villa El Salvador que enfrentan limitaciones económicas para ofrecer el servicio de alimentación completo, por no tener suficientes ingresos para adquirir la totalidad de los insumos básicos necesarios, por lo tanto, la solución de la creación de una cocina oculta con propósito social necesita la validación de su deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

Para la validación de la deseabilidad de la solución se tienen las siguientes conclusiones:

- Los empleados de oficinas que trabajan en San Isidro y Miraflores, si acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno que se encuentre dentro de su presupuesto.
- Los empleados de oficinas que trabajan en San Isidro y Miraflores, si acostumbran a pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno sabiendo que así se apoya un negocio con impacto social.
- Los empleados de oficinas que trabajan en Miraflores y San Isidro, si solicitan fácilmente un almuerzo y/o desayuno utilizando el aplicativo/web de Sazón Solidaria.

Para la validación de la factibilidad de la solución se concluye que durante los primeros cinco años del negocio el plan de marketing generará más ingresos que pérdidas.

Para la validación de la viabilidad de la solución se puede concluir que para el quinto año de iniciado el negocio se logrará el valor esperado, es decir un Van Económico mayor de 1,000,000 dólares (1,111, 002 dólares).

Para asegurar que la propuesta de la cocina oculta con fin social se articule de forma complementaria y no conflictiva con las políticas estatales de subsidio, fundamentalmente se enfocara en la sostenibilidad, el empoderamiento y la transparencia; demostrando que la iniciativa no duplica la ayuda del Estado.

El ODS 2 (Hambre Cero) también tiene cinco metas, de las cuales la cocina oculta colabora en el logro de dos metas (meta 2.1 y meta 2.2), resultando un IRS (Índice de Responsabilidad Social) del 40%. El ODS 5 (Igualdad de Género) tiene seis metas, de las cuales el negocio contribuye con el logro de tres metas (meta 5.1, meta 5.4 y meta 5.5), resultando un IRS (Índice de Responsabilidad Social) del 50%. El ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) tiene diez metas, de las cuales la cocina oculta colabora con el logro de siete metas (meta 8.1, meta 8.2, meta 8.3, meta 8.5, meta 8.5, meta 8.6, meta 8.8 y meta 8.10), resultando un IRS (Índice de Responsabilidad Social) del 70%.

De lo anterior, se puede concluir que la magnitud del impacto de la solución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2, ODS 5 y ODS 8) por medio de los Índices de Responsabilidad Social (IRS) confirman que tiene Relevancia Social.

Además, se puede llegar a la conclusión que el negocio tiene rentabilidad social, porque genera un VAN Social mayor de 800,000 dólares (2,024,349 dólares).

Considerando lo indicado, es posible tener como conclusión final que se debe implementar la cocina oculta Sazón Solidaria.

Se puede replicar el modelo en otros distritos reproduciendo los convenios con otros comedores populares, sus encargadas y las Municipalidades, así mismo, se debe considerar la posibilidad de tener su propio servicio de reparto, eligiendo el mercado objetivo conveniente para la ubicación de la cocina oculta en cada distrito.

### **8.3. Recomendación**

#### **Recomendaciones para la industria o el sector:**

- Se recomienda la implementación de cocinas ocultas en lugares cercanos a San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores, para brindar el servicio de alimentación a los empleados de oficinas, al representar una buena opción de obtener rentabilidad financiera y social.
- Es recomendable que los negocios de comida colaboren con los comedores populares brindando oportunidades de empleo a sus encargadas, para que cumplan con el fin de ser socialmente responsables y mejorar la reputación de sus marcas.

#### **Recomendaciones para futuros tesis o investigadores:**

- Se recomienda que investiguen sobre la viabilidad de cocinas ocultas en diferentes distritos de Lima Norte (se sugiere en Los Olivos), para descubrir las particulares diferencias que tienen con los distritos tratados en esta investigación.
- También es recomendable que realicen un análisis sobre la evaluación de la calidad y el cumplimiento de las expectativas del servicio en algunas cocinas ocultas, que sirvan como comparación y objetivo a conseguir en futuras investigaciones.

## Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (setiembre de 2024). *Niveles Socioeconómicos 2024-2025*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/2023-2024-Version-WEB.pdf.pdf>
- BSG Institute. (2020). *La Inocuidad de Alimentos en el Perú: Un Camino por Recorrer*. <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/La-Inocuidad-de-Alimentos-en-el-Peru-100>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2024). *Observatorio Ecommerce 2023-2024*. <https://capece.org.pe/>
- Carpio, N. (13 de julio de 2018). Los nuevos retos del centro financiero. *El Montonero*. <https://elmontonero.pe/columnas/los-nuevos-retos-del-centro-financiero>
- D'Alonso Catering. (15 de diciembre de 2024). *Nos dedicamos a la organización integral de eventos sociales*. <https://www.dalonsocatering.com/>
- Deziel, Ch. (24 de marzo de 2022). *The Effects Of A Small Sample Size Limitation*. *Sciencing*. <https://www-sciencing-com.translate.google/effects-small-sample-size-limitation-8545371/>
- El Buen Sabor. (15 de diciembre de 2024). *Realiza tu pedido Aquí*. <https://elbuensabor.pe/>
- Envío Seguro. (13 de junio de 2024). Descubre cuánto han crecido los ecommerce este año y el rol que jugarán los deliveries. *Flink*. <https://envioseguero.pe/ecommerce-y-delivery/>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2024). *Informe sobre Nutrición Infantil. Resumen. Junio 2024*. <https://www.unicef.org/es/media/157686/file/SPANISH-child-food-poverty-2024-brief.pdf>
- Foodology. (14 de diciembre de 2024). *Creando el grupo de restaurantes virtuales más grandes de Latinoamérica*. <https://www.foodology.com.co/foodology-esp>

- Gamboa, G. (2023). El negocio de las Dark Kitchens en el Perú alcanzará los US\$ 1.5 billones hacia 2025. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/el-negocio-de-las-dark-kitchens-en-peru-alcanzará-los-us-15-billones-hacia-2025/>
- García, C. (11 de noviembre de 2024). Tipos de sesgo en la investigación. *QuillBot*. <https://quillbot.com/es/blog/logica-y-argumentacion/sesgo/>
- Heizer, J. y Render, B. (2009). Principio de Administración de Operaciones. *Pearson Educación*.
- Indeed. (2025). Encuentra nuevas ofertas. <https://pe.indeed.com/>
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2024). *Reporte de Pobreza. N°1 – 2024*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2024/05/RM-Nro1-2024-Pobreza-monetaria.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Mapa de Pobreza Monetaria 2018. Desagregación de Distritos*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1724/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1724/ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020. Según ingreso per capita del hogar*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024a). *Actividad de restaurantes se incrementó 7,54% en agosto de 2024*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1043656-actividad-de-restaurantes-se-incremento-7-54-en-agosto-de-2024>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024b). *Demografía Empresarial en el Perú: II Trimestre de 2024*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6923140/5975882-demografia-empresarial-en-el-peru-ii-trimestre-2024.pdf>

Ipsos. (2024). *El consumidor en el 2024*.

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024\\_V5\\_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29_0.pdf)

Kaczor, Ch. (4 de enero de 2007). Siete principios de la enseñanza social católica. *Catholic Answers*. <https://es.catholic.com/revista/edici%C3%B3n-impres/a/siete-principios-de-la-ense%C3%B1anza-social-cat%C3%B3lica>

Kaizen Institute. (s.f.). *Mejora continua: eficiencia y productividad en la industria alimentaria*. <https://kaizen.com/es/insights-es/mejora-continua-industria-alimentaria/>

Lavery, L. & Littel, L. (2020). Entrepreneurship. *OpenStax*. [https://assets.penstax.org/oscms-prodcms/media/documents/Entrepreneurship-WEB\\_qNSArxT.pdf?\\_gl=1\\*14yigrz\\*\\_gcl\\_au\\*MjAwMjkwMDgyMC4xNzM0OTc4MzAx\\*\\_ga\\*ODY4MDkwODMxLjE3MzQ5NzgzMDM.\\*\\_ga\\_T746F8B0QC\\*MTczNDk5NDA4Ni4yLjEuMTczNDk5NDI5Mi41My4wLjA](https://assets.penstax.org/oscms-prodcms/media/documents/Entrepreneurship-WEB_qNSArxT.pdf?_gl=1*14yigrz*_gcl_au*MjAwMjkwMDgyMC4xNzM0OTc4MzAx*_ga*ODY4MDkwODMxLjE3MzQ5NzgzMDM.*_ga_T746F8B0QC*MTczNDk5NDA4Ni4yLjEuMTczNDk5NDI5Mi41My4wLjA).

Liker, J. (2021). *The Toyota Way*. *Mc Graw Hill*.

Meza, E. (13 de octubre de 2023). ¿Calidad o precio?: En qué se fijan los consumidores al comprar un producto. *El Economista*.

Ministerio de Trabajo. (2024). *Indicadores Laborales a Nivel Distrital año 2023*.

Morillas, A. (2010). Muestreo en poblaciones finitas. *U-cursos*. [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/1/IN3401/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=280296](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/1/IN3401/1/material_docente/bajar?id_material=280296)

Municipalidad de Villa El Salvador (2020). Resolución de Alcaldía N°132-2020-

ALC/MVES. Aprobación del Reglamento de Operaciones Administrativas para el funcionamiento del Programa de Complementación Alimentaria en el ámbito del distrito de Villa El Salvador. 21 de agosto de 2020.

<https://www.gob.pe/institucion/munivillaelsalvador/normas-legales/4156185-132-2020-alc-mves>

Naciones Unidas. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Observatorio Económico Financiero y Social. (2024). *Reporte Trimestral Socioeconómico y de Bienestar. Febrero 2024*.

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/20071/reportesocioeconomico-y-de-bienestar\\_feb\\_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/20071/reportesocioeconomico-y-de-bienestar_feb_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

OneBite Foodbox. (15 de diciembre de 2024). *Acerca de One Bite - Food Box*.

<https://onebiteperu.tiendada.com/>

Presidencia del Consejo de Ministros (2002). Decreto Supremo N° 41-2002-PCM.

Aprobación del Reglamento de la Ley N° 25307 que declara de prioritario interés nacional la labor de Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios y otras organizaciones sociales de base. 24 de mayo de 2002.

Rapi Kitchens (14 de diciembre de 2024). *Expande tu negocio como por arte de magia*.

<https://NutriLunch,kitchen.com/>

Safra Soriano, A. D. (2023). *Mejora de la Logística para el abastecimiento de los comedores populares, en la Subgerencia de Programas Sociales del distrito de Villa El Salvador* [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú].

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/28545/SAFRA\\_SORIANO\\_ANDRES\\_DANIE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/28545/SAFRA_SORIANO_ANDRES_DANIE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Test Kitchen Corp. (14 de diciembre de 2024). *Corporación más grande de dark kitchens del Perú*. <https://www.instagram.com/tkcorp.pe/?hl=es>

Tzabar Catering Gourmet. (14 de diciembre de 2024). *Celebra con un buen Catering a tu lado*. <https://www.tzabar.com.pe/>

Ybañez, I. (8 de julio de 2024). El auge de los productos saludables en Perú y la respuesta de las empresas. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/el-auge-de-los-productos-saludables-en-peru-y-la-respuesta-de-las-empresas/>

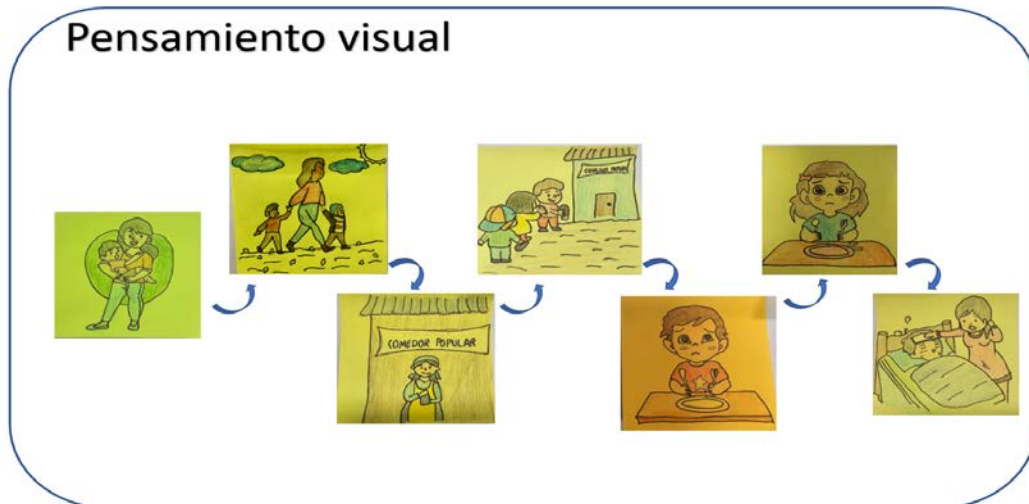


## Apéndices

### Apéndice A: Lenzos

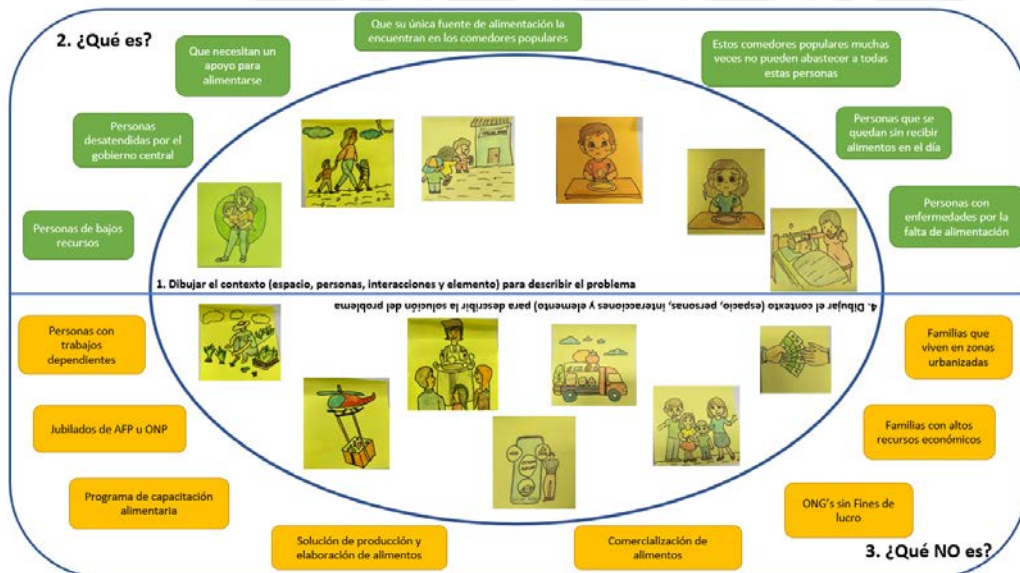
**Figura A1**

*Pensamiento Visual*



**Figura A2**

*Pensamiento abductivo. Lienzo Dos Dimensiones*



### Figura A3

#### *Pensamiento Creativo. Maqueta del Problema Social*



Al utilizar el Pensamiento visual (ver Figura A1), se obtiene que los comedores populares de Villa El Salvador no se abastecen convenientemente de alimentos, para poder satisfacer las necesidades de sus socios, lo cual tiene como consecuencia la aparición de enfermedades. Cuando se utiliza el Pensamiento abductivo - Lienzo Dos Dimensiones (ver Figura A2), se tiene que la propuesta es para personas de bajos recursos, que no son convenientemente atendidas por el Gobierno Central, que necesitan apoyo para alimentarse y cuya única fuente de alimentación son los comedores populares. Estos últimos, muchas veces no pueden abastecer a todos los socios, teniendo como una de sus consecuencias menos deseadas la desnutrición de los niños. Según el Pensamiento Creativo - Maqueta del Problema (ver Figura A3), en las zonas alejadas de Villa El Salvador existen familias que tienen escasa comida en sus mesas, aunque los comedores populares existen no logran abastecer siempre a todos los socios. La solución al Problema podría incluir una Logística eficiente para asegurar las entregas de provisiones.

Figura A4

Lienzo Meta Usuario Beneficiario

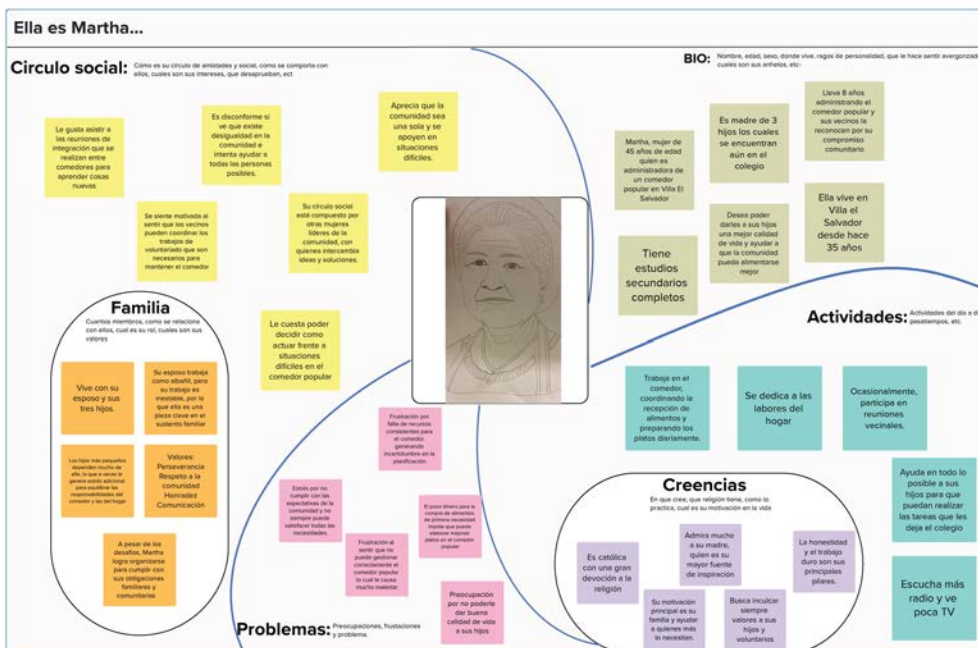
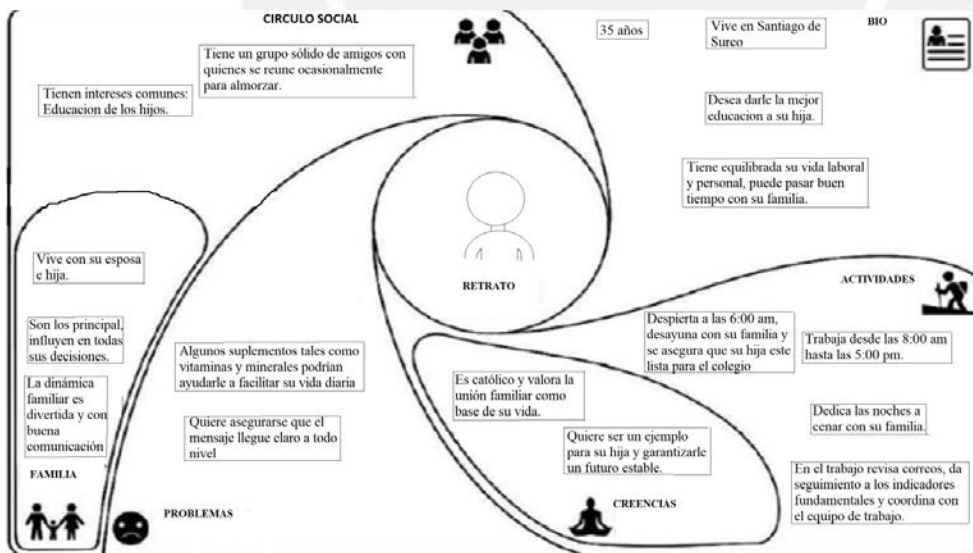


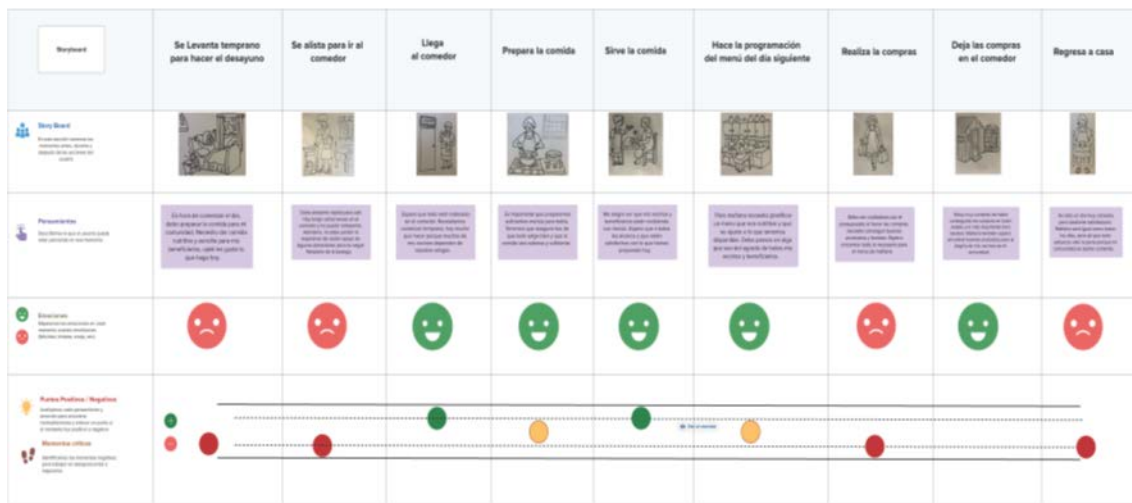
Figura A5

Lienzo Meta Usuario Cliente



**Figura A6**

*Lienzo Mapa Experiencia usuario Beneficiario*



**Figura A7**

*Lienzo Mapa Experiencia usuario Cliente*

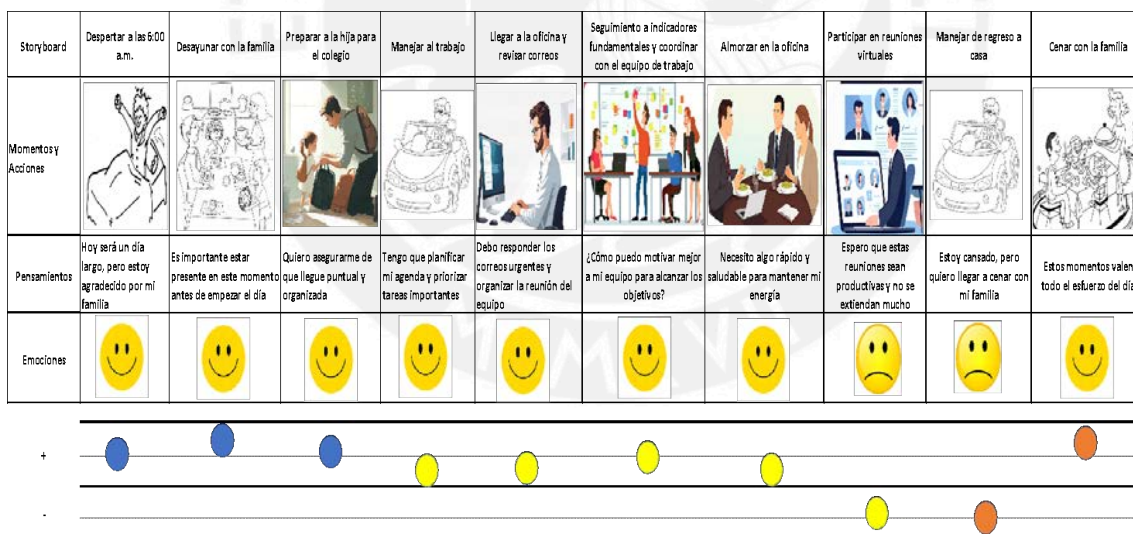


Figura A8

## Lienzo 6x6 Usuario Beneficiario







Objetivo:		Necesidades:			
Generar mayores ingresos para tener la seguridad de brindar las raciones completas a todos los socios del comedor popular, con la calidad necesaria sin disminuir el valor nutricional.		<p>1. Martha necesita apoyo financiero constante porque sus ingresos actuales no son suficientes para cubrir todas las necesidades del comedor.</p> <p>2. Martha necesita acceso a un banco de alimentos regular porque los recursos alimentarios son impredecibles y muchas veces insuficientes.</p> <p>3. Martha necesita más voluntarios capacitados porque las tareas de gestión y distribución son intensas y requieren de ayuda constante.</p> <p>4. Martha necesita una plataforma digital de donaciones porque facilitaría la conexión con donantes potenciales.</p> <p>5. Martha necesita capacitación en gestión de fondos porque podría optimizar el uso de los recursos recibidos y asegurar la sostenibilidad del comedor.</p> <p>6. Martha necesita un sistema de comunicación efectivo con las autoridades porque esto le permitiría gestionar mejor los subsidios y coordinar la recepción de donaciones.</p>			
Pregunta 1 ¿Cómo podríamos garantizar un apoyo financiero constante para los comedores?	Pregunta 2 ¿Qué soluciones podríamos implementar para que los administradores tengan acceso regular a un banco de alimentos?	Pregunta 3 ¿Cómo podríamos atraer y capacitar a más voluntarios para apoyar a los comedores?	Pregunta 4 ¿Qué tipo de plataforma digital facilitaría las donaciones hacia los comedores populares?	Pregunta 5 ¿Cómo podríamos capacitar a los administradores en gestión de fondos de manera efectiva?	Pregunta 6 ¿Qué sistemas de comunicación mejorarían la relación entre los comedores y las autoridades locales?
Implementar un programa de membresías mensuales para la comunidad.	Crear alianzas con supermercados para recibir productos no vendidos.	Establecer un programa de voluntariado en universidades y colegios.	Desarrollar una aplicación móvil de donaciones con opciones de pago rápido.	Ofrecer cursos en línea gratuitos de gestión financiera.	Crear un canal de comunicación directo entre los comedores y el gobierno local.
Establecer acuerdos con empresas locales para donaciones recurrentes.	Implementar un banco de alimentos municipal que abastezca a los comedores.	Ofrecer certificados de participación para los voluntarios.	Crear una página web con información y opciones para donar de manera sencilla.	Organizar talleres presenciales de manejo de recursos en la comunidad.	Implementar un sistema de notificaciones via SMS para actualizaciones importantes.
Crear campañas de recaudación de fondos en redes sociales.	Organizar eventos de donación de alimentos periódicos.	Realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de ayudar en los comedores.	Usar redes sociales para campañas de donación directas.	Proporcionar manuales prácticos de administración de fondos.	Establecer reuniones periódicas con autoridades para mejorar la coordinación.
Crear un negocio que brinde almuerzos a oficinistas dando empleo remunerado a las encargadas de los comedores populares.	Coordinar con agricultores locales para recibir donaciones de excedentes.	Crear una campaña de redes sociales para atraer voluntarios.	Crear una aplicación de pedido en línea para venta de menús.	Realizar seminarios de capacitación con expertos en finanzas.	Usar aplicaciones de mensajería para una comunicación rápida y eficaz.
					
Crear un negocio que brinde almuerzos a oficinistas dando empleo remunerado a las encargadas de los comedores populares.	Crear alianzas con supermercados para recibir productos no vendidos, asegurando un suministro constante.	Establecer un programa de voluntariado en universidades y colegios.	Crear una aplicación de pedido en línea para venta de menús.	Ofrecer cursos en línea gratuitos de gestión financiera por su flexibilidad y accesibilidad para los administradores.	Crear un canal de comunicación directo entre los comedores y el gobierno local para una interacción más rápida y eficiente.

Figura A9

## Matriz de Costo – Impacto Usuario Beneficiario

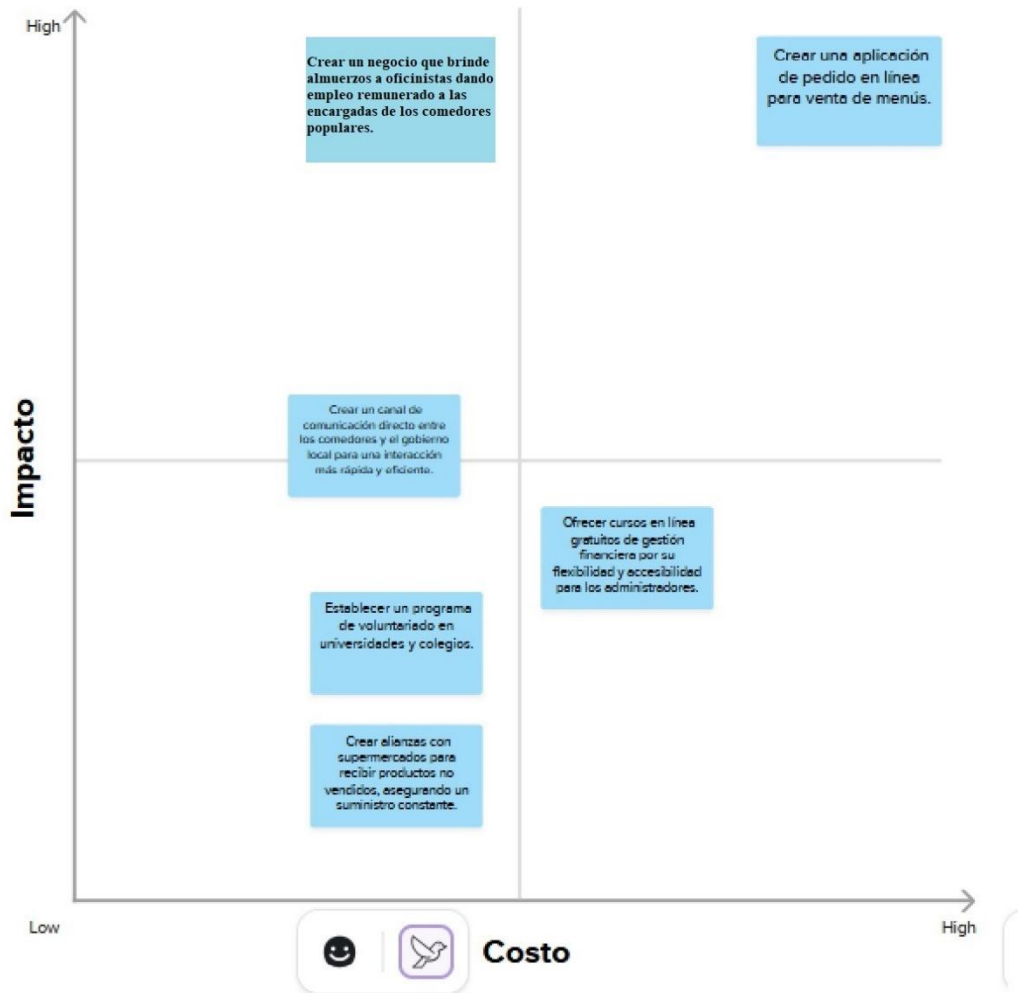


Figura A10

Lienzo 6x6 Usuario Cliente







<p>Objetivo: Generar opciones de almuerzo saludables y accesibles cerca del lugar de trabajo, sin demorar mucho tiempo, cumpliendo con el horario de almuerzo.</p>		<p>Necesidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Manuel necesita opciones de almuerzo saludable y accesible cerca del lugar de trabajo, porque quiere cumplir con el horario de almuerzo.</li> <li>2.- Manuel necesita contar con mobiliario ergonómico porque quiere evitar los dolores de espalda y cuello, de manera que no se vea afectada la productividad y se pueda cumplir con el trabajo a tiempo.</li> <li>3.- Manuel necesita evitar la congestión vehicular, porque se ve afectada su puntualidad y rendimiento, generando estrés y pérdida de tiempo.</li> <li>4.- Manuel necesita tener disponibles algunos servicios cerca de la oficina, porque quiere cumplir con sus tareas diarias sin perder mucho tiempo.</li> <li>5.- Manuel necesita contar con algunos modos de trabajo, porque quiere tener más tiempo en casa, mejorando así el equilibrio entre su vida laboral y personal.</li> <li>6.- Manuel necesita disminuir algunas actividades, porque quiere evitar la falta de tiempo en el cumplimiento de las tareas diarias.</li> </ol>			
<p>Pregunta 1</p> <p>¿Qué opciones de almuerzo saludables y accesibles cerca del lugar de trabajo hay para no incumplir con el horario de almuerzo?</p>	<p>Pregunta 2</p> <p>¿Qué tipo de mobiliario ergonómico podríamos instalar en la oficina para evitar los dolores de espalda y cuello, de manera que no se vea afectada la productividad y se pueda cumplir con el trabajo a tiempo?</p>	<p>Pregunta 3</p> <p>¿Cómo podemos evitar la congestión vehicular, ya que se ve afectada la puntualidad y el rendimiento, generando estrés y pérdida de tiempo?</p>	<p>Pregunta 4</p> <p>¿Qué tipo de servicios de bienestar estarían disponibles cerca de la oficina, para que el trabajador pueda cumplir con sus tareas diarias sin perder mucho tiempo?</p>	<p>Pregunta 5</p> <p>¿Qué modos de trabajo se deben permitir para que el trabajador tenga más tiempo en casa, mejorando así el equilibrio entre la vida laboral y personal?</p>	<p>Pregunta 6</p> <p>¿Qué actividades se necesitan disminuir para evitar la falta de tiempo en el cumplimiento de las tareas diarias.</p>
<p>Pedir el almuerzo por aplicativo y recibirlo por delivery, permite ahorrar en tiempo de preparación, cumpliendo con el horario de almuerzo y descansando también.</p>	<p>Instalar sillas ergonómicas que proporcionan un soporte adecuado a la espalda y el cuello, incluyendo soporte lumbar ajustable, reposabrazos regulables, y asientos con profundidad y altura ajustables.</p>	<p>Salir mucho más temprano en dirección al trabajo, evitando así las tardanzas, pero no disminuyendo el tiempo de descanso y el tiempo con la familia.</p>	<p>Invitar cafeterías a que se instalen cerca de la oficina, para que los empleados puedan comer y beber algo, tomando un descanso sin tener que desplazarse lejos.</p>	<p>Sugerir que se debe permitir trabajar con horarios flexibles, de manera que se mida el desempeño por resultados, ofreciendo la posibilidad de ajustar las horas de inicio y fin de la jornada laboral según las necesidades personales del empleado.</p>	<p>Sugerir la disminución de la cantidad de reuniones, asegurando que solo se realicen cuando sean realmente necesarias. Permitiendo reuniones cortas y directas al punto ahorra mucho tiempo.</p>
<p>Almorzar comida marina en un restaurante cercano, que ofrece opciones saludables como poke bowls y ceviches, siendo una comida ligera y nutritiva.</p>	<p>Instalar escritorios ajustables en altura, que permiten alte mar entre trabajar sentado y de pie, ayudando así en la reducción de la tensión en la espalda y el cuello.</p>	<p>Utilizar transporte por helicóptero para evitar la congestión vehicular, pero el costo de este transporte es elevado y se necesita que el edificio de la oficina disponga de un lugar de aterrizaje adecuado.</p>	<p>Invitar a ciertos bancos para que inauguren oficinas cerca de la oficina, para que los empleados puedan realizar transacciones financieras rápidamente durante horas de trabajo.</p>	<p>Sugerir que sería conveniente permitir el trabajo remoto, donde también se mida el desempeño por resultados, reduciendo el tiempo de desplazamiento y dando una mayor flexibilidad en la gestión del tiempo.</p>	<p>Sugerir la minimización de las interrupciones en el trabajo, estableciendo tiempos determinados para revisar y responder mensajes ayudaría a mantener la concentración y en el ahorro de tiempo.</p>
<p>Elegir un almuerzo vegano en un restaurante de la zona, donde se pueda elegir una variedad de platos como pizzas, lasañas y hamburguesas, todos bajos en azúcar.</p>	<p>Instalar reposapiés que ayudan a mantener una postura correcta al sentarse, aliviando la presión en la parte baja de la espalda y mejorando la circulación.</p>	<p>Alquilar un departamento cerca a la oficina para evitar la congestión vehicular, pero se requiere la disponibilidad de departamento y hay que considerar el elevado costo y otros cambios para la familia.</p>	<p>Invitar a ciertas tiendas para que funcionen cerca de la oficina, para que el empleado adquiera lo necesario sin mucha pérdida de tiempo.</p>	<p>Sugerir que se permita la semana laboral comprimida, para que los empleados trabajen en el mismo número de horas en menos días, lo que les daría unas horas adicionales libres cada semana.</p>	<p>Sugerir la automatización de las tareas administrativas repetitivas, puede permitir tener más tiempo para realizar otras actividades más importantes.</p>
<p>Optar por un restaurante no muy lejano, donde se ofrezcan ensaladas, poke bowls, burritos y pastas, todos preparados con ingredientes frescos y saludables, donde se puedan combinar los platos al gusto.</p>	<p>Instalar soportes para monitores, permitiendo así ajustar la altura y el ángulo de el monitor para que esté a la altura de los ojos, reduciendo la tensión en el cuello y los ojos.</p>	<p>Transportarse por bicicleta a través de las ciclovías, pero no siempre hay ciclovías en toda la ruta hacia la oficina, no siendo tan seguro que se pueda llegar a tiempo al trabajo.</p>	<p>Invitar a clínicas, farmacias o consultorios médicos para que inauguren locales cerca de la oficina, permitiendo que los empleados puedan ser atendidos de manera rápida y conveniente.</p>	<p>Sugerir que se debería permitir el trabajo híbrido, donde se combinen días de trabajo en la oficina con días de teletrabajo, permitiendo a los empleados disfrutar de la flexibilidad del trabajo remoto mientras se mantiene la interacción presencial.</p>	<p>Sugerir que se debe evitar posponer las tareas importantes, estableciendo prioridades y utilizando técnicas de gestión del tiempo.</p>
					
<p>Pedir el almuerzo por aplicativo y recibirlo por delivery, permite ahorrar en tiempo de preparación, cumpliendo con el horario de almuerzo y descansando también.</p>	<p>Instalar sillas ergonómicas que proporcionan un soporte adecuado a la espalda y el cuello, incluyendo soporte lumbar ajustable, reposabrazos regulables, y asientos con profundidad y altura ajustables.</p>	<p>Transportarse por bicicleta a través de las ciclovías en toda la ruta hacia la oficina, no siendo tan seguro que se pueda llegar a tiempo al trabajo.</p>	<p>Invitar a cafeterías a que se instalen cerca de la oficina, para que los empleados puedan comer y beber algo, tomando un descanso sin tener que desplazarse lejos.</p>	<p>Sugerir que se debería permitir el trabajo híbrido, donde se combinen días de trabajo en la oficina con días de teletrabajo, permitiendo a los empleados disfrutar de la flexibilidad del trabajo remoto mientras se mantiene la interacción presencial.</p>	<p>Sugerir la disminución de la cantidad de reuniones, asegurando que solo se realicen cuando sean realmente necesarias. Permitiendo reuniones cortas y directas al punto ahorra mucho tiempo.</p>

Figura A11

## Matriz de Costo – Impacto Usuario Cliente

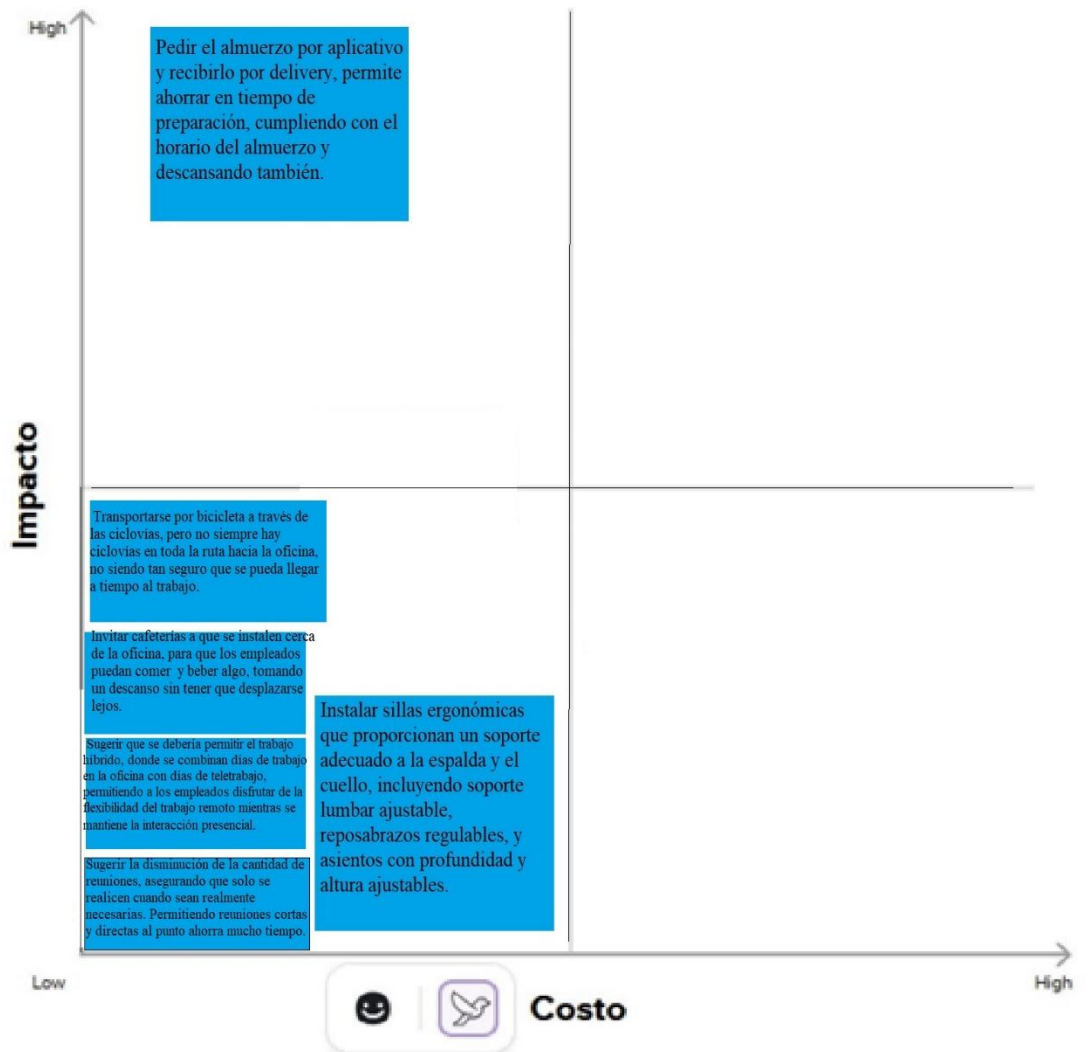


Figura A12

Lienzo Blanco de Relevancia del Usuario Beneficiario- Iteración 3

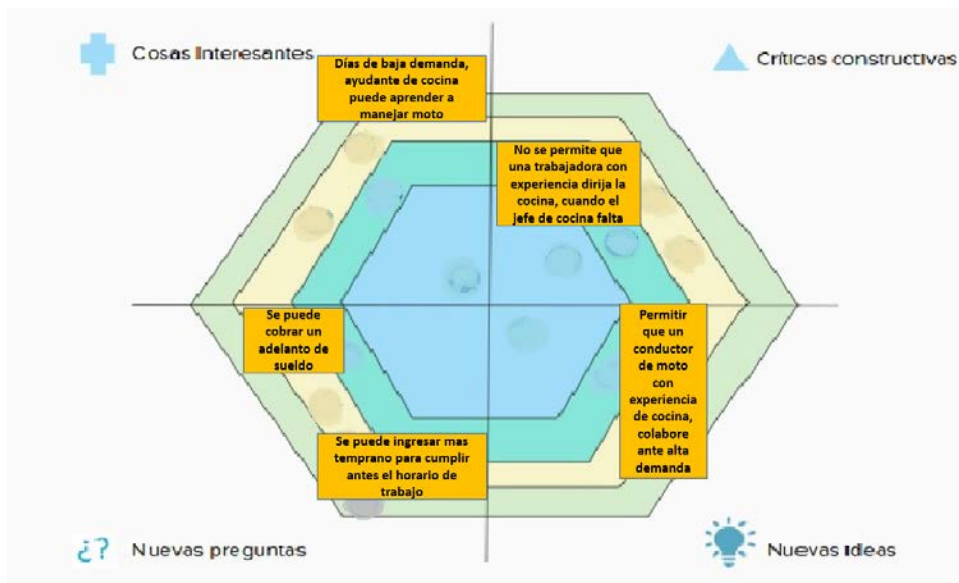


Figura A13

Lienzo Blanco de Relevancia del Usuario Cliente- Iteración 3

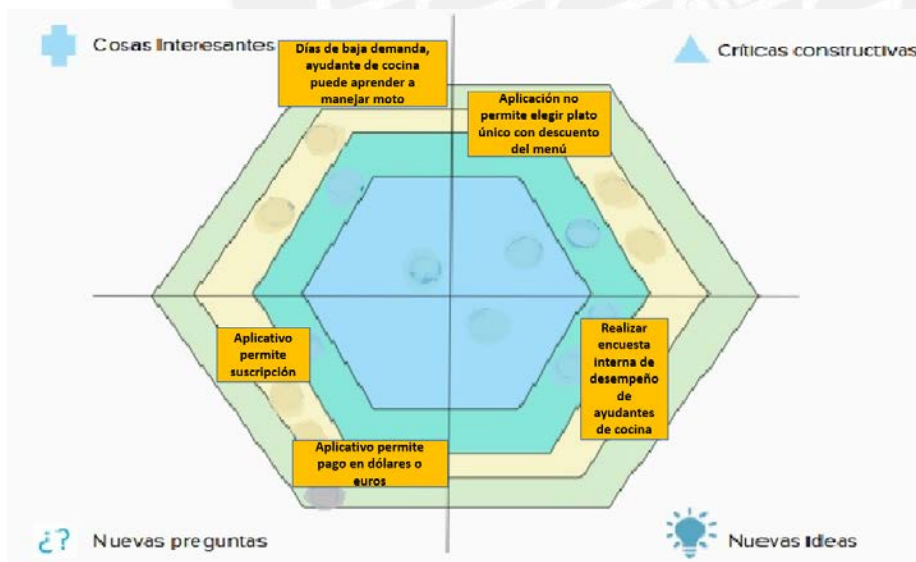


Figura A14

Lienzo Propuesta de Valor Usuario Beneficiario

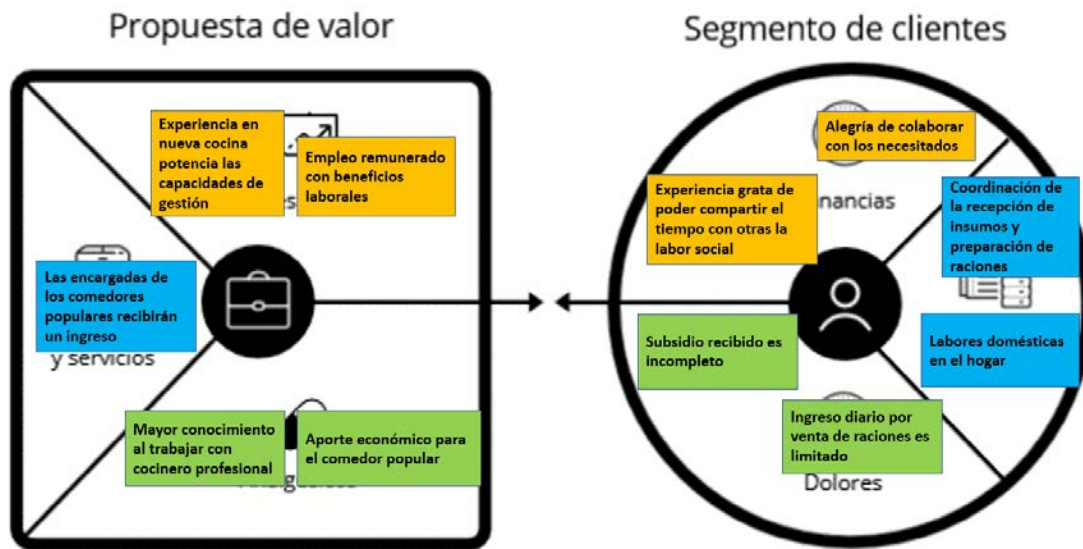
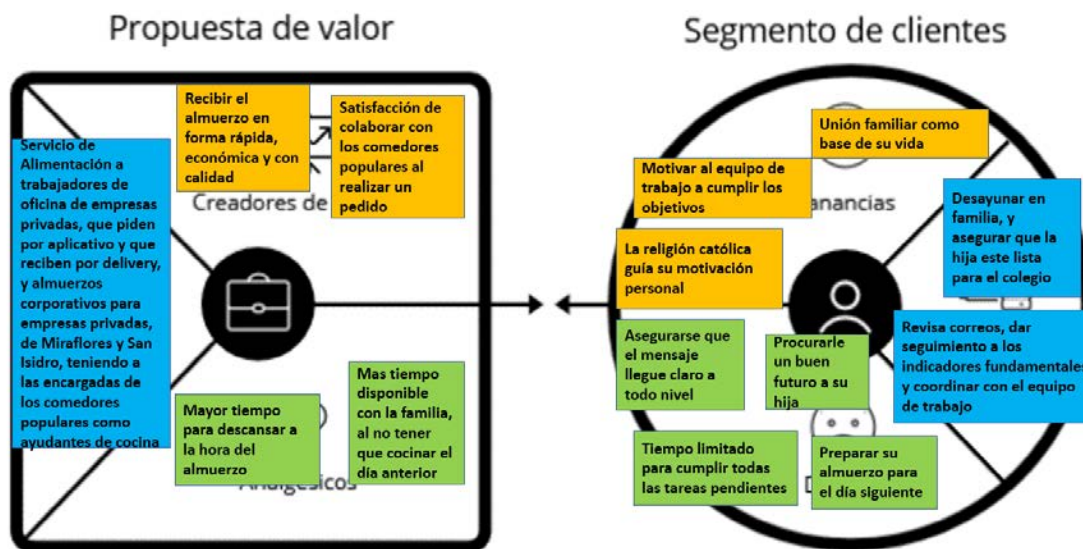


Figura A15

Lienzo Propuesta de Valor Usuario Cliente



**Figura A16**

*Encuesta a comedores populares*

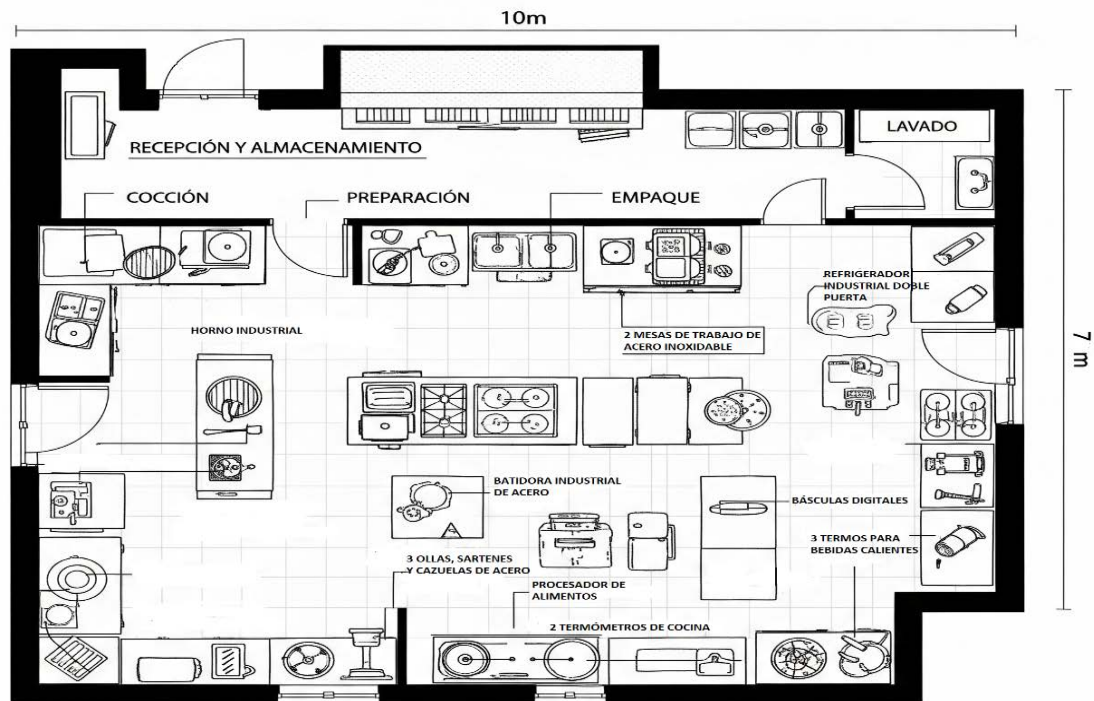


**Figura A17**

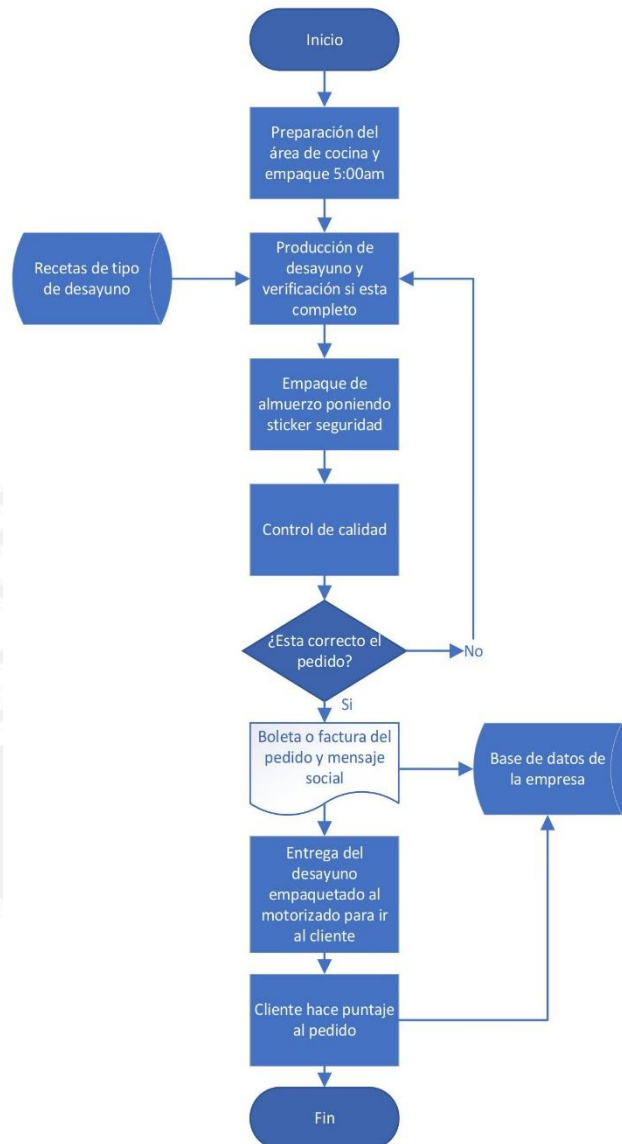
*Encuesta a oficinistas del distrito de San Isidro, Miraflores*

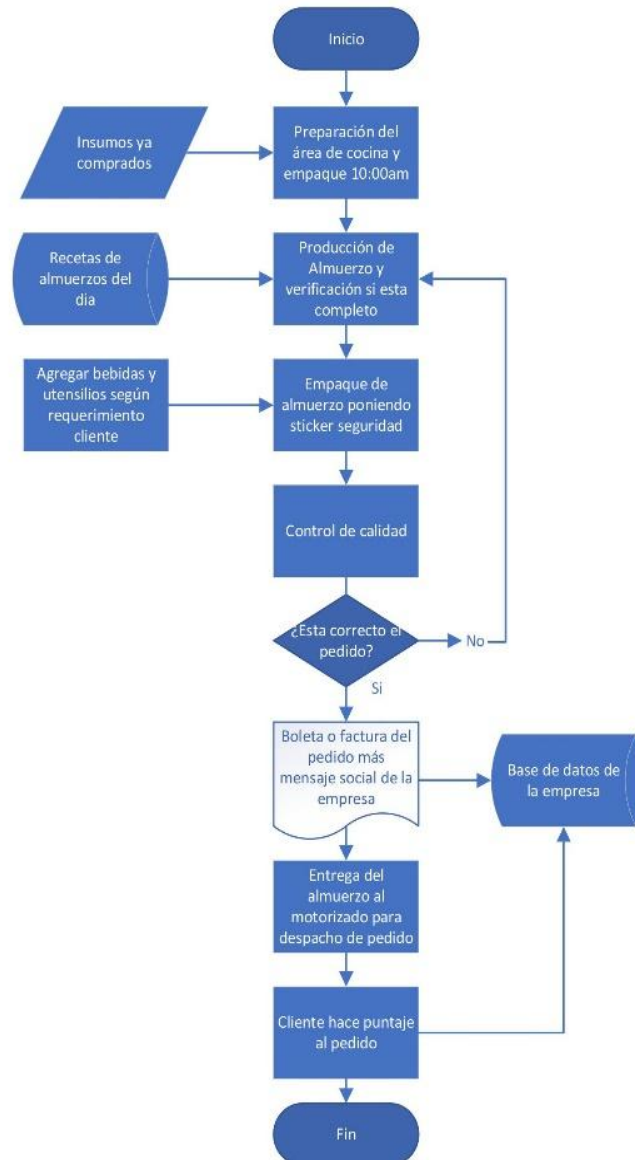




**Figura A18***Vista de Planta y Disposición de Equipos*

Se tienen diagramas de flujo para los desayunos y almuerzos (ver Figuras A19 y A20).

**Figura A19***Diagrama de Flujo para desayunos*

**Figura A20***Diagrama de Flujo para almuerzos*

## Apéndice B: Tablas

### Tabla B1

*Altas de empresas según Ámbito Geográfico Urbano y Distrito en Lima Metropolitana y Callao - II Trimestre 2023 - 2024*

Ámbito geográfico urbano y distrito	2023	2024	Estructura % II Trim. 2024	Var. % II Trim. 2024/23
	II Trim.	II Trim.		
<b>Total</b>	<b>27 111</b>	<b>25 845</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,7</b>
<b>Lima Norte</b>	<b>6 104</b>	<b>5 751</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,8</b>
Ancón	145	143	2,5	-1,4
Carabayllo	803	782	13,6	-2,6
Comas	1 224	1 097	19,1	-10,4
Independencia	392	427	7,4	8,9
Los Olivos	1 055	914	15,9	-13,4
Puente Piedra	721	767	13,3	6,4
San Martín de Porres	1 699	1 583	27,5	-6,8
Santa Rosa	65	38	0,7	-41,5
<b>Lima Centro</b>	<b>8 933</b>	<b>8 845</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,0</b>
Barranco	164	174	2,0	6,1
Breña	313	264	3,0	-15,7
Jesús María	356	308	3,5	-13,5
La Victoria	1 163	1 129	12,8	-2,9
Lima	1 668	1 765	19,9	5,8
Lince	278	291	3,3	4,7
Magdalena del Mar	284	300	3,4	5,6
Miraflores	734	795	9,0	8,3
Pueblo Libre	278	239	2,7	-14,0
Rímac	379	389	4,4	2,6
San Borja	453	408	4,6	-9,9
San Isidro	560	616	6,9	10,0
San Miguel	485	482	5,4	-0,6
Santiago de Surco	1 301	1 253	14,2	-3,7
Surquillo	517	432	4,9	-16,4

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2024

**Tabla B2**

*Competencia mercado objetivo trabajadores de oficinas que piden alimentos por aplicativos-  
Lima 2024*

Empresa	Descripción	Ubicación	Propuesta de Valor	Productos Ofrecidos	Segmento Objetivo	Participación de Mercado (%)
<b>NutriLunch</b>	Ofrece almuerzos saludables para oficinas y personas con poco tiempo. Opera bajo un modelo de suscripción semanal con delivery.	Lima Metropolitana (San Isidro, Surco)	Entregar alimentación saludable, práctica y accesible para personas con rutina laboral exigente.	Almuerzos balanceados, menús semanales personalizados, opción para empresas.	Profesionales jóvenes, oficinistas, empresas medianas.	Aprox. 12%
<b>YummyBox</b>	Plataforma de venta de comida saludable congelada lista para calentar. Enfocada en conveniencia y nutrición.	Lima Metropolitana	Ofrecer una solución saludable y rápida para quienes no pueden cocinar todos los días.	Comida saludable congelada (bowls, sopas, proteínas vegetales), suscripción flexible.	Familias modernas, personas con poco tiempo, jóvenes que viven solos.	Aprox. 8%
<b>Green Republic</b>	Restaurante peruano especializado en comida rápida saludable, con fuerte presencia en plataformas de delivery.	Lima (Miraflores, Surco, Barranco)	Comer saludable sin sacrificar sabor ni rapidez. Ideal para estilos de vida activos.	Ensaladas, wraps, smoothies, jugos detox. Opciones veganas y sin gluten.	Consumidores conscientes, deportistas, veganos, trabajadores remotos.	Aprox. 10%

*Nota.* Adaptado de las páginas web de Nutri Lunch, Foodology y Test Kitchen Corp.

Tabla B3

## Competencia mercado objetivo empresas piden almuerzos corporativos por aplicativos-Lima

2024

Empresa	Descripción	Ubicación	Propuesta de Valor	Productos Ofrecidos	Segmento Objetivo	Participación de Mercado (%)
<b>Tzabar Catering Gourmet</b>	Empresa de catering gourmet que lleva más de 10 años en el mercado. Brinda experiencias gastronómicas personalizadas, especialmente para empresas de alto nivel. Ofrecen calidad premium y menús personalizados.	Oficinas principales en San Isidro.	Experiencias gastronómicas gourmet que reflejan distinción y calidad, adaptadas a cada cliente corporativo.	- Almuerzos corporativos premium - Coffee breaks - Desayunos empresariales - Buffets personalizados para eventos.	Empresas grandes y medianas, ejecutivos y corporaciones que buscan calidad premium para eventos y almuerzos diarios.	Aprox. 25%.
<b>D'Alonso Catering</b>	Empresa consolidada con más de 20 años de experiencia en catering para empresas y eventos. Presentación atractiva de sus productos y menús personalizados.	Sede central en Surco, con cobertura en toda Lima.	Adaptabilidad y soluciones integrales con menús variados, buena relación calidad-precio y presentación impecable.	- Almuerzos corporativos - Buffets temáticos - Coffee breaks para reuniones - Opciones vegetARIANAS y saludables.	Empresas medianas y grandes que organizan eventos, reuniones o buscan menús equilibrados para sus empleados.	Aprox. 20%.
<b>El Buen Sabor</b>	Ofrece almuerzos saludables y accesibles para empresas. Se enfoca en menús balanceados, con entrega puntual y precios competitivos.	Sede principal en San Isidro; reparto de almuerzos en San Borja, Miraflores y Surco.	Calidad, precios accesibles y puntualidad en la entrega. Opciones saludables con variedad de platos tradicionales peruanos.	- Almuerzos saludables diarios - Menús balanceados - Platos típicos peruanos adaptados a las necesidades de las oficinas	Trabajadores de oficinas, pequeñas y medianas empresas que buscan opciones saludables y a precios razonables.	Aprox. 10%.
<b>OneBite Foodbox</b>	Empresa moderna y digitalizada enfocada en el delivery de almuerzos corporativos. Destaca por la variedad en su oferta y por opciones personalizables, aprovechando la tecnología para una mejor gestión del servicio.	Miraflores, Surco y San Borja.	Menús adaptables, soluciones rápidas y tecnológicas para empresas que buscan comodidad y eficiencia en sus almuerzos.	- Almuerzos corporativos - Boxes de comida para reuniones y eventos internos - Snacks para coffee breaks.	Empresas modernas y startups, especialmente aquellas que valoran la eficiencia, rapidez y opciones variadas para sus colaboradores.	Aprox. 15%.

*Nota.* Adaptado de las páginas web de Tzabar Catering Gourmet, D'Alonso Catering, El Buen

Sabor y OneBite Foodbox.

**Tabla B4***Guía de Entrevista al Usuario Beneficiario*

Nº	Frente	Preguntas
1	<b>Demografía</b>	¿Cuál es tu nombre, edad y ocupación?
2		¿Desde cuándo vives en Villa El Salvador?
3		¿Cuál es tu nivel educativo?
4		¿Tienes alguna fuente de ingreso?
5		¿Cuántas personas en tu hogar dependen de ti?
6		¿Qué actividades realizas durante el día?
7	<b>Actividades</b>	¿Cómo es un día típico para ti?
8		¿Cómo te organizas para realizar las tareas diarias?
9		¿A qué se dedican los otros miembros de tu hogar?
10		¿Cuáles son los principales problemas que enfrentas en tu vida diaria?
11	<b>Problemas</b>	¿Qué situación te causa mayor estrés o preocupación?
12		¿Cómo manejas estos momentos en tu día a día?
13		¿Cuál crees que son los principales obstáculos para mejorar tu situación actual?
14		¿Qué tipo de apoyo sientes que te falta para superar tus problemas actuales?
15		¿Cuántas personas en tu hogar dependen del comedor?
16		¿Hay niños o personas mayores en tu familia que dependan del comedor?
17	<b>Familia</b>	¿Cómo afecta la falta de alimentos en el comedor a tu familia?
18		¿Tienes apoyo de algún familiar o amigo para conseguir alimentos?
19		¿Cómo organiza tu familia las comidas en casa cuando no hay suficientes alimentos del comedor?
20		¿Conoces a otras personas que también dependen del comedor?
21	<b>Círculo Social</b>	¿Cómo es tu relación con otros beneficiarios del comedor?
22		¿Cómo afecta el comedor popular a tu integración en la comunidad?
23		¿Participas en actividades comunitarias organizadas por el comedor?
24		¿Cómo te comunicas con otros beneficiarios o con el comedor (redes sociales, mensajería, etc.)?

**Tabla B5***Guía de Entrevista al Usuario Cliente*

Nº	Frente	Preguntas
1		¿Cuál es su nombre, edad y ocupación?
2	<b>Demografía</b>	¿Cuál es tu nivel educativo?
3		¿Dónde resides actualmente?
4		¿Cuánto tiempo promedio dedicas al traslado entre tu casa y el trabajo diariamente?
5	<b>Actividades</b>	¿Cómo es un día típico para ti?
6		¿Cuáles son tus actividades principales fuera del horario laboral?
7		¿Qué medios utilizas para entretenerte en tu tiempo libre?
8	<b>Problemas</b>	¿Cuáles son los principales retos que enfrentas en tu rutina diaria?
9		¿Qué dificultades encuentras al equilibrar tu vida personal y laboral?
10		¿Qué servicios o productos sientes que podrían ayudarte a facilitar tu vida diaria?
11		¿Con quién vives actualmente?
12	<b>Familia</b>	¿Qué papel juega tu familia en tus decisiones cotidianas?
13		¿Cómo describes la dinámica familiar en tu hogar?
14	<b>Círculo Social</b>	¿Con qué frecuencia te reúnes con amigos o conocidos fuera del trabajo?
15		¿Qué tipo de actividades realizas con tu círculo social más cercano?
16		¿Qué importancia le das a mantener y fortalecer tus relaciones sociales?

## Apéndice C: Análisis Financiero

### Tabla C1

#### *Inversión Inicial Tangible e Intangible*

<b>Conceptos</b>	<b>Costo (S/.)</b>
Adelanto 2 meses alquiler local	7,400
Equipamiento y Maquinaria de Cocina	60,100
Mobiliario y Adaptación del Local	24,100
Tecnología y Plataforma Digital	33,000
Permisos y Formalización del Negocio	5,165
Presupuesto de Marketing Inicial	11,000
<b>Total</b>	<b>140,765</b>

### Tabla C2

#### *Inversión Capital de Trabajo Inicial*

<b>Concepto</b>	<b>Costo S/.</b>
Variación Capital de Trabajo	450,317

### Tabla C3

#### *Detalle Punto de Equilibrio – Primer Año*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
N° almuerzos oficinistas	24,635
N° almuerzos corporativos	27,300
<b>N° almuerzos total</b>	<b>51,935</b>
N° desayunos oficinistas	10,782
N° desayunos corporativos	27,300
<b>N° desayunos total</b>	<b>38,082</b>
<b>Punto Equilibrio N° Total Pedidos</b>	<b>90,017</b>

### Tabla C4

#### *Ingreso de Almuerzos para oficinistas Año 1 – Escenario Optimista*

	Porcentaje	Cantidad	Precio unitario S/.	Ingresos S/.
Almuerzos económicos	62.10%	69,607	14.00	974,495
Almuerzos ejecutivos	24.10%	27,013	18.00	486,239
Almuerzos plus	13.80%	15,468	25.00	386,704
		<b>112,088</b>		<b>1,847,438</b>

**Tabla C5***Ingreso de Desayunos para oficinistas Año 1 – Escenario Optimista*

	Porcentaje	Cantidad	Precio unitario S/.	Ingresos S/.
Desayunos económicos	62.10%	30,464	12.00	365,572
Desayunos ejecutivos	24.10%	11,823	16.00	189,163
Desayunos plus	13.80%	6,770	20.00	135,397
		<b>49,057</b>		<b>690,133</b>

**Tabla C6***Costos y Gastos escenario optimista*

		1	2	3	4	5
<b>ALMUERZOS</b>	1%					
Costo insumos e ingredientes por plato		4.37	4.41	4.46	4.50	4.55
Costo Mano de obra por plato =		0.448	0.453	0.457	0.462	0.466
Costos Indirectos fabricación variables por plato =		1.80	1.82	1.84	1.85	1.87
Costo indirecto de fabricación fijos al mes		9,000	9,090	9,181	9,273	9,365
Numero de platos al año		221,288	238,991	262,890	294,437	317,992
Costo insumos e ingredientes		967,029	1,054,836	1,171,923	1,325,679	1,446,050
Costo Mano de obra		99,189	108,195	120,204	135,975	148,322
Costos Indirectos fabricación variables		398,319	434,486	482,714	546,046	595,627
Costo indirecto de fabricación fijos		100,600	109,080	110,171	111,273	112,385
Costo de Producción almuerzos		1,565,137	1,706,597	1,885,012	2,118,973	2,302,385
<b>DESAYUNOS</b>						
CU Ingredientes		6.17	6.23	6.29	6.35	6.42
CU Mano de Obra		1.00	1.01	1.02	1.03	1.04
CIF		3.38	3.42	3.45	3.49	3.52
Numero de desayunos al año		103,657	111,949	123,144	137,922	148,955
Costo insumos e ingredientes		639,218	697,259	774,654	876,289	955,856
Costo Mano de obra		103,657	113,069	125,620	142,101	155,004
Costos Indirectos fabricación		350,660	382,500	424,958	480,712	524,361
Costo de Producción desayunos		1,093,535	1,192,828	1,325,232	1,499,102	1,635,221
<b>Costo de Ventas</b>		<b>2,658,672</b>	<b>2,899,425</b>	<b>3,210,244</b>	<b>3,618,075</b>	<b>3,937,606</b>
Gasto Personal de Administración	2,200	26,400	26,400	26,400	26,400	26,400
Registro de Dominio y Hosting		500	500	500	500	0
<b>Gasto Administrativos</b>		<b>26,900</b>	<b>26,900</b>	<b>26,900</b>	<b>26,900</b>	<b>26,400</b>
Gastos Marketing		8,200	9,700	11,200	12,500	12,300
Gasto Delivery		178,416	178,416	178,416	178,416	178,416
Mantenimiento anual de web y app		2500	2500	2500	2500	2500
<b>Gastos Ventas</b>		<b>189,116</b>	<b>190,616</b>	<b>192,116</b>	<b>193,416</b>	<b>193,216</b>

**Tabla C7***Costos y Gastos escenario conservador*

	1	2	3	4	5
	2%				
Costo insumos e ingredientes por plato	4.37	4.46	4.55	4.64	4.73
Costo Mano de obra por plato =	0.45	0.46	0.47	0.48	0.49
Costos Indirectos fabricación variables por plato =	1.80	1.84	1.87	1.91	1.95
Costo indirecto de fabricación fijos al mes	9,000	9,180	9,364	9,551	9,742
Numero de platos al año	143,856	152,487	164,686	181,155	192,024
Costo insumos e ingredientes	628,649	679,696	748,753	840,100	908,317
Costo Mano de obra	64,481	69,717	76,800	86,169	93,166
Costos Indirectos fabricación variables	258,940	279,966	308,411	346,037	374,135
Costo indirecto de fabricación fijos	100,600	110,160	112,363	114,610	116,903
<b>Costo de Producción</b>	<b>1,052,670</b>	<b>1,139,538</b>	<b>1,246,326</b>	<b>1,386,917</b>	<b>1,492,521</b>
<b>DESAYUNOS</b>					
CU Ingredientes	6.17	6.29	6.42	6.54	6.67
CU Mano de Obra	1.00	1.02	1.04	1.06	1.08
CIF	3.38	3.45	3.52	3.59	3.66
Numero de desayunos al año	103,657	111,949	123,144	137,922	148,955
Costo insumos e ingredientes	639,218	704,162	790,070	902,576	994,278
Costo Mano de obra	103,657	114,188	128,119	146,364	161,234
Costos Indirectos fabricación	350,660	386,288	433,415	495,133	545,438
Costo de Producción desayunos	1,093,535	1,204,638	1,351,604	1,544,072	1,700,950
<b>Costo de Ventas</b>	<b>2,146,205</b>	<b>2,344,176</b>	<b>2,597,930</b>	<b>2,930,989</b>	<b>3,193,471</b>
Gasto Personal de Administración	2,200	26,400	26,400	26,400	26,400
Registro de Dominio y Hosting	500	500	500	500	0
<b>Gasto Administrativos</b>	<b>26,900</b>	<b>26,900</b>	<b>26,900</b>	<b>26,900</b>	<b>26,400</b>
Gastos Marketing	8,200	9,700	11,200	12,500	12,300
Gasto Delivery	178,416	178,416	178,416	178,416	178,416
Mantenimiento anual de web y app	2500	2500	2500	2500	2500
<b>Gastos Ventas</b>	<b>189,116</b>	<b>190,616</b>	<b>192,116</b>	<b>193,416</b>	<b>193,216</b>

Tabla C8

## Flujo de Caja Escenario Optimista

	0	1	2	3	4	5
Nº almuerzos oficinistas		112,088	121,055	133,161	149,140	161,071
Nº almuerzos corporativos		109,200	117,935	129,730	145,297	156,921
Nº almuerzos total		221,288	238,991	262,890	294,437	317,992
Crecimiento anual			8%	10%	12%	8%
Ingresos almuerzos oficinistas		1,847,438	1,995,233	2,194,756	2,458,127	2,654,777
Ingresos almuerzos corporativos		1,375,920	1,485,994	1,634,593	1,830,744	1,977,204
Ingresos almuerzos Total		3,223,358	3,481,227	3,829,349	4,288,871	4,631,981
Nº desayunos oficinistas		49,057	52,981	58,280	65,273	70,495
Nº desayunos corporativos		54,600	58,968	64,865	72,649	78,460
Nº desayunos total		103,657	111,949	123,144	137,922	148,955
Crecimiento anual			8%	10%	12%	8%
Ingresos desayunos oficinistas		690,133	745,343	819,878	918,253	991,724
Ingresos desayunos corporativos		589,680	589,680	589,680	589,680	589,680
Ingresos desayunos Total		1,279,813	1,335,023	1,409,558	1,507,933	1,581,404
<b>Ingresos Totales</b>		<b>4,503,171</b>	<b>4,816,250</b>	<b>5,238,907</b>	<b>5,796,814</b>	<b>6,213,385</b>
Costo de Ventas		2,658,672	2,899,425	3,210,244	3,618,075	3,937,606
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1,844,499</b>	<b>1,916,825</b>	<b>2,028,663</b>	<b>2,178,739</b>	<b>2,275,779</b>
Gasto Administrativo		25,900	25,900	25,900	25,900	25,400
Gasto de Ventas		189,116	190,616	192,116	193,416	193,216
Depreciación		12,620	12,620	12,620	12,620	12,620
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>1,615,863</b>	<b>1,686,689</b>	<b>1,797,027</b>	<b>1,945,803</b>	<b>2,043,543</b>
Impuesto	29.50%	475,680	497,573	530,123	574,012	602,845
<b>NOPAT</b>		<b>1,139,183</b>	<b>1,189,116</b>	<b>1,266,904</b>	<b>1,371,791</b>	<b>1,440,698</b>
Entrega a comedores Populares	10%	113,918	118,912	125,690	137,179	144,070
Depreciación		12,620	12,620	12,620	12,620	12,620
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>1,037,885</b>	<b>1,082,824</b>	<b>1,152,834</b>	<b>1,247,232</b>	<b>1,309,248</b>
Inversión	140,755					
Capital de Trabajo (10% Ingresos)	450,317	481,625	523,891	579,681	621,338	
Variación Capital de Trabajo	450,317	31,308	42,256	55,791	41,657	621,338
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-	<b>591,082</b>	<b>1,040,559</b>	<b>1,097,043</b>	<b>1,205,575</b>	<b>1,930,587</b>
<b>WACC</b>		<b>10.76%</b>				
<b>VANE</b>		<b>3,932,945</b> soles	<b>Genera Valor</b>	<b>1,111,002</b> US\$		
<b>TIRE</b>		175%				
<b>(+) Desembolso Crédito</b>		354,649				
<b>(-) Intereses</b>			27,582			
<b>(-) Amortización</b>			354,649			
<b>(+) Ahorro IR x Intereses (29.5%)</b>			8,137			
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		<b>-236,433</b>	<b>632,482</b>	<b>1,040,559</b>	<b>1,097,043</b>	<b>1,205,575</b>
<b>COK=Ke</b>		<b>11.03%</b>				
<b>VANF</b>		<b>3,916,367</b> soles	<b>Genera Valor</b>	<b>1,106,318</b> US\$		
<b>TIRE</b>		312%				

Tabla C9

## Flujo de Caja Escenario Conservador

	0	1	2	3	4	5
N° almuerzos oficinistas		34,656	36,735	39,674	43,641	46,250
N° almuerzos corporativos		109,200	115,752	125,012	137,513	145,754
N° almuerzos total		143,856	152,487	164,686	181,155	192,024
Crecimiento anual			5%	8%	10%	5%
Ingresos almuerzos oficinistas		571,194	605,466	653,903	719,294	762,451
Ingresos almuerzos corporativos		1,375,920	1,458,475	1,575,153	1,732,669	1,836,629
Ingresos almuerzos Total		1,947,114	2,063,941	2,229,057	2,451,962	2,599,080
N° desayunos oficinistas		25,303	27,882	30,112	33,123	35,111
N° desayunos corporativos		54,600	57,875	62,506	68,757	72,882
N° desayunos total		80,903	85,758	92,618	101,880	107,993
Crecimiento anual			5%	8%	10%	5%
Ingresos desayunos oficinistas		370,035	392,238	423,618	465,979	493,938
Ingresos desayunos corporativos		589,680	625,061	675,066	742,572	787,127
Ingresos desayunos Total		959,716	1,017,299	1,098,683	1,208,552	1,281,065
<b>Ingresos Totales</b>		<b>2,906,831</b>	<b>3,081,241</b>	<b>3,327,740</b>	<b>3,660,514</b>	<b>3,880,145</b>
Costo de Ventas		2,146,205	2,344,175	2,597,930	2,930,989	3,193,471
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>760,626</b>	<b>737,064</b>	<b>729,810</b>	<b>729,524</b>	<b>686,674</b>
Gasto Administrativo		25,900	25,900	25,900	25,900	25,400
Gasto de Ventas		189,116	190,616	192,116	193,416	193,216
Depreciación		12,620	12,620	12,620	12,620	12,620
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>531,990</b>	<b>506,928</b>	<b>498,174</b>	<b>496,588</b>	<b>454,438</b>
Impuesto	29.50%	156,937	149,544	146,961	146,494	134,059
<b>NOPAT</b>		<b>375,053</b>	<b>357,384</b>	<b>351,212</b>	<b>350,095</b>	<b>320,379</b>
Entrega a comedores Populares	10%	37,505	35,738	35,121	35,009	32,038
Depreciación		12,620	12,620	12,620	12,620	12,620
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>350,167</b>	<b>334,266</b>	<b>328,711</b>	<b>327,705</b>	<b>300,961</b>
Inversión	140,755					
Capital de Trabajo (10% Ingresos)	290,683	308,124	332,774	356,051	388,014	
Variación Capital de Trabajo	290,683	17,441	24,650	33,277	21,963	-388,014
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-	<b>431,448</b>	<b>332,726</b>	<b>309,616</b>	<b>305,742</b>	<b>688,975</b>
<b>WACC</b>		<b>10.76%</b>				
<b>VANE</b>		<b>955,370</b> soles	<b>Genera Valor</b>	<b>269,878</b> US\$		
<b>TIRE</b>		73.0%				
<b>(+) Desembolso Crédito</b>		258,869				
<b>(-) Intereses</b>			20,133			
<b>(-) Amortización</b>			258,869			
<b>(+) Ahorro IR x Intereses (29.5%)</b>			5,939			
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		<b>-172,579</b>	<b>59,664</b>	<b>309,616</b>	<b>295,434</b>	<b>305,742</b>
<b>COK=Ke</b>		<b>11.03%</b>				
<b>VANF</b>		<b>957,696</b> soles	<b>Genera Valor</b>	<b>270,536</b> US\$		
<b>TIRF</b>		105%				

**Tabla C10***Estado de Resultados Escenario Optimista*

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Totales</b>		<b>4,503,171</b>	<b>4,816,250</b>	<b>5,238,907</b>	<b>5,796,814</b>	<b>6,213,385</b>
Costo de Ventas		<u>2,658,672</u>	<u>2,899,425</u>	<u>3,210,244</u>	<u>3,618,075</u>	<u>3,937,606</u>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1,844,499</b>	<b>1,916,825</b>	<b>2,028,663</b>	<b>2,178,739</b>	<b>2,275,779</b>
Gasto Administrativo		26,900	26,900	26,900	26,900	26,400
Gasto de Ventas		189,116	190,616	192,116	193,416	193,216
Depreciación		<u>12,620</u>	<u>12,620</u>	<u>12,620</u>	<u>12,620</u>	<u>12,620</u>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>1,615,863</b>	<b>1,686,689</b>	<b>1,797,027</b>	<b>1,945,803</b>	<b>2,043,543</b>
Impuesto	29.50%	<u>476,680</u>	<u>497,573</u>	<u>530,123</u>	<u>574,012</u>	<u>602,845</u>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>1,139,183</b>	<b>1,189,116</b>	<b>1,266,904</b>	<b>1,371,791</b>	<b>1,440,698</b>
Entrega a comedores Populares	10%	<u>113,918</u>	<u>118,912</u>	<u>126,690</u>	<u>137,179</u>	<u>144,070</u>
<b>Utilidad Neta Final</b>		<b>1,025,265</b>	<b>1,070,204</b>	<b>1,140,214</b>	<b>1,234,612</b>	<b>1,296,628</b>
<b>Margen Neto</b>		22.8%	22.2%	21.8%	21.3%	20.9%

**Tabla C11***Estado de Resultados Escenario Conservador*

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Totales</b>		<b>2,906,831</b>	<b>3,081,241</b>	<b>3,327,740</b>	<b>3,660,514</b>	<b>3,880,145</b>
Costo de Ventas		<u>2,146,205</u>	<u>2,344,176</u>	<u>2,597,930</u>	<u>2,930,989</u>	<u>3,193,471</u>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>760,626</b>	<b>737,064</b>	<b>729,810</b>	<b>729,524</b>	<b>686,674</b>
Gasto Administrativo		26,900	26,900	26,900	26,900	26,400
Gasto de Ventas		189,116	190,616	192,116	193,416	193,216
Depreciación		<u>12,620</u>	<u>12,620</u>	<u>12,620</u>	<u>12,620</u>	<u>12,620</u>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>531,990</b>	<b>506,928</b>	<b>498,174</b>	<b>496,588</b>	<b>454,438</b>
Impuesto	29.50%	<u>156,937</u>	<u>149,544</u>	<u>146,961</u>	<u>146,494</u>	<u>134,059</u>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>375,053</b>	<b>357,384</b>	<b>351,212</b>	<b>350,095</b>	<b>320,379</b>
Entrega a comedores Populares	10%	<u>37,505</u>	<u>35,738</u>	<u>35,121</u>	<u>35,009</u>	<u>32,038</u>
<b>Utilidad Neta Final</b>		<b>337,547</b>	<b>321,646</b>	<b>316,091</b>	<b>315,085</b>	<b>288,341</b>
<b>Margen Neto</b>		11.6%	10.4%	9.5%	8.6%	7.4%

**Figura C1**

*Cálculo del  $COK = Ke$  y del  $WACC$*

Tasa de Libre riesgo (T-Bonds a 30 años)		4.81%
Prima de Mercado ( $R_m - R_f$ )		5.23%
Categoría <b>Food Processing</b>		
Beta Desapalancado		BU 0.38
<b>INVERSIÓN</b>	<b>591,082</b>	
Propia	40%	<b>236,433</b>
Deuda	60%	<b>354,649</b>
T		29.50%
BL		<b>0.782</b>
Riesgo País (RP)		2.13%
<b>Ke (Perú)</b>		<b>11.03%</b>
rd = TEA =		15%
T		29.50%
<b>Kd =</b>		<b>10.58%</b>
E/(D+E) =		40%
D/(D+E) =		60%
<b>WACC =</b>		<b>10.76%</b>

## Apéndice D: para Hipótesis

### Figura D1

*Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución 1*

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
Actividad	Medición de la Deseabilidad
Responsable	Grupo 8
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo □ □ □)</b>	
Consideramos	que los empleados de oficina que trabajan en Miraflores y San Isidro, acostumbran pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno que se encuentre dentro de su presupuesto.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos □ □ □)</b>	
Para verificarlo, nosotros	escogeremos una muestra 70 oficinistas y realizaremos una encuesta, luego de un proceso de degustación de nuestro producto.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido □ □ □)</b>	
Luego, mediremos	la aceptación de nuestro producto a través del porcentaje de intención de compra, y del porcentaje de recompra
<b>Paso 4: Criterio</b>	
Todo está en	orden si el porcentaje de intención de compra es mayor del 15%, y si el porcentaje de recompra es mayor del 50%.

### Figura D2

*Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución 2*

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
Actividad	Medición de la Deseabilidad
Responsable	Grupo 8
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo □ □ □)</b>	
Consideramos	que los empleados de oficina que trabajan en Miraflores y San Isidro, acostumbran pedir de 1 a 5 veces por semana un almuerzo y/o desayuno sabiendo que así se apoya un negocio con impacto social.
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos □ □ □)</b>	
Para verificarlo, nosotros	escogeremos una muestra de 70 oficinistas y realizaremos una encuesta, luego de un proceso de degustación de nuestro producto.
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido □ □ □)</b>	
Además, mediremos	la aceptación de nuestro producto a través del porcentaje de intención de compra.
<b>Paso 4: Criterio</b>	
Estamos bien si	el resultado favorable es mayor del 15% del total de las encuestas.

## Figura D3

### *Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución 3*

Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
Actividad	Medición de la Deseabilidad
Responsable	Grupo 8
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo □ □ □)</b>	
Creemos que	los empleados de oficina que trabajan en Miraflores y San Isidro, solicitan fácilmente un almuerzo y/o desayuno utilizando el aplicativo/web de Sazón Solidaria.
<b>Paso 2: Prueba (Confiable de los datos □ □ □)</b>	
Para comprobarlo,	realizaremos una prueba de usabilidad con 40 participantes (20 de Miraflores y 20 de San Isidro), observaremos si el cliente puede realizar un pedido, confirmar la recepción, hasta
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido □ □ □)</b>	
Luego, mediremos	el tiempo de culminación de un pedido, la tasa de finalización del proceso, la facilidad de uso y el NPS (Puntuación Nota del Promotor).
<b>Paso 4: Criterio</b>	
Todo está en	Orden si el tiempo de culminación de un pedido es menor de 2 minutos, la tasa de finalización del proceso es mayor del 80%, la facilidad de uso es mayor o igual del 80% de usuarios satisfechos y el NPS es mayor o igual del 70%.
responder la encuesta de satisfacción.	

## Cuestionario

### Sección 1: Introducción y consentimiento

#### 1. Introducción

Es una encuesta sobre hábitos de compra de almuerzos por delivery. Duración de 3 a 5 min. Con respuestas anónimas y solo para fines académicos.

#### 2. Consentimiento (obligatoria, selección única)

- Acepto participar
- No acepto

**Lógica:** Si responde “No acepto” → Enviar a la página final.

### Sección 2: Filtro y perfil

#### 3. ¿Trabaja actualmente en...? (obligatoria, selección única)

- Miraflores
- San Isidro
- Otro distrito

**Lógica:** Si responde “Otro distrito” → Enviar a la página final.

#### 4. Modalidad de trabajo (opcional, selección única)

- Presencial
- Híbrido
- Remoto

**5. Cargo/área (opcional, casillas)**

- Administrativo
- Comercial/ventas
- Finanzas/contabilidad
- Marketing/Comunicaciones
- TI/Operaciones
- Otro: \_\_\_\_\_

**6. Horario típico de almuerzo (opcional, selección única)**

- 12:00–13:00
- 12:30–13:30
- 13:00–14:00
- 13:30–14:30

**Sección 3: Consumo por delivery (neutral, sin presuponer)**

**7. En una semana laboral típica (lunes-viernes), ¿suele pedir almuerzo por delivery? (obligatoria, selección única)**

- Sí
- No

**Lógica:** Si responde “No” → Saltar a la Sección 6 (datos demográficos) para no sesgar.

**8. ¿Con qué frecuencia solicitaría este almuerzo? (obligatoria, selección única)**

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- 4 veces por semana
- 5 veces por semana

**9. Plataformas o canales que usa (casillas)**

- Rappi
- PedidosYa
- Uber Eats
- WhatsApp directo al local
- Llamada telefónica
- Otro: \_\_\_\_\_

**10. Tiempo de entrega aceptable (selección única)**

- Hasta 20 min
- 21–30 min
- 31–40 min
- Más de 40 min

**Sección 4: Precio y “dentro de su presupuesto”**

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo con un fin social que beneficia a un comedor popular de Villa El Salvador? (selección única)**

- Menos de S/ 12
- De S/ 12–15
- De S/ 16–19
- Más de S/ 20

**13. Forma de pago más frecuente (selección única)**

- Yape/Plin

- Tarjeta en app
- Efectivo
- Transferencia

### Sección 5: Intención de compra

14. **¿Si existiera una nueva cocina oculta que ofrezca un almuerzo de calidad, con un fin social que beneficia a un comedor popular de Villa El Salvador, Ud. Estaría dispuesto(a) a realizar un pedido?**

- No lo pediría
- Probablemente no lo pediría
- No estoy seguro(a)
- Probablemente lo pediría
- Definitivamente lo pediría

15. **Principales razones de compra (casillas)**

- Precio percibido como justo
- Porción suficiente
- Sabor/calidad
- Variedad de opciones
- Rapidez de entrega
- Saludable
- Otro: \_\_\_\_\_

16. **Restricciones o preferencias (casillas)**

- Vegetariano/vegano
- Bajo en calorías
- Sin gluten
- Sin lactosa
- Sin restricciones

### Sección 6: Datos demográficos mínimos (opcionales)

17. **Rango de edad (selección única)**

- De 18–24 años
- De 25–34 años
- De 35–44 años
- Mas de 45 años

18. **Correo (opcional, respuesta corta)**

“Para recibir un cupón/resultado (opcional).”

**Figura D4**

*Almuerzo 1: Picante de Quinoa*



**Figura D5**

*Almuerzo 2: Olluquito con carne*



**Figura D6**

*Almuerzo 3: Arroz Tapado*



**Figura D7**

*Un Pedido*



**Figura D8***Varios Pedidos***Figura D9***Degustando el arroz tapado***Figura D10***Con Dos Clientes*

**Figura D11**

*Con Otras Tres Clientes*

**Figura D12**

*Con un Cliente y pedido*

**Figura D13**

*Con Cuatro Clientes*



**Figura D14**

*Afuera con Otro Cliente y pedido*









## Apéndice F: Para Proceso de Inocuidad

El proceso de inocuidad es fundamental para garantizar la seguridad alimentaria y prevenir las enfermedades transmitidas por los alimentos. Los pasos necesarios para implementar la inocuidad en la cocina oculta serían los siguientes (BSG Institute, 2020):

- **Limpieza y desinfección:** en las superficies, equipos y utensilios que entren en contacto con los alimentos.
- **Control de temperatura:** para prevenir la proliferación de bacterias y otros microorganismos.
- **Manipulación segura:** utilización de guantes, lavado de manos frecuente y separación de alimentos crudos y cocidos.
- **Almacenamiento adecuado:** manteniendo la cadena de frío y evitando la contaminación cruzada.
- **Control de plagas:** para prevenir la presencia de insectos, roedores y otros.
- **Capacitación del personal:** para garantizar que todos estén conscientes de la importancia de la inocuidad.
- **Monitoreo y registro:** de temperaturas, limpieza y otras prácticas de inocuidad para garantizar el cumplimiento de estándares.
- **Implementación de un sistema HACCP:** para identificar y controlar los peligros potenciales en la producción de alimentos.

En la Figura F1 se muestra un Diagrama de Flujo de Implementación de la Inocuidad para la cocina oculta.

**Figura F1**

*Diagrama de Flujo Implementación de Inocuidad*

