

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



**Modelo ProLab: Willarina, una propuesta sostenible para la generación de ingresos de las amas de casa en Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**QUE PRESENTA:**

Ayling Maritsa, Alvarez Villegas  
Katherine Jazmín, Huacoto Camones

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**QUE PRESENTA:**

Jorge Fernando, Meza Torres  
José Carlos, San Miguel Caballa

**ASESOR**

Óscar Alberto Uribe Laines

**Surco, febrero, 2025**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Oscar Alberto Uribe Laines, docente de la Facultad de la Escuela de Negocios Centrum PUCP de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado: Modelo Prolab: Willarina, una propuesta sostenible para la generación de ingresos de las amas de casa en Lima


Metropolitana, de los autores:

- Ayling Maritsa Alvarez Villegas, DNI: 71632260
- Katherine Jazmín Huacoto Camones, DNI: 70898220
- Jorge Fernando Meza Torres, DNI: 42777717
- José Carlos San Miguel Caballa, DNI: 43077104

dejo constancia de lo siguiente:

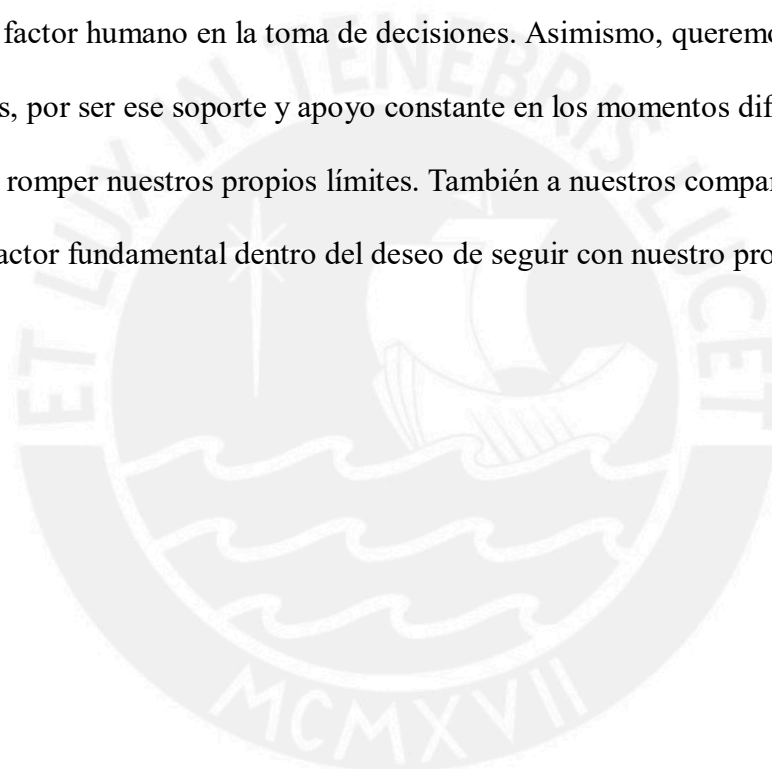
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/02/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 26 de febrero de 2025

Apellidos y nombres del asesor: <u>Uribe Laines, Oscar Alberto</u>	
DNI:10487319	Firma 
ORCID: 0000-0001-9689-5213	

## Agradecimientos

Estamos realmente agradecidos con el crecimiento profesional y personal alcanzado luego de culminar el programa de estudios en nuestra Escuela de Posgrado Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Queremos dar las gracias a todos nuestros maestros, por cada experiencia compartida y por su preocupación constante en generar en nosotros este cambio de *mindset* orientado hacia la generación de un liderazgo Centrum, con mirada hacia el futuro, promoviendo un cambio positivo del entorno en el cual nos desarrollamos y la importancia del factor humano en la toma de decisiones. Asimismo, queremos agradecer a nuestras familias, por ser ese soporte y apoyo constante en los momentos difíciles, motivándonos a romper nuestros propios límites. También a nuestros compañeros de vida, porque son un factor fundamental dentro del deseo de seguir con nuestro proceso de desarrollo.



## Dedicatorias

A mi papá Ernesto, mamá Maritsa, hermano Cristian y hermana Meyling, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y su motivación constante.

Alvarez Villegas, Ayling Maritsa

Agradezco a mis padres y a mi hermano Jose por todo el apoyo brindado en este tiempo para seguir creciendo profesionalmente, porque ellos me enseñaron a nunca darme por vencida y luchar por mis sueños. También quiero dar las gracias a toda mi familia y a las personas que aprecio por las llamadas o mensajes de aliento que he recibido en algunos momentos difíciles.

Huacoto Camones, Katherine Jazmín

Este éxito se lo dedico a la memoria de mi padre. Agradezco profundamente a mi madre, mi esposa y mis hijos que son el motor y motivo de cada logro en mi vida. A mis hermanos, tíos y familia en general, ellos fueron parte de todo este proceso y estuvieron junto a mí en cada reto que me propongo alcanzar.

Meza Torres, Jorge Fernando

A mi padre Carlos y mi madre América, quienes desde pequeño me impulsaron a siempre ser el mejor. A mi esposa Erika, mi complemento y mi impulso principal por seguir creciendo y superándome. A mis hermanos y amistades, siempre importantes en todo momento.

San Miguel Caballa, José Carlos

## Resumen Ejecutivo

Willarina se presenta como una propuesta innovadora cuyo objetivo principal es apoyar a las amas de casa de Lima Metropolitana en la generación de ingresos mediante la venta de comida casera en carros ambulantes formalizados por la empresa. El modelo de negocio consiste en proporcionar una plataforma digital que facilita la conexión entre las amas de casa y sus clientes, mejorando la visibilidad y gestión de sus negocios de manera eficiente. Esta plataforma no solo ofrece una solución tecnológica, sino que también garantizaría a las amas de casa el apoyo constante de la empresa.

Por lo tanto, Willarina se convertiría en intermediaria entre las amas de casa y los consumidores finales, cobrando una comisión del 18% por cada plato vendido. De este modo, las amas de casa se beneficiarían de una estructura integral de apoyo sin asumir costos adicionales, lo que facilitaría su participación en el mercado sin la necesidad de inversiones previas. Este modelo permitiría a las emprendedoras centrarse en su actividad principal mientras reciben la asistencia necesaria para gestionar su negocio de manera exitosa.

La propuesta no solo fomentaría la independencia económica y el empoderamiento de las mujeres, sino que también promovería la responsabilidad social y ambiental. Asimismo, se implementarían prácticas sostenibles en los espacios de trabajo, lo que contribuiría a reducir el impacto ambiental. La iniciativa se alineó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5, 8 y 12, promoviendo el consumo responsable y el desarrollo económico local.

Finalmente, se validó la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio, demostrando su rentabilidad y su capacidad de adaptación al mercado. El análisis financiero mostró un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 3,752,849 para los accionistas, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 163.22% y un VAN Social de S/ 7,485,542. Además, se presentó un plan

de implementación detallado que contempla una estrategia eficiente, adaptada a las necesidades del mercado peruano.



## Abstract

Willarina was presented as an innovative proposal aimed at supporting housewives in Metropolitan Lima by generating income through the sale of homemade food using company-formalized mobile food vehicles. The business model consisted of providing a digital platform that would facilitate the connection between housewives and their customers, improving the visibility and management of their businesses efficiently. This platform not only offered a technological solution but also ensured consistent support from the company for the housewives.

As a result, Willarina would act as an intermediary between housewives and end consumers, charging an 18% commission on each dish sold. This structure would allow housewives to benefit from comprehensive support without incurring additional costs, enabling their participation in the market without requiring upfront investments. The model would enable entrepreneurs to focus on their core activities while receiving the necessary assistance to manage their businesses successfully.

The proposal not only fostered women's economic independence and empowerment but also promoted social and environmental responsibility. Sustainable practices were implemented in workspaces, contributing to the reduction of environmental impact. The initiative aligned with Sustainable Development Goals (SDGs) 5, 8, and 12, encouraging responsible consumption and local economic development.

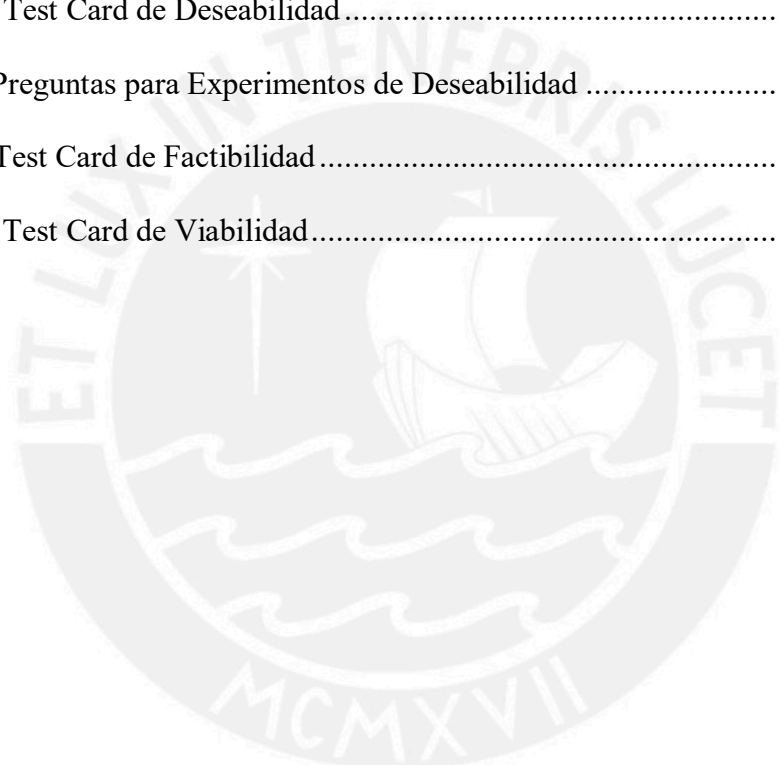
Finally, the desirability, feasibility, and viability of the business model were validated, demonstrating its profitability and adaptability to the market. The financial analysis revealed a Net Present Value (NPV) of S/ 3,752,849 for shareholders, an Internal Rate of Return (IRR) of 163.22%, and a Social NPV of S/ 7,485,542. Additionally, a detailed implementation plan was presented, outlining an efficient strategy tailored to the needs of the Peruvian market.

## Tabla de contenido

<b>Capítulo I. Definición del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto del Problema a Resolver .....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver .....	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver .....	4
1.4. Resumen del Capítulo I.....	5
<b>Capítulo II. Análisis de Mercado.....</b>	<b>7</b>
2.1. Descripción del Mercado o Industria.....	7
2.2. Análisis Competitivo Detallado.....	9
2.3. Resumen del Capítulo II.....	11
<b>Capítulo III. Investigación del Usuario .....</b>	<b>13</b>
3.1. Perfil del Usuario .....	13
3.2. Mapa de Experiencia del Usuario.....	16
3.3. Identificación de Necesidad .....	16
3.4. Resumen del Capítulo III .....	17
<b>Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio.....</b>	<b>18</b>
4.1. Concepción del Producto o Servicio.....	18
4.2. Desarrollo de la Narrativa .....	23
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio .....	24
4.4. Propuesta de Valor.....	26
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV).....	28
4.6. Resumen del Capítulo IV .....	29
<b>Capítulo V. Modelo de Negocio .....</b>	<b>30</b>
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio .....	30
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio .....	35

5.3.	Escalabilidad del Modelo de Negocio .....	35
5.4.	Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	36
5.5.	Resumen del Capítulo V .....	37
<b>Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....</b>		<b>39</b>
6.1.	Validación de la Deseabilidad de la Solución .....	39
6.1.1.	Hipótesis Para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	39
6.1.2.	Métodos Para Validar la Deseabilidad.....	40
6.2.	Validación de la Factibilidad de la Solución.....	42
6.2.1.	Plan de Mercadeo.....	42
6.2.2.	Plan de Operaciones.....	53
6.2.3.	Simulaciones Para Validar la Factibilidad .....	61
6.3.	Validación de la Viabilidad de la Solución.....	63
6.3.1.	Presupuesto de Inversión.....	63
6.3.2.	Análisis Financiero .....	67
6.3.3.	Simulaciones Empleadas Para Validar Hipótesis .....	71
6.4.	Resumen del Capítulo VI.....	73
<b>Capítulo VII. Sostenibilidad de la Solución .....</b>		<b>74</b>
7.1.	Relevancia Social de la Solución.....	74
7.2.	Rentabilidad Social de la Solución .....	81
7.3.	Resumen del Capítulo VII.....	83
<b>Capítulo VIII. Decisión e Implementación.....</b>		<b>85</b>
8.1.	Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	85
8.2.	Conclusiones.....	90
8.3.	Recomendaciones .....	91
<b>Apéndices.....</b>		<b>102</b>

Apéndice A. Guía de Entrevista.....	102
Apéndice B. Rangos de Escenarios Para Simulación Montecarlo de Viabilidad .....	104
Apéndice C. Entrevistas a Amas de Casa .....	105
Apéndice D. Modelo CAPM y Cálculo del WACC.....	106
Apéndice E. Experimentos de Deseabilidad .....	107
Apéndice F. Cotizaciones de Gastos Operativos y de Marketing .....	108
Apéndice G. Contrato Tentativo de Willarina y la Ama de Casa .....	109
Apéndice H. Test Card de Deseabilidad.....	110
Apéndice I. Preguntas para Experimentos de Deseabilidad .....	115
Apéndice J. Test Card de Factibilidad.....	117
Apéndice K. Test Card de Viabilidad.....	118



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Cantidad de habitantes proyectada al 2020 en los distritos de San Juan de Lurigancho, Ate, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres .....	2
<b>Tabla 2.</b> Proyección poblacional de mujeres jefas de hogar (18-70 años) .....	3
<b>Tabla 3.</b> Comparativo de alternativas de negocio .....	11
<b>Tabla 4.</b> Patrones generados en base a las entrevistas realizadas.....	15
<b>Tabla 5.</b> Presupuesto de marketing 2025 (año 0) al 2030 (año 5), en soles .....	53
<b>Tabla 6.</b> Presupuesto de operaciones 2025 (año 0) al 2030 (año 5), en soles.....	54
<b>Tabla 7.</b> Process blueprint – experiencia del comensal .....	59
<b>Tabla 8.</b> Process blueprint – experiencia de la afiliada .....	60
<b>Tabla 9.</b> Resultados de simulación Montecarlo .....	62
<b>Tabla 10.</b> Simulación de resultados de LTV-CAC bajo escenarios pesimista, conservador y optimista .....	62
<b>Tabla 11.</b> Proyección de ventas .....	65
<b>Tabla 12.</b> Proyección de costos.....	66
<b>Tabla 13.</b> Punto de equilibrio .....	67
<b>Tabla 14.</b> Amortización de pago de préstamos en soles .....	68
<b>Tabla 15.</b> Valores de activo fijo, depreciación y activo fijo neto en soles.....	69
<b>Tabla 16.</b> Flujo de caja libre económico.....	70
<b>Tabla 17.</b> Flujo de caja libre del accionista.....	71
<b>Tabla 18.</b> Resultados de simulación Montecarlo de viabilidad.....	72
<b>Tabla 19.</b> Metas ODS número 5 .....	75
<b>Tabla 20.</b> Metas ODS número 8.....	77
<b>Tabla 21.</b> Metas ODS número 12.....	79
<b>Tabla 22.</b> Costo social de emisión de CO2 de celulares.....	82

<b>Tabla 23.</b> Costo social de emisión de CO2 de laptops .....	83
<b>Tabla 24.</b> Costo social de emisión de CO2 de servidores.....	83
<b>Tabla 25.</b> Flujo de caja libre social.....	83
<b>Tabla 26.</b> Diagrama de Gantt .....	89



## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Incidencia de pobreza monetaria total.....	5
<b>Figura 2.</b> Participación del sector informal en el PBI por actividad económica 2022.....	9
<b>Figura 3</b> Lienzo meta usuario .....	14
<b>Figura 4.</b> Lienzo mapa de experiencia de usuario .....	16
<b>Figura 5</b> Lienzo 6x6 .....	22
<b>Figura 6</b> Lienzo costo impacto .....	23
<b>Figura 7.</b> Lienzo propuesta de valor.....	27
<b>Figura 8</b> Prototipo inicial.....	28
<b>Figura 9.</b> Prototipo mejorado.....	28
<b>Figura 10.</b> Prototipo final .....	29
<b>Figura 11</b> Lienzo del modelo de negocio .....	34
<b>Figura 12.</b> Proyección de ventas Willarina 2026 al 2030.....	36
<b>Figura 13.</b> Gráfica de simulación Montecarlo de viabilidad .....	72
<b>Figura 14.</b> Porcentajes de riesgo del VAN del accionista de que sea menor a valores simulados.....	73

## Capítulo I. Definición del Problema

El presente capítulo aborda el contexto, presentación y sustento de la complejidad y relevancia del problema identificado de un sector específico de mujeres en Lima Metropolitana. Estas mujeres, al asumir el rol de amas de casa, enfrentan dificultades para acceder a empleos remunerados y generar ingresos económicos. En las siguientes secciones, se analizó el entorno en el que se desarrolla la problemática, obstáculos y herramientas empleadas que proporcionaron bases para el modelo de negocio propuesto.

### 1.1. Contexto del Problema a Resolver

En el Perú, el rol de ama de casa es desempeñado por un grupo significativo de mujeres que, si bien cumplen funciones cruciales en el hogar, no gozan de una remuneración o beneficios por su labor (APN, 2019). La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), señaló que el 34.2% de mujeres que asumen esta función viven en situación de pobreza. La ausencia de propios ingresos y la necesidad de contribuir al bienestar de sus familias situaban a estas mujeres en una situación de vulnerabilidad económica y social, limitando sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.

A nivel social, la labor no remunerada de las amas de casa es subvalorada y en muchos casos invisible. Según la Agencia Peruana de Noticias (APN, 2019), alrededor de 4 millones de mujeres desempeñaban el rol de amas de casa sin recibir una compensación económica. Las barreras que enfrentaban contemplaban la falta de estudios técnicos o superiores. Adicionalmente, su escasa experiencia laboral dificultaba su inserción en el mercado de trabajo formal. Por otro lado, las responsabilidades del hogar restringían su tiempo disponible para actividades laborales fuera de casa (Infobae, 2019).

Los distritos de Lima Metropolitana seleccionados para este estudio – San Juan de Lurigancho, Ate, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres – se caracterizaban por una alta

concentración de población en situación de pobreza monetaria. Estos datos resaltaban la necesidad de abordar la problemática económica de las amas de casa en estos distritos, debido a que no solo enfrentaban altos niveles de pobreza, sino también la falta de oportunidades para el desarrollo familiar. Según el mapa de pobreza monetaria provincial y distrital (INEI, 2018) estos distritos se encontraban entre los de mayor población e índice de pobreza en Lima Metropolitana, acentuando la importancia de implementar soluciones efectivas en este contexto (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Cantidad de habitantes proyectada al 2020 en los distritos de San Juan de Lurigancho, Ate, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres*

UBIGEO	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	POBLACIÓN PROYECTADA 2020	INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%		GRUPOS ROBUSTOS	UBICACIÓN POBREZA MONETARIA TOTAL - PERÚ	UBICACIÓN POBREZA MONETARIA TOTAL - PROVINCIA LIMA
150132	Lima	Lima	San Juan de Lurigancho	1,177,629	15.4	20.0	16	1 515	12
150103	Lima	Lima	Ate	670,818	14.1	20.3	16	1 523	14
150110	Lima	Lima	Comas	573,884	12.9	19.2	16	1 561	17
150108	Lima	Lima	Chorrillos	355,978	8.9	14.3	18	1 691	21
150135	Lima	Lima	San Martín de Porres	744,050	8.6	12.1	19	1 725	24

*Nota.* De “Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital”, por INEI, 2018.

Este contexto de vulnerabilidad económica, social y laboral posicionaba al ama de casa en una situación de resignación y frustración. Al carecer de ingresos propios estables, estas mujeres no solo enfrentaban desafíos económicos, sino también debían conformarse con opciones limitadas de desarrollo personal. La ausencia de autonomía financiera restringía su capacidad para tomar decisiones que puedan beneficiar a su hogar y bienestar.

## 1.2. Presentación del Problema a Resolver

La problemática que se abordó se centraba en la ausencia de oportunidades laborales remuneradas para las amas de casa de los cinco distritos seleccionados en Lima Metropolitana. En estos distritos, las amas de casa, según el Censo Nacional 2017 del INEI,

eran reconocidas como jefas de hogar y contaban con doble carga: administrar su hogar y cubrir las necesidades básicas sin contar con ingresos económicos ni oportunidades de empleo. La selección de los cinco distritos se fundamentó en su alta densidad poblacional, así como en la vulnerabilidad socioeconómica. Según el INEI (2018), estos distritos destacaban dentro del ranking de pobreza monetaria, barreras en el acceso a servicios y falta de oportunidades económicas.

Además, la problemática de la falta de ingresos propios se evidenció en que la situación de estas mujeres las ubicaba dentro de la Población Económicamente No Activa (No PEA). Según Infobae (2023), el 31.7% de las mujeres que son jefas de hogar no formaban parte de la PEA, debido a factores como la falta de oportunidades laborales y dedicación a tiempo completo a responsabilidades del hogar. Estas mujeres, al no integrar el mercado de trabajo, enfrentaban una constante frustración e insatisfacción, debido que su contribución era limitada por su ausencia de ingresos. Esta falta de reconocimiento impactaba también en su autoestima y desarrollo personal.

La tasa de crecimiento poblacional en estos distritos, calculada en un 1.41% en base al Censo Nacional 2017 (ver Tabla 2), indicaba que el número de mujeres en condiciones de vulnerabilidad económica continuaba en ascenso. Esta proyección reforzó la necesidad de implementar soluciones efectivas. Dichas soluciones deberían contribuir en la generación de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida de los hogares.

**Tabla 2**

*Proyección poblacional de mujeres jefas de hogar (18-70 años)*

DISTRITOS	TCP	POBLACIÓN							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
San Juan de Lurigancho	1.41%	46,189	46,838	47,497	48,164	48,841	49,528	50,224	50,930
Ate		27,016	27,396	27,781	28,171	28,567	28,969	29,376	29,789
Comas		20,486	20,774	21,066	21,362	21,662	21,967	22,276	22,589
San Martín de Porres		25,285	25,640	26,001	26,366	26,737	27,113	27,494	27,880
Total distritos		118,976	120,648	122,344	124,064	125,808	127,577	129,370	131,188

*Nota.* De “Censo Nacional 2017”, por INEI, 2017.

### 1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

Para poder comprender el impacto y relevancia del problema, se hizo uso de herramientas estadísticas, utilizando fuentes como Ipsos (2018), que proporcionaron datos clave de la situación económica de las amas de casa en los distritos de interés del proyecto. Posteriormente, el apoyo de un informe técnico realizado por INEI (2023), presentó datos estadísticos importantes sobre el nivel de pobreza en el país. Asimismo, se incorporó un marco teórico, obteniendo herramientas conceptuales como lo indicado por Bravo (2022).

Según el estudio realizado por Ipsos (2018), dentro de la población de amas de casa ubicadas en los distritos de Ate, San Juan de Lurigancho, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres, el 48% de ellas mantenía exclusividad total a las labores del hogar y solo el 24% mantenía un perfil de educación superior culminada, siendo catalogadas todas como parte de la población económicamente inactiva. Esto último, sumado a la cruda realidad de la pobreza en Perú, dificultaba la inserción de estas mujeres al mercado laboral tradicional, la cual fue nuevamente expuesta dentro del informe técnico reciente publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a inicios de mayo del año 2023. Se pudo evidenciar que, al cierre del año 2023, un tercio de la población peruana (9 millones 780 mil personas) entre hombres y mujeres, se encontraban en una situación económica de pobreza monetaria total y, comparando con el año 2022, incluso tuvo un incremento de 1.5%. La incidencia de la evolución de la pobreza monetaria total desde el año 2016 hasta el año 2023 se muestra a continuación (ver Figura 1).

**Figura 1***Incidencia de pobreza monetaria total*

Nota. Encuesta Nacional de Hogares, INEI

Asimismo, se puede citar a Bravo (2022) para tener un mayor alcance del impacto de la salud financiera y económica integral de la mujer frente a un escenario de dependencia y sometimiento frente al cónyuge, en donde se consideran variables sociodemográficas asociadas como la dependencia económica, nivel educativo, profesión y apoyo social y familiar principalmente. Teniendo como premisa lo explicado anteriormente, dentro de Lima Metropolitana, la ausencia de empleo y escasez de oportunidades laborales que se adecúen al perfil de las amas de casa las colocaban en un estado de precariedad económica. No solamente generaba que se sientan insuficientes para cubrir las necesidades básicas de su hogar, sino que generaban frustración al no contar con recursos económicos suficientes. Esto último era el dolor no atendido que generaba alta preocupación al no poder aprovechar este potencial laboral y la débil percepción de ellas en cuanto a su autosuficiencia económica y autonomía. Con ello, determinamos que el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) directamente vinculado al Problema Social Relevante (PSR) era el número 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico).

#### 1.4. Resumen del Capítulo I

En este capítulo se destacó que las mujeres dedicadas a las labores del hogar enfrentaban importantes desafíos económicos y sociales, particularmente debido a la falta de

recursos económicos suficientes para mantener una calidad de vida adecuada para ellas y sus hogares. Se señaló la carencia de oportunidades laborales accesibles para estas mujeres, quienes a menudo enfrentaban limitaciones educativas y de tiempo, lo que perpetuó su dependencia económica y su baja autoestima. Según INEI (2023), un tercio de la población peruana se encontraba en una situación económica de pobreza monetaria total, y el 31.7% de las mujeres jefas de hogar pertenecían a la población económicamente no activa (Infobae, 2023). Este análisis subrayó la urgencia de generar oportunidades laborales que les permitan mejorar su situación económica, promoviendo su independencia y bienestar.

Este problema se enmarcó en el ODS 8, que busca promover el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo. Se enfatizó la necesidad de crear oportunidades laborales dignas para estas mujeres, como una forma de mejorar su calidad de vida, reducir la desigualdad y fortalecer su autonomía, tanto económica como social. Este enfoque puso en primer plano el problema principal: la falta de recursos económicos de las amas de casa.

## Capítulo II. Análisis de Mercado

En el presente capítulo se analizaron las soluciones actuales con las que las amas de casa en el Perú generaban ingresos para solventar el gasto de sus hogares, así como el tamaño del mercado. Adicionalmente, se evidenció la afinidad que tienen ellas por la gastronomía y las dificultades que han tenido al intentar generar ingresos en este rubro. Para este análisis se tomaron fuentes de portales de noticias, comercio exterior, así como del INEI.

### 2.1. Descripción del Mercado o Industria

Para llevar a cabo la descripción del mercado se empleó un análisis de fuentes secundarias, apoyándose en datos estadísticos y estudios académicos. Esta descripción se basó en datos de entidades nacionales como el INEI, informes de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX PERÚ) y análisis de especialistas en el área. Se utilizó métodos como el análisis descriptivo y la segmentación de mercado para lograr una comprensión profunda de la situación laboral de las mujeres que son amas de casa en el Perú.

De acuerdo con Jorge Rodríguez (Andina, 2019), docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, en el Perú existían al 2019 3 millones 840 mil mujeres dedicadas exclusivamente a labores del hogar sin ingresos económicos, y otras 4 millones 160 mil mujeres que, a la vez de ser amas de casa, trabajaban de manera independiente y eventual fuera del hogar. En Lima Metropolitana, de acuerdo con cifras del INEI del 2024 (INEI, 2024), la población ocupada femenina alcanzó los 2 millones 499 mil 300 de un total de 5 millones 378 mil 151 que residían en la capital. Esto dejó un total de 2 millones 878 mil 851 mujeres desocupadas, constituyendo un mercado potencial de personas sin un empleo formal o estable. Con estas cifras pudimos validar que el mercado está segmentado en dos grupos: las amas de casa sin ingresos que se dedican exclusivamente al hogar y las que, además de sus labores en el hogar, generan ingresos de manera esporádica e independiente. Esta segmentación permitió cuantificar el mercado objetivo en función a empleo y actividad

económica, así como evidenciar la falta de estabilidad laboral cuya afectación era más del 50% de la población de mujeres en Lima Metropolitana.

El análisis de mercado también contempló el rol económico y cultural de las amas de casa. De acuerdo con Isabel Álvarez, en su libro “Picanterías y chicherías del Perú”, “el rol fundacional en la constitución del gusto y la peruanidad lo dan las mujeres en las regiones, a partir de las casas” (Álvarez, 2017). Por otro lado, el chef Hajime Kasuga, al finalizar el concurso gastronómico “La Sazón Inca Kola” y dar por ganadora a un ama de casa de 51 años del norte de Perú afirmó: “este es el claro ejemplo que las amas de casa son las que tienen que estar adelante en la cocina peruana” (El Comercio, 2014). Ambos representantes de la gastronomía coincidieron en la afinidad que tenía el ama de casa con la gastronomía en el Perú.

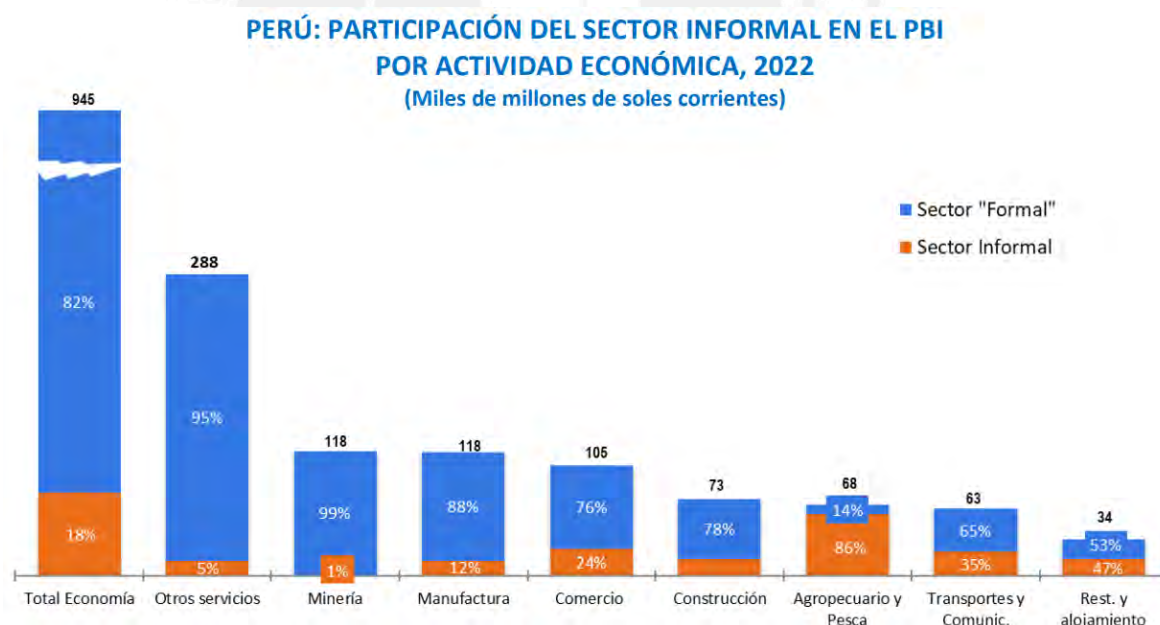
Nos preguntamos entonces, cómo actualmente subsiste el ama de casa que no cuenta con un empleo estable con el cual pueda generar ingresos para su familia y evitar así la dependencia económica de sus padres, esposos, hijos o algún familiar. En Lima se estimó al 2021 que existían cerca de 400,000 vendedores ambulantes entre formales e informales, siendo gran parte de estos los que trabajaban expendiendo comida en puestos ambulantes (SWI Swissinfo, 2021). Según el reportaje realizado por María Fernanda Alburqueque en el 2021, el comercio ambulatorio informal se convirtió en una fuente de ingreso para muchas mujeres con la finalidad de subsistir (Universidad Científica del Sur, 2021). Al tener el ama de casa una fuerte conexión con la gastronomía era comprensible que, ante alguna dificultad económica, estas tuvieran preferencia por la generación de ingresos aprovechando su experiencia en la cocina.

La actividad de venta de comida ambulante aportaba también al Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú, esto lo indica el INEI cuando informó en el 2014 que todas las ramas de la actividad económica registraron unidades informales incluyendo la de

alojamiento y restaurantes (INEI, 2014). Dentro de esta actividad económica, la participación del sector informal estuvo presente en 47% de la generación de ingresos que contribuyeron al PBI, (ver Figura 2) lo que representó en el 2022 cerca de 16,000 millones de soles (INEI, 2022). A pesar de la caída de 50.5% durante la pandemia, el sector mostró una recuperación de 2.3% en 2023 (INEI, 2024), el cual fue impulsado por el incremento de ferias gastronómicas, expendio de comida por aplicaciones a domicilio, pagos digitales y la apertura de nuevos locales de comida y franquicias (Comex Perú, 2024). Esto nos demostró que existía un potencial económico de mercado de las amas de casa en el Perú, en un contexto de contribución al sector de servicios, especialmente en la venta de alimentos.

## Figura 2

*Participación del sector informal en el PBI por actividad económica 2022*



*Nota.* Producción y empleo informal en el Perú, 2022, INEI (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5634048/4990510-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-2022%282%29.pdf?v=1706036809>)

## 2.2. Análisis Competitivo Detallado

En el panorama actual, las amas de casa enfrentan el desafío de generar ingresos adicionales para complementar el gasto familiar. Aunque algunas se dedican a labores

domésticas remuneradas, al 2019 existían 4 millones de amas de casa que se desempeñaban sin sueldo (Andina, 2019). Además, era evidente su afinidad con la gastronomía, como lo señala el reconocido chef Hajime Kasuga (El Comercio, 2014).

Una de las alternativas que exploraron fue incursionar en el rubro de la venta ambulante de alimentos, una actividad muy extendida en Lima, donde al 2021 se estimó que en el mercado existían alrededor de 400,000 vendedores informales (SWI Swissinfo, 2021). Además de la venta ambulante, existían otras iniciativas que las amas de casa han intentado para generar ingresos, tales como la producción y venta de alimentos desde sus hogares, la elaboración y comercialización de productos artesanales, la prestación de servicios de limpieza o cuidado de niños y ancianos, entre otros (Comparabien, 2024). Cada una de estas opciones presentó distintos costos asociados, que incluyeron materia prima, equipamiento, publicidad, y en algunos casos, permisos y licencias municipales.

Se pudo analizar que la venta ambulante implicó costos variables como la adquisición de insumos, transporte y posiblemente el alquiler de un espacio para la preparación de alimentos. Además, se evidenciaron riesgos de multas por parte de las autoridades municipales debido a la falta de formalidad. Por otro lado, la producción y venta de alimentos desde el hogar requería una inversión inicial en equipamiento de cocina y utensilios, así como en la obtención de certificaciones sanitarias y de manipulación de alimentos, lo que implicó costos adicionales y trámites burocráticos.

En el caso de la elaboración y comercialización de productos artesanales, los costos variaron según el tipo de producto y los materiales necesarios para su fabricación. Además, es importante la consideración de los costos de promoción y distribución, así como el tiempo dedicado a la producción. Dentro del análisis de competencia directa e indirecta presentado en la Tabla 3, se analizaron todas las alternativas de cómo las amas de casa utilizaban para generar algún ingreso.

**Tabla 3***Comparativo de alternativas de negocio*

<b>Criterio</b>	<b>Venta de comida</b>	<b>Venta de ropa</b>	<b>Servicio de belleza</b>	<b>Confección de prendas</b>
Descripción	Preparación y venta de comida casera	Compra y venta de ropa ambulante o en una tienda	Corte de cabello, tratamiento, podología, manicura, etc.	Confección de prendas, remalles y arreglos
Ubicación y propuesta de valor	Carro ambulante ubicado en avenidas o parques. El valor agregado es la sazón y la rapidez	Casa o puesto alquilado. El valor agregado es la habilidad del vendedor.	Casa o puesto alquilado. El valor agregado está en el buen servicio	Casa o puesto alquilado. El valor agregado está en el buen servicio
Productos ofrecidos	Sopas caseras Platos criollos, postres y desayunos	Venta de zapatillas Venta de ropa para mayores Accesorios Venta de ropa para niños	Manicura Pedicura Corte de cabello Tratamientos podología	Polos Pantalones Ropa de invierno Ropa de verano Ropa para niños
Costos	Entre S/10.00 a S/15.00 por plato	Entre S/30.00 A S/110.00 por prenda	Entre S/20.00 a S/100.00 por servicio	Entre S/20.00 a S/100.00 por prenda
<b>Costo de Inversión</b>	S/4,850 <sup>a</sup>	S/20,000 <sup>b</sup>	S/19,006 <sup>c</sup>	S/38,013 <sup>d</sup>

Nota. <sup>a</sup>Mep(2020). <sup>b</sup>Essense (2023). <sup>c</sup>Guzmán (2015). <sup>d</sup>Gómez (2023).

### 2.3. Resumen del Capítulo II

Dentro de este capítulo se analizó el mercado actual que se tiene de mujeres sin empleo en Lima Metropolitana que ascendió a 2 millones 878 mil 851 al 2024, el cual se consideró nuestro mercado potencial. De este análisis también se pudo observar que el ama de casa peruana tenía una conexión muy grande con la gastronomía, lo cual fue comprobado incluso de manera histórica. En el 2021, en Lima Metropolitana contábamos con alrededor de 400,000 vendedores ambulantes, dentro del cual se incluyeron mujeres que optaron por este medio para subsistir. La venta de comida informal también impactó directamente al PBI del Perú en el sector económico de restaurantes y alojamientos. La participación del sector informal representó al 2022 el 47% de esta actividad, la cual ascendió a 16 mil millones de soles de contribución al PBI de dicho año. A esto se generó la pregunta de cómo actualmente el ama de casa puede subsistir sin tener ingresos o generándolos a base de labores como la preparación y venta de comida casera, compra y venta de ropa, labores estéticas o incluso de confeccionistas. Si bien el ama de casa contaba con alternativas para la generación de

ingresos, estas eran difíciles de emprender debido a la inversión inicial requerida. Como por ejemplo, la inversión para iniciar un negocio de un salón de belleza o un puesto de comida ambulante oscilaba entre S/4,850 y S/38,013 respectivamente. Estas cifras eran inalcanzables para el ama de casa desempleada y sin historial crediticio.



### Capítulo III. Investigación del Usuario

En el presente capítulo, se identificó el perfil de la usuaria meta a partir de entrevistas realizadas a un grupo seleccionado de amas de casa. A lo largo de estas entrevistas, se revelaron las características compartidas entre las participantes, así como las experiencias vividas por estas mujeres, destacando sus principales puntos de dolor. Además, se detectaron sus necesidades específicas, observando sus reacciones, emociones y acciones dentro de su entorno directo, lo que permitió comprender con mayor profundidad las dificultades que enfrentaban a diario.

#### 3.1. Perfil del Usuario

Dentro del estudio, se realizaron entrevistas a veinte mujeres que desempeñaban el papel de amas de casa en su hogar, pertenecientes a niveles socioeconómicos (NSE) C, D y E. Los NSE mencionados se caracterizaron por abarcar cerca del 90% de la población peruana, manteniendo unos gastos cerca del 86% en relación con los ingresos percibidos, los cuales son bajos en comparación a los segmentos A y B (Ipsos, 2021). Asimismo, el foco de estudio fueron los distritos de Ate, San Juan de Lurigancho, Chorrillos, Comas y San Martín de Porres (ver Apéndice C).

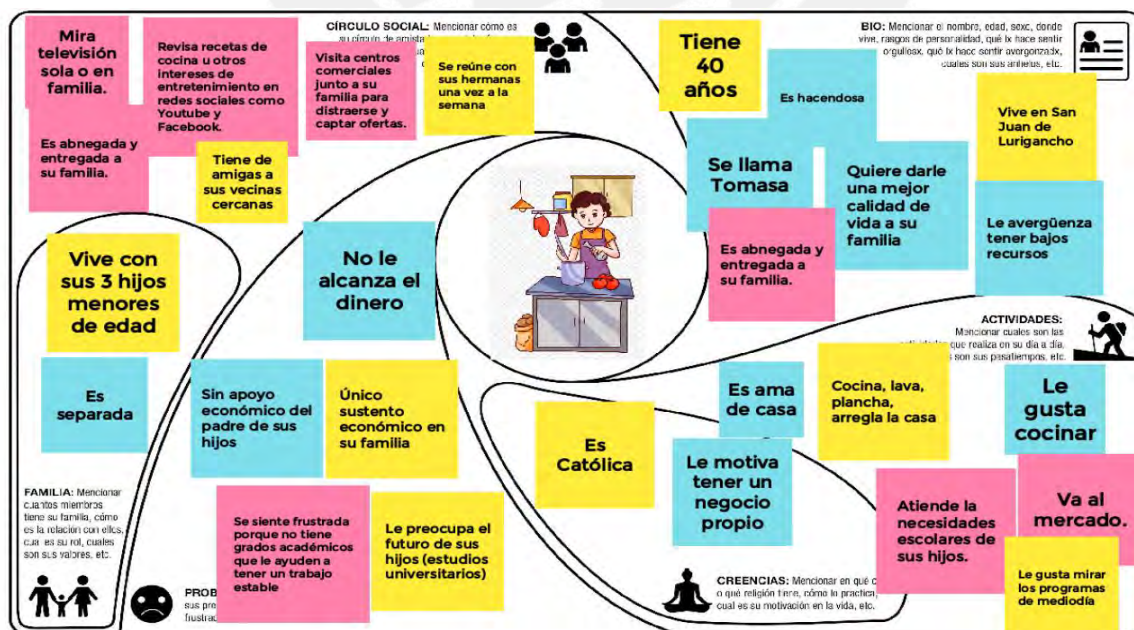
Según lo obtenido a través de la formulación de las preguntas de las entrevistas (ver Apéndice A), se pudo apreciar dentro del comportamiento corporal y gestual de las amas de casa (ver Apéndice C) muchas características que son predominantes como la falta de seguridad y empoderamiento al hablar. Además de ello, se identificó que aproximadamente el 30% de ellas no deseaba ser filmada y que cerca del 70% de ellas se agarró las manos o alguna parte del cuerpo y desviaba la mirada eventualmente, lo que mostró su nerviosismo, ansiedad y falta de confianza en ellas mismas. De acuerdo con el estudio realizado por Arellano Marketing sobre los estilos de vida que ayudan a comprender mejor el comportamiento y tendencias del consumidor (Arellano, n.d.) y, analizando el

comportamiento e información obtenida por las amas de casa entrevistadas (ver Apéndice C), se identificó que estas presentaban un perfil predominantemente conservador.

Comentando algunas características de este estilo de vida, eran mujeres con una marcada orientación hacia el hogar, un alto compromiso con el bienestar familiar y sensibilidad y dominio de actividades domésticas. Estas mujeres colocaban a sus hijos como prioridad, eran luchadoras, con preferencia a la estabilidad y aversión a los riesgos, por lo cual su vida era marcada por la rutina. A continuación, en base a las entrevistas realizadas, se generó el Lienzo Meta Usuario (LMU) (ver Figura 3), en donde se mostró una representación detallada de nuestra usuaria meta, considerando factores demográficos y psicográficos. Posterior a ello, se presentan los patrones identificados a partir de las 20 entrevistas que se realizaron a amas de casa en los cinco distritos del ámbito de estudio. Estos patrones abarcaron datos demográficos, situación familiar y económica, acceso a tecnología, ocupación, habilidades y preocupaciones (ver Tabla 4).

**Figura 3**

*Lienzo meta usuario*



Nota. Arquetipo del usuario del producto/servicio. Tomado de Abanto Rubio, C. (2020)

**Tabla 4***Patrones generados en base a las entrevistas realizadas*










CATEGORÍA INFORMACIÓN	PATRONES GENERADOS
Situación familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Madres solteras: 60% de las entrevistadas.</li> <li>- Hijos (entre 1-5): 50% de las entrevistadas.</li> <li>- Ingreso mensual menor a S/ 1200: 75% de las entrevistadas.</li> </ul>
Acceso a tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Smartphones básicos: 60% de las entrevistadas.</li> <li>- Sin acceso a internet en casa: 30% de las entrevistadas.</li> <li>- Sin acceso a computadoras o laptop: 65% de las entrevistadas.</li> </ul>
Necesidades principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de acceso a recursos financieros: 80% de las entrevistadas.</li> <li>- Necesidad capacitación técnica: 70% de las entrevistadas.</li> <li>- Acceso a oportunidades laborales: 70% de las entrevistadas.</li> </ul>
Desafíos encontrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de negocios: 65% de las entrevistadas.</li> <li>- Falta de apoyo: 50% de las entrevistadas.</li> <li>- Dificultad para equilibrar hogar y trabajo: 60% de las entrevistadas.</li> </ul>
Expectativas y aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseo de iniciar negocio propio: 60% de las entrevistadas.</li> <li>- Acceso a oportunidades formales: 70% de las entrevistadas.</li> <li>- Mejorar condiciones de vida: 90% de las entrevistadas.</li> </ul>

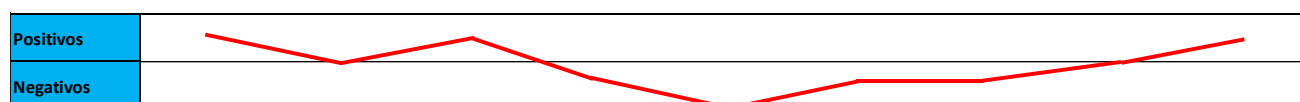
### 3.2. Mapa de Experiencia del Usuario

Las entrevistas efectuadas a las amas de casa mencionaban que inicialmente su día empezaba con entusiasmo, motivadas por la presencia de sus familias. A medida que avanzaba la mañana tenían que proveer de alimentos a sus hijos, lo cual hacían con gusto por tener afinidad con la gastronomía. Luego se topaban con el principal obstáculo de no contar con los recursos necesarios para cubrir una alimentación básica para el desarrollo de estos, lo cual las desalentaba y minimizaba profundamente su ánimo. Después de brindarle alimento a sus hijos, iniciaban la búsqueda de alternativas para generar más ingresos, al no conseguir las, no perdían la esperanza y finalizaban su día con la ilusión de continuar con la búsqueda al día siguiente (ver Figura 4). A continuación, se presenta el Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario (LMEU).

**Figura 4**

*Lienzo mapa de experiencia de usuario*

Momentos y acciones	Inicio de actividades	Verificación d costos de canasta basica	Preparación de alimentos para el día	Preparación de alimentos para el día	Después de darles de comer a sus hijos	Sale a consultar sobre empleos	Recibe respuestas negativas	Regresa al hogar	Reencuentro con su familia al final del día
Pensamientos ("razón")	"Me levanto positiva por tener a mi familia"	"Veo el alza de los productos en el mercado, cada vez compro menos"	"Me gusta cocinar, mis hijos y familiares dicen que tengo una sazón única"	"La cena y almuerzo que puedo preparar no sacía el hambre de mis hijos"	"No puedo darle bienestar a mi familia, no tengo ingresos suficientes"	"Ojala pueda encontrar una oportunidad para darme una solución"	"Es difícil conseguir más ingresos con mi situación"	"Necesito revertir esta situación pronto"	"Por ellos seguiré intentándolo, mañana será otro día"
Emociones									



Nota. Perfil asociado Tomado de Abanto Rubio, C. E. et al. (2020).

### 3.3. Identificación de Necesidad

Después de analizar el mapa de experiencia del usuario con los pensamientos, emociones y momentos positivos, así como negativos se pudo obtener el punto más crítico del dolor que cuenta actualmente el ama de casa. Este punto refería a la necesidad de la

generación de ingresos económicos con la finalidad de poder subsistir y dar bienestar a su familia y seres queridos. Si bien existían alternativas en el mercado para que el ama de casa genere ingresos, no todas estaban a su alcance presupuestal, de conocimiento o eran informales.

### **3.4. Resumen del Capítulo III**

Dentro de este capítulo se ha realizado un análisis de las veinte entrevistas realizadas a amas de casa de sectores socioeconómicos C, D y E de los distritos limeños de Ate, San Juan de Lurigancho, Chorrillos, San Martín de Porres y Comas en los que se pudo evidenciar la dificultad que tenían para la generación de ingresos económicos para su hogar. Se realizó el Lienzo Meta Usuario con el que se pudo obtener el perfil del ama de casa, así como sus preferencias. Finalmente se realizó el Mapa de Experiencia Usuario con el que se detectaron los puntos positivos y negativos dentro del día a día del ama de casa, los dolores que tienen que afrontar, así como reafirmar la afinidad que tienen con la gastronomía. Dentro de los negativos se ubicó el punto crítico el cual era su preocupación por la disminución o falta de generación de ingresos, lo cual no solventaba sus gastos.

## Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

En el presente capítulo, se exploró, diseñó y desarrolló el proceso de ideación de la solución, el cual estuvo destinado a empoderar a las amas de casa a través de ingresos sostenibles. Se describió el proceso de la concepción del producto como una innovación incremental en el contexto de generación de ingresos, empleando la metodología *Design Thinking*, enfoque de innovación centrado en el ser humano (Brown, s.f.). También se realizó un análisis de la solución para asegurar una propuesta de valor alineada a las necesidades de las amas de casa. Finalmente, se presentó el producto mínimo viable (PMV), reflejo de las iteraciones realizadas a las usuarias para optimizar la solución.

### 4.1. Concepción del Producto o Servicio

El proceso de ideación y desarrollo de la solución se centró en resolver los problemas identificados previamente, como la falta de oportunidades laborales, la inexperiencia en el mercado de trabajo formal y el deseo de la independencia económica de las amas de casa de Lima Metropolitana. A través del Lienzo 6x6 y Lienzo Costo-Impacto, se diseñaron soluciones orientadas a satisfacer estas necesidades. Estas herramientas permitieron crear un producto orientado al empoderamiento económico de las usuarias.

En relación con la elaboración del Lienzo 6x6 (ver Figura 5), primero se definió el objetivo en función al momento más negativo que enfrentaban las amas de casa: Impulsar a Tomasa, un ama de casa con afinidad gastronómica, para que pueda generar ingresos económicos sostenibles a través de sus habilidades culinarias. Como segundo paso, se definieron seis necesidades específicas de Tomasa: (1) Tomasa necesita generar ingresos porque desea asegurar el bienestar de su familia. (2) Tomasa necesita un empleo flexible porque debe equilibrar responsabilidades familiares mientras genera estabilidad económica. (3) Tomasa necesita sentirse productiva y empoderada porque esto aumenta su autoestima y contribución a su hogar. (4) Tomasa necesita potenciar sus habilidades gastronómicas porque

quiere emprender un negocio. (5) Tomasa necesita obtener capital para invertir en un negocio porque busca independencia financiera. (6) Tomasa necesita alcanzar estabilidad financiera porque desea planificar el futuro de su hogar sin preocupaciones.

Posteriormente, se definieron preguntas generadoras por cada necesidad: (1) ¿Cómo podría Tomasa generar ingresos para asegurar el bienestar de su familia? (2) ¿Cómo podría Tomasa encontrar un empleo flexible que le permita equilibrar responsabilidades familiares y generar estabilidad económica? (3) ¿Cómo podría Tomasa sentirse más productiva y empoderada para aumentar su autoestima y contribución a su hogar? (4) ¿Cómo podría Tomasa potenciar sus habilidades gastronómicas para emprender un negocio? (5) ¿Cómo podría Tomasa obtener capital para invertir en un negocio que le ofrezca independencia financiera? (6) ¿Cómo podría Tomasa alcanzar estabilidad financiera y planificar el futuro de su hogar sin preocupaciones? Finalmente, tras de una lluvia de ideas que generaron diversas soluciones, se seleccionaron seis opciones clave:

1. Negocio ambulante formal de comida casera preparada por amas de casa, destacando su historia de superación.
2. Plataforma en línea que conecte a amas de casa con clientes interesados en comprar comida casera.
3. Negocio basado en habilidades y experiencias de amas de casa, con acceso a marketing, distribución y capacitación.
4. Programa de formación integral que incluya cursos sobre gestión de negocios y técnicas avanzadas de cocina.
5. Servicios de financiamiento diseñados para apoyar a las amas de casa a emprender un negocio gastronómico.
6. Orientación a las amas de casa a desarrollar planes financieros sólidos y sostenibles a largo plazo.

A través del Lienzo Costo-Impacto (ver Figura 6), se diseñaron soluciones creativas para satisfacer a las necesidades identificadas. Esta herramienta permitió diseñar un producto enfocado en el crecimiento de las usuarias. El resultado fue el desarrollo de una propuesta innovadora y funcional.

***Negocio Ambulante Formal de Comida Casera (Alto Impacto – Medio Costo)***

La creación de un negocio ambulante formal requería de una mediana a alta inversión en marketing, permisos, licencias, equipo y mobiliario. Sin embargo, al generar empleo y visibilidad contaba con gran impacto.

***Servicios de Financiamiento Para Empezar Negocio Gastronómico (Alto Impacto – Alto Costo)***

El ofrecer servicios de financiamiento exigía un capital considerable y conllevaba un alto riesgo. No obstante, el impacto era alto, debido a que, gracias al financiamiento, muchas amas de casa podrían emprender un negocio gastronómico, generando una nueva fuente de ingreso.

***Negocio Basado en Habilidades y Experiencias, con Acceso a Marketing, Distribución y Capacitación (Alto Impacto – Alto Costo)***

La implementación del negocio demandaba inversión en herramientas de marketing y desarrollo personal de las amas de casa, impulsando y fortaleciendo sus capacidades en el mercado.

***Plataforma en Línea Para Venta de Comida Casera (Alto Impacto – Medio Costo)***

La inversión implicaba el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, lo cual ampliaba el mercado y facilitaba las oportunidades de empleo y acceso a clientes.

***Programa de Formación Integral en Gestión y Cocina (Medio Impacto – Medio Costo)***

Los costos en formación eran considerados bajos/medios, dependiendo del nivel de capacitación que se requiera. Además, el impacto era considerado medio debido a la efectividad de la formación y su aplicación.

***Orientación en Desarrollo de Planes Financieros (Medio Impacto – Medio Costo)***










Costos bajos/medios, debido a que la implementación podría darse de forma virtual y grupal, además, se considera bajo/ medio impacto debido a que la proyección era a largo plazo y dependía de la aplicación que le den las amas de casa.

En conclusión, nuestra solución representaba una innovación incremental que mejoraba y adaptaba soluciones existentes del mercado, introduciendo además nuevas formas de gestión y estructura de trabajo que fomentaban la colaboración, participación y empoderamiento de las amas de casa. Esta innovación permitía que mujeres con afinidad a la gastronomía puedan insertarse en el mercado laboral de forma efectiva y sostenible. Al cerrar brechas económicas y dando acceso a oportunidades de generar ingresos a partir de habilidades, la solución contribuiría a mejorar su calidad de vida.

Figura 5

Lienzo 6x6

**5 Matriz 6x6**

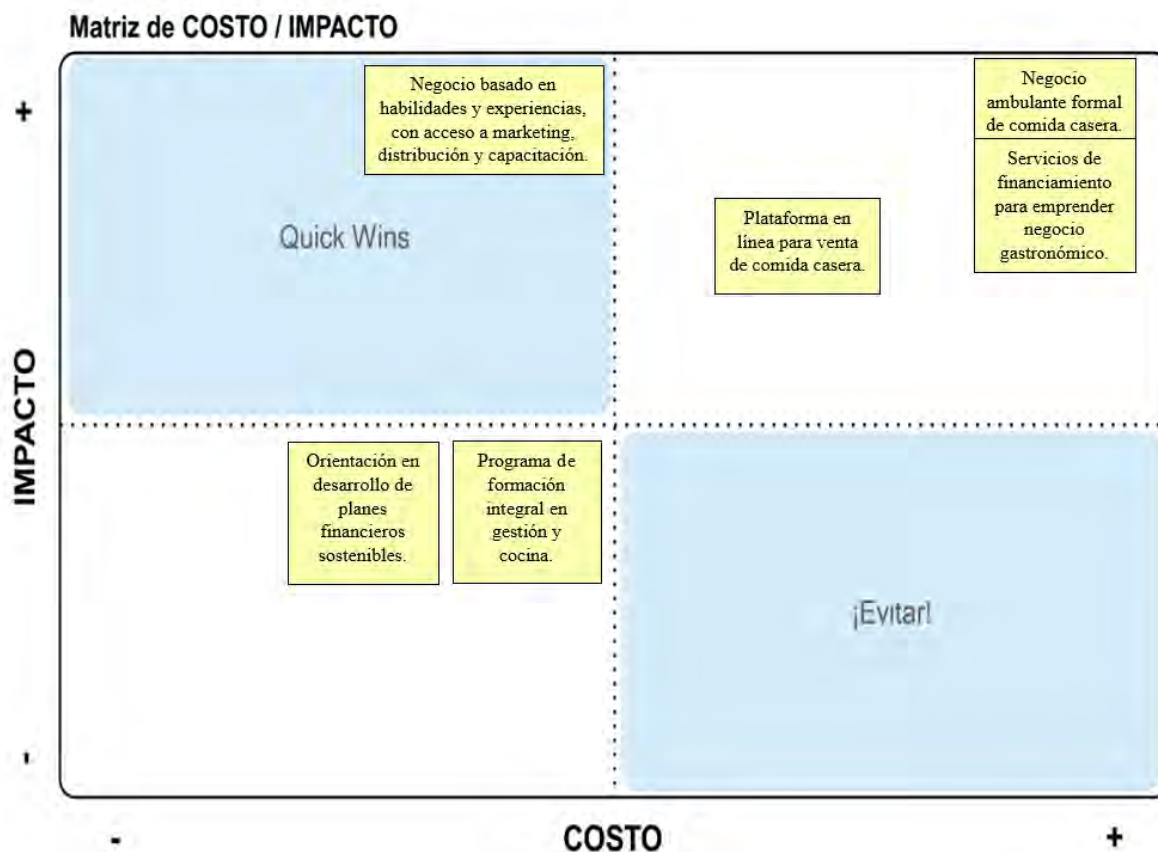
 <b>OBJETIVO</b> ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?  Impulsar a Tomasa, un ama de casa con afinidad gastronómica, para que pueda generar ingresos económicos sostenibles a través de sus habilidades culinarias.		 <b>NECESIDADES</b> ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Utilizar el siguiente esquema:  1. Tomasa necesita generar ingresos porque desea asegurar el bienestar de su familia. 2. Tomasa necesita un empleo flexible porque debe equilibrar responsabilidades familiares mientras genera estabilidad económica. 3. Tomasa necesita sentirse productiva y empoderada porque esto aumenta su autoestima y contribución a su hogar. 4. Tomasa necesita potenciar sus habilidades gastronómicas porque quiere emprender un negocio. 5. Tomasa necesita obtener capital para invertir en un negocio porque busca independencia financiera. 6. Tomasa necesita alcanzar estabilidad financiera porque desea planificar el futuro de su hogar sin preocupaciones.			
 <b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras*, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos _____? *Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo).			
1. ¿Cómo podría Tomasa generar ingresos para asegurar el bienestar de su familia?	2. ¿Cómo podría Tomasa encontrar un empleo flexible que le permita equilibrar responsabilidades familiares y generar estabilidad económica?	3. ¿Cómo podría Tomasa sentirse más productiva y empoderada para aumentar su autoestima y contribución a su hogar?	4. ¿Cómo podría Tomasa potenciar sus habilidades gastronómicas para emprender en un negocio?	5. ¿Cómo podría Tomasa obtener capital para invertir en un negocio que le ofrezca independencia financiera?	6. ¿Cómo podría Tomasa alcanzar estabilidad financiera y planificar el futuro de su hogar sin preocupaciones?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendiendo comida ambulante.</li> <li>• Comercializando productos artesanales.</li> <li>• Abrir restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando un empleo a tiempo parcial.</li> <li>• Vendiendo comida a través de plataformas digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciando habilidades y competencias.</li> <li>• Accediendo a cursos de capacitación para inserción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitándose constantemente en línea o de forma presencial.</li> <li>• Buscando recetas en libros de cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un plan de ahorro.</li> <li>• Solicitando microcréditos en cooperativas o bancos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contando con un empleo formal, estable y con beneficios laborales.</li> <li>• Ahorrando un % de su sueldo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizando labores domésticas para otras personas.</li> <li>• Lavando ropa.</li> <li>• Cocinando para otras personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando empleos Freelancer.</li> <li>• Solicitando empleo a familiares o conocidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiando a tiempo parcial.</li> <li>• Impulsando su crecimiento personal y profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendiendo recetas a través de videos gastronómicos subidos en redes.</li> <li>• Mejorar experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participando en programas de emprendimiento.</li> <li>• Buscando subvenciones económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer de instrumentos financieros para hacer crecer su dinero.</li> <li>• Contratar seguro de vida y/o salud.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprando y revender ropa de segundo uso.</li> <li>• Siendo consultora de ventas.</li> <li>• Ser maquiladora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creándose una cuenta en buscadores de empleo privado.</li> <li>• Revisando portales estatales de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accediendo a cursos gratuitos en línea.</li> <li>• Organizando talleres gastronómicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializándose en gastronomía.</li> <li>• Participando de talleres de tendencias gastronómicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando inversores locales.</li> <li>• Pidiendo apoyo económico a familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificando sus fuentes de ingreso.</li> <li>• Aprender a invertir en negocios rentables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando un canal blog en redes sociales en el que pueda contar su historia de vida.</li> <li>• Crear contenido en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando avisos impresos de empleos en su zona.</li> <li>• Trabajando medio día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando negocio de venta de productos en línea.</li> <li>• Aportar en el bienestar de su hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartiendo consejos culinarios con amigas o familiares.</li> <li>• Obteniendo certificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitando préstamos informales.</li> <li>• Buscando lazos comerciales con empresas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invirtiendo en crecimiento profesional para los miembros de su familia.</li> <li>• Evitando gastos innecesarios.</li> </ul>
					
Crear un negocio ambulante formal de comida casera preparado por amas de casa, destacando su historia de superación.	Crear una plataforma en línea que conecte a amas de casa con clientes interesados en comprar comida casera.	Diseñar un negocio basado en habilidades y experiencias de amas de casa, con acceso a marketing, distribución y capacitación.	Contar con un programa de formación integral que incluya cursos sobre gestión de negocios y técnicas avanzadas de cocina.	Ofrecer servicios de financiamiento diseñados para apoyar a las amas de casa a aprender un negocio gastronómico.	Orientar a las amas de casa a desarrollar planes financieros sólidos y sostenibles a largo plazo.

**6 IDEAS SELECCIONADAS**



Figura 6

Lienzo costo impacto



#### 4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para el desarrollo de la narrativa se aplicó la metodología “*Design Thinking*” centrada en el usuario, las amas de casa. Esto permitió conocer y comprender sus necesidades, identificar el problema central, generar ideas buscando soluciones creativas, prototipar y probar soluciones. A continuación, se presentan las fases desarrolladas en este proceso.

##### *Empatizar*

De las entrevistas realizadas a las amas de casa de Lima Metropolitana, se pudo comprender las principales necesidades, desafíos y aspiraciones. Entre los puntos clave identificados, se encontró la ausencia de oportunidades laborales, la necesidad de generar ingresos estables, el interés en mejorar habilidades gastronómicas, la dificultad de contar con capital inicial para emprender, y la falta de familiaridad con los medios digitales.

### ***Definir***

Con la información recolectada y procesada, se definió el LMU y LMEU, las amas de casa con afinidad gastronómica de Lima Metropolitana enfrentaban dificultades para generar ingresos estables debido a la falta de oportunidades laborales, limitado ingreso, ausencia de apoyo y poca familiaridad con medios digitales.

### ***Idear***

Para esta fase se generó una lluvia de ideas para buscar soluciones innovadoras y viables que aborden el problema definido en la Fase Definir. Entre las ideas más representativas se encontró una solución que busca ofrecer comida casera, la creación de una comunidad para compartir experiencias de superación, potenciar habilidades gastronómicas y buscar apoyo de empresas para iniciar un negocio.

### ***Prototipar***

A partir de las ideas generadas, se diseñó prototipos iniciales para la creación de la plataforma, los cuales incluían interfaz de usuario, diseño de una aplicación amigable, funcionalidades clave y opciones para compartir historias personales.

### ***Probar***

Se probó el prototipo con un grupo de 10 usuarias que formaban parte de las 20 amas de casa entrevistadas (ver Apéndice E), con el fin de obtener *feedback*. Por tal motivo, se trabajó en mejorar y ajustar el diseño y funcionalidades de la aplicación que se buscaba ofrecer.

## **4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio**

Para la descripción de la solución como producto innovador y novedoso, se utilizó el Manual de Oslo, que distingue cuatro elementos innovadores: de bienes, de procesos, de marketing y organizacional (Oslo Manual, 2005). Esta metodología permitió analizar la innovación en cada uno de los estos elementos.

### ***Elementos Innovadores***

La solución que ayudaría a generar ingresos a las amas de casa consistiría en una plataforma en línea donde el usuario, a través de carros de comida formalmente establecidos, ofrecerían platos de comida casera a los clientes comensales registrados. Además, cada carro de comida contaría con un código QR que enlaza a un video sobre la historia de superación de la ama de casa, buscando conectar emocionalmente con los clientes. La plataforma junto con los carros de comida estaría diseñada con una rotulación distintiva que plasma la cultura y valores de las amas de casa, haciendo que sea más visible, comunicando mensajes auténticos y reflejando la tradición culinaria. La relación entre estos elementos reforzaría la identidad de marca y diferenciación en el mercado.

### ***Innovación en Procesos***

La solución implementaría una metodología ágil en sus procesos, adaptándose fácilmente a las necesidades de sus usuarios, las amas de casa. Se les brindaría en préstamo el carro de comida, capacitación y asesoramiento para la formalización del negocio. Asimismo, buscaría automatizar el proceso de venta y entrega de los platos de comida, los clientes podrían adquirir la comida seleccionada a través de la plataforma en línea, hacer su pedido y entrar automáticamente en una cola virtual para su atención.

### ***Innovación en Marketing***

Entre los elementos innovadores de marketing para llegar al público objetivo, destacaría la calidad y variedad de la comida casera, junto con la narrativa de las historias personales de las amas de casa. Esto iría ligado con el nombre que se seleccionó para marca, el cual fue Willarina, palabra en quechua que significa historia. Además, se realizarían campañas de concientización, destacando las historias reales de éxito para inspirar a otras amas de casa a trabajar bajo la marca Willarina.

### ***Innovación Organizacional***

La solución introduciría nuevas formas de organización y gestión mediante una estructura horizontal que fomenta la colaboración entre sus usuarias. Asimismo, se ofrecerían capacitaciones a través de actividades didácticas en gestión de negocios, marketing digital y uso de herramientas digitales. Estas actividades buscarían empoderar a las usuarias y fortalecer sus competencias en el entorno empresarial.

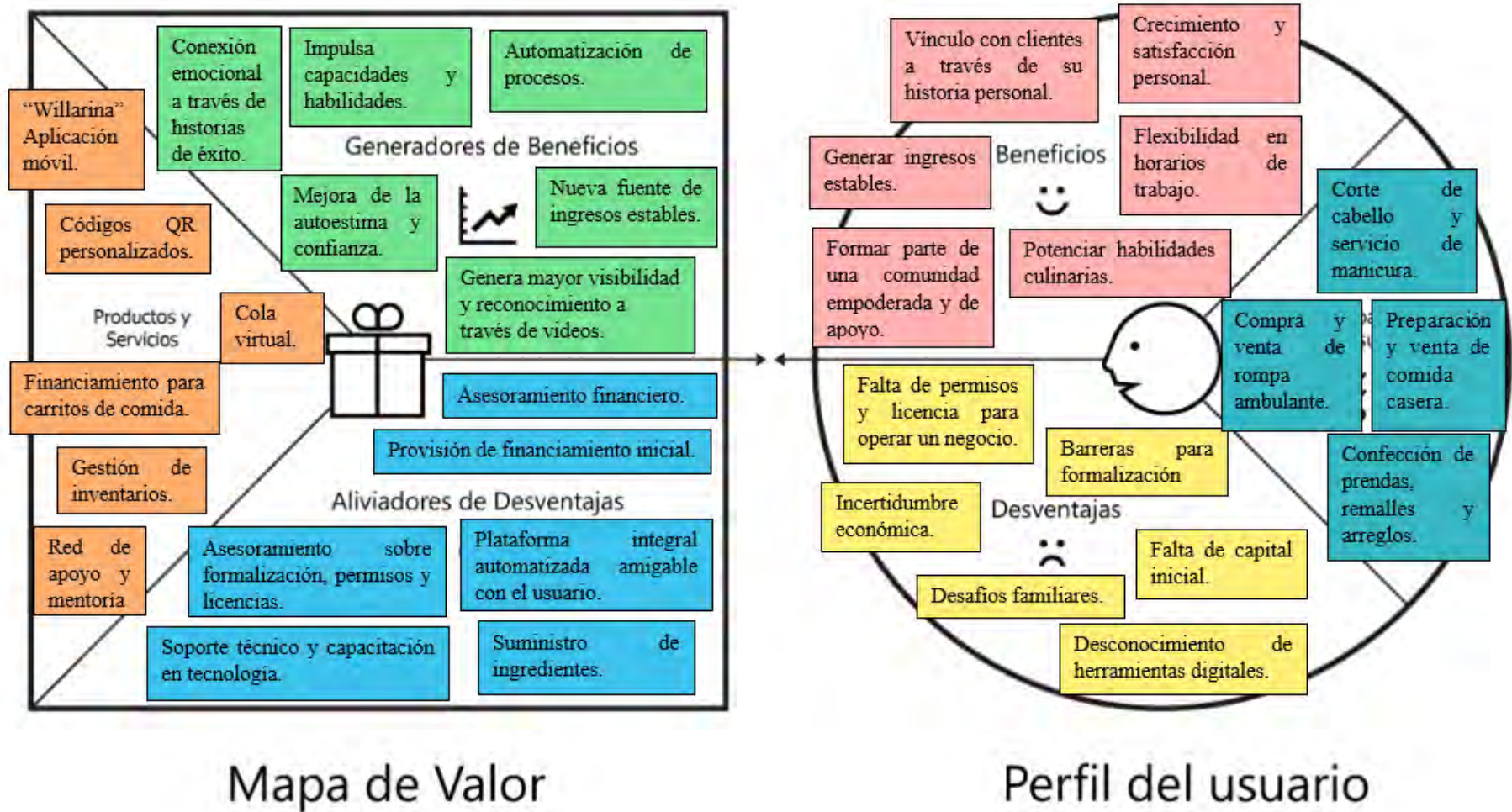
#### **4.4. Propuesta de Valor**

Se elaboró el Lienzo de Propuesta de Valor (LPV) (ver Figura 7), con el enfoque de ofrecer una solución que apoye a las amas de casa en la generación de ingresos a través de un negocio gastronómico. Por lo que, se diseñó una plataforma digital de venta de comida casera que conectaría a las amas de casa con los clientes, además de dotar con equipo y mobiliario denominados carros de comida, que serían una estructura móvil usada para la preparación, exhibición y venta de la comida. Adicionalmente, se consideró crear una red de mentoría y desarrollo personal que ayudaría a potenciar el negocio.

La propuesta también incluyó mecanismos para mitigar las desventajas y desafíos que enfrentaban las amas de casa, brindándoles asesoramiento en el proceso de formalización, capacitación para el uso de herramientas digitales y apoyo en la obtención de ingredientes de calidad. Además, la solución fue diseñada para generar beneficios en la vida personal y profesional de las amas de casa, creando valor y fortaleciendo su desarrollo integral. En conclusión, la propuesta de valor se enfocó en empoderar a la usuaria, mediante herramientas, recursos y asistencia para superar los desafíos que enfrentaban al insertarse en el mercado laboral. A continuación, se muestra cómo la solución propuesta se alineaba con las necesidades del usuario.

Figura 7

Lienzo propuesta de valor

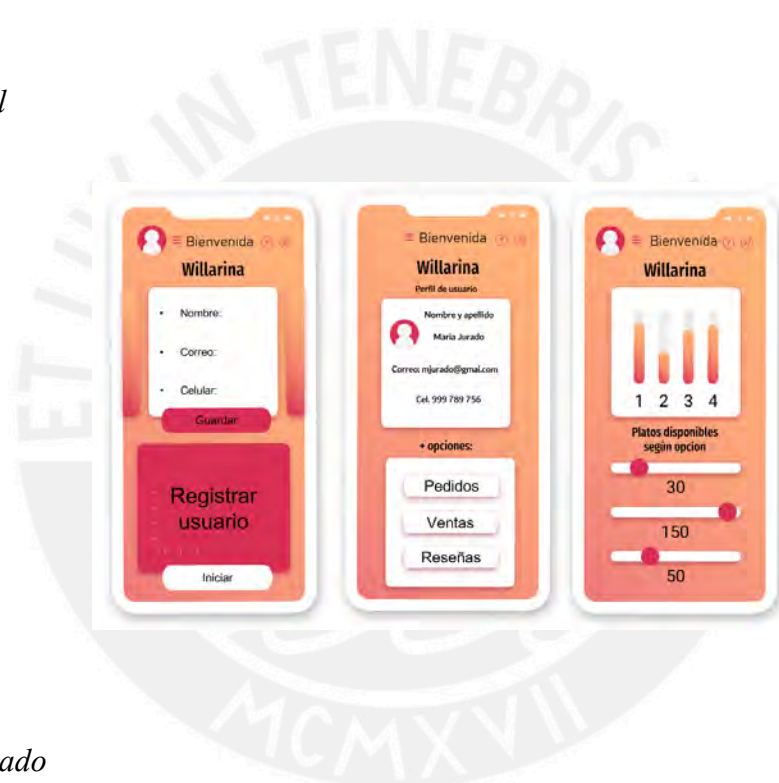


#### 4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

El producto mínimo viable (PMV) de Willarina se diseñó como una versión amigable para las amas de casa, ofreciéndoles opciones básicas necesarias para poder operar en el mercado. Durante el desarrollo del PMV se realizaron iteraciones para identificar puntos de mejoras y retroalimentación de las usuarias (ver Apéndice E). A continuación, se presenta el resultado de las iteraciones realizadas sobre el prototipo inicial (ver Figura 8), prototipo mejorado (ver Figura 9) y prototipo final (ver Figura 10).

**Figura 8**

*Prototipo inicial*



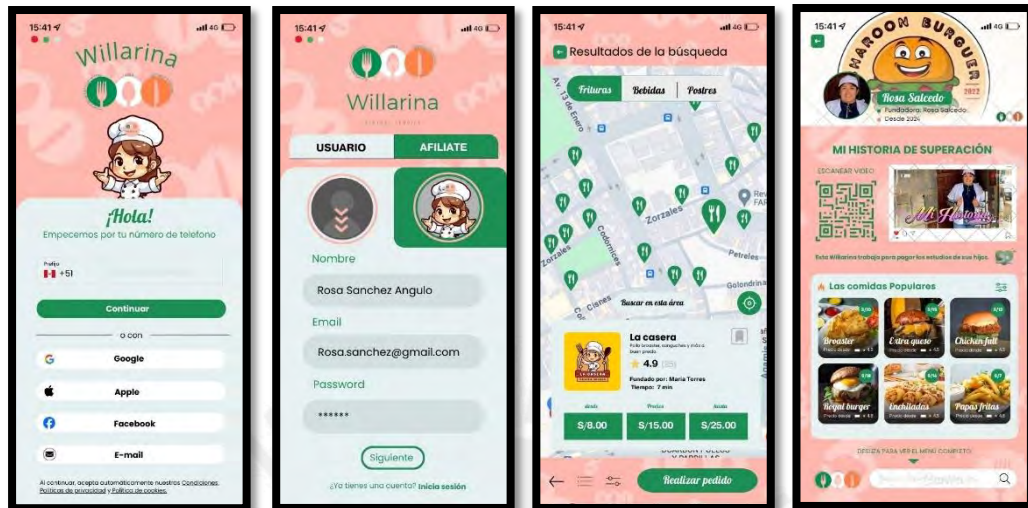
**Figura 9**

*Prototipo mejorado*



## Figura 10

### Prototipo final



#### 4.6. Resumen del Capítulo IV

El capítulo IV describió el proceso de diseño de la solución como innovadora e incremental, enfocado en empoderar al usuario, amas de casa con afinidad gastronómica, y facilitar su inserción al mercado laboral. Aplicando metodologías ágiles centradas en el usuario se desarrolló una solución que responde a las necesidades identificadas: falta de ingresos, limitado acceso a oportunidades y la escasa capacitación en herramientas digitales. A lo largo del proceso de diseño, se utilizó el enfoque iterativo para construir el PMV que permitiría a las amas de casa generar ingresos, acceder a capacitaciones, desarrollar habilidades, crear un vínculo emocional con los clientes y promover su desarrollo personal y profesional. La solución se alineó así con los problemas identificados, destacando como una respuesta efectiva y sostenible para transformar y mejorar la calidad de vida de las amas de casa.

## Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo se presenta el análisis del Lienzo del Modelo de Negocio (LMN), con el objetivo de ofrecer una visión más completa de cómo la empresa generaría, entregaría y capturaría valor para sus usuarias, las amas de casa. Asimismo, uno de los objetivos principales fue poder identificar los principales grupos de interés o *stakeholders* involucrados en la estructura presentada en el LMN. Este análisis permitió comprender cómo cada componente del modelo podría contribuir al funcionamiento y éxito de Willarina.

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Se realizó la elaboración del LMN de Willarina (ver Figura 11) en donde la propuesta de valor diferenciadora del modelo consistió en ser una solución innovadora y aliada estratégica de las amas de casa. Willarina funcionaría como intermediadora entre las amas de casa afiliadas que cocinan comida casera y personas que se encuentran en Lima Metropolitana que sienten gran fascinación por la comida casera. Esto facilitaría que las amas de casa afiliadas puedan generar ingresos al vender estos platos caseros de forma eficiente y sostenible. Lo anterior se lograría gracias a las capacitaciones previas y monitoreo durante el proceso de participación del ama de casa, como también, según lo estipulado en las bases del contrato de trabajo entre el ama de casa y Willarina (ver Apéndice G). Estos carros de comida estarían ubicados en puntos estratégicos de Lima Metropolitana, con todas las licencias y permisos de funcionamiento necesarios para que puedan desempeñarse con tranquilidad y esmero al estar formalizadas.

Adicionalmente, es importante resaltar el constante apoyo y supervisión de la empresa con la finalidad de asegurar la correcta salubridad de la labor de la afiliada a Willarina. Esto sería realizado por el supervisor de calidad de campo. Además de lo anterior, se buscaría generar un vínculo mayor entre el ama de casa y sus clientes, debido a que cada una de ellas mantiene una esencia e identidad propia, la cual se compartiría mediante un video de su

historia de superación al cual podrían acceder físicamente mediante un código QR colocado en el carro de comida, así como en el aplicativo móvil y redes sociales.

Como segmento de clientes se mostrarían a nuestras usuarias, las amas de casa con foco en los niveles socioeconómicos C, D y E, de 18 a 70 años, apasionadas o con gran gusto por cocinar diferentes platos caseros y las cuales pagarían a Willarina el 18% de cada plato vendido en el carro de comida (ver Capítulo 6.1.2). Ellas serían afiliadas a Willarina, la misma que dependería de las ventas realizadas para mantener operaciones, solventar costos y garantizar el bienestar económico a largo plazo. Asimismo, en este campo de segmento de clientes también se consideró a los que serían los clientes de nuestras usuarias (comensales) y, en consecuencia, de los que depende la rentabilidad obtenida por el ama de casa afiliada a Willarina. Estas personas serían adultos que se encuentren en Lima Metropolitana y tengan una vida agitada o con poco tiempo para cocinar en casa, pero que preferirían comer comida casera que otros platos como los de restaurantes de comida rápida. Para los dos primeros años de operación se consideraron amas de casa de los distritos de San Juan de Lurigancho, Ate, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres. A partir del tercer año se ampliaría la operación a los 15 distritos con mayor población de Lima Metropolitana.

Willarina contempló ser parte de toda la experiencia del usuario, el ama de casa, por lo cual, el campo de relación con el cliente consideraría la comunicación de la empresa con la usuaria y viceversa. Lo anterior fue importante para poder mantener la organización y adaptarse a los requerimientos (problemas, consultas o contratiempos) que podrían surgir en el proceso de venta de comida casera, no solo de forma virtual. Asimismo, para poder garantizar la calidad y salubridad de los platos caseros que serían consumidos por los comensales, se realizaría un control de calidad periódico con visita a campo realizada por el supervisor de calidad con la finalidad de mantener los estándares de calidad exigidos por Willarina.

Con respecto a los canales considerados en el modelo, la empresa podría mantener contacto con las amas de casa mediante el aplicativo. Este último también se convertiría en un canal de comunicación entre las amas de casa y sus comensales, generando un efecto de plataforma multilateral. Se buscó que el aplicativo de Willarina sea dinámico y de fácil uso para todos los usuarios, como también se consideraron mejoras periódicas en el mismo, de acuerdo con los requerimientos y necesidades del usuario.

Por otra parte, los recursos clave dentro del negocio serían los carros de comida de Willarina, los cuales serían entregados como préstamo sin costo a las amas de casa para que ellas puedan usarlos para vender los platos caseros a sus comensales sin necesidad de adquirir algún préstamo o solventar este bien. Esta inversión se estimó recuperarla al segundo mes de operación de cada afiliada, considerando un costo de carro de comida de S/1,500.00 soles, un promedio de venta de 20 platos al día, 24 días trabajados al mes, precio promedio por plato de S/10.31 soles sin IGV y el cobro de la comisión del 18% por plato (ver Capítulo 6.3.1). Esto se consideró debido a que las amas de casa no mantenían los suficientes ingresos como para asumir un endeudamiento para la adquisición de este bien. Este préstamo del bien estaría condicionado bajo un contrato entre Willarina y las amas de casa (ver Apéndice G), el cual estipularía las responsabilidades de ambas partes y garantizaría el buen uso y cuidado de los carros de comida.

Dentro de todo este desafío de mantener la mejora continua y estabilidad de las actividades realizadas, se propusieron algunas actividades clave del negocio como el desarrollo y mantenimiento de la interfaz y plataforma de venta de platos caseros. Asimismo, se consideró el control y supervisión de los carros de comida con el fin de velar por un desempeño ecoeficiente y de alta calidad. Adicionalmente, se consideraron las capacitaciones a las amas de casa como una herramienta agregada para la mejora continua de sus platos.

Dentro del punto anterior es importante mencionar el acuerdo de términos y condiciones de cara al comensal, en donde los beneficios principales para este serían que, si ocurre cualquier inconveniente dentro del servicio, Willarina podría responder al evidenciar el consumo que realizó en el aplicativo. Sin embargo, si optase por realizar un consumo fuera de este canal, la responsabilidad de la empresa sería nula bajo este escenario. Por otra parte, se elaboró el contrato tentativo de la empresa para la ama de casa en el Apéndice G, garantizando que ella también pueda respetar el canal de venta y las indicaciones necesarias para mantener las operaciones acordes a lo requerido dentro de las operaciones diarias.

En el presente modelo de negocio, los gastos considerados provendrían principalmente de la inversión en publicidad para mantener la recordación de marca, seguir con el proceso de vinculación de más amas de casa y atraer más comensales. Adicionalmente, se consideró la inversión de los carros de comida y su respectivo mantenimiento. Este último punto ha sido importante para el ama de casa debido a que, como evidenciamos en las entrevistas realizadas, no todas ellas pueden generar ingresos considerables para invertir en un lugar en donde vender sus platos. Por último, la inversión en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma según los requerimientos o las retroalimentaciones obtenidas, con la finalidad de mejorar la experiencia de los usuarios dentro de los canales digitales.

Finalmente, la fuente principal de ingresos de la empresa sería de una comisión del 18% por plato vendido (ver Capítulo 6.1.2), el cual sería pagado finalmente por el comensal dentro del precio total del plato de comida casera. En virtud de lo expuesto, Willarina sería una solución innovadora integral y un aliado estratégico para las amas de casa en su proceso de generación de ingresos al convertirse en intermediaria entre ellas y sus comensales. A través de esta iniciativa, las amas de casa mejorarían su situación económica, su calidad de vida, fortalecerían su rol en el desarrollo de sus familias y su propio bienestar.

Figura 11

Lienzo del modelo de negocio



## 5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Teniendo en consideración un escenario conservador, se determinó una inversión total inicial para el presupuesto de marketing y operaciones de S/297,318.73 (ver Tablas 6 y 7) para que pueda darse el inicio de operaciones de Willarina. Para lo cual, se consideró el 34% de aporte al patrimonio de parte de los accionistas y el 66% restante bajo préstamo bancario. Una parte importante de la inversión fue considerada en publicidad con la finalidad de captar una mayor cantidad de comensales que acudan a los carros de comida de las amas de casa afiliadas a Willarina y, adicionalmente, para hacer conocida la marca. La viabilidad financiera de Willarina se demostró bajo el sustento de la proyección del flujo de caja libre del accionista (ver Tabla 18), con el cual se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de accionista de S/3,752,849 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 163.22%. El detalle del modelo financiero puede visualizarse en el capítulo 6.3.

## 5.3. Escalabilidad del Modelo de Negocio

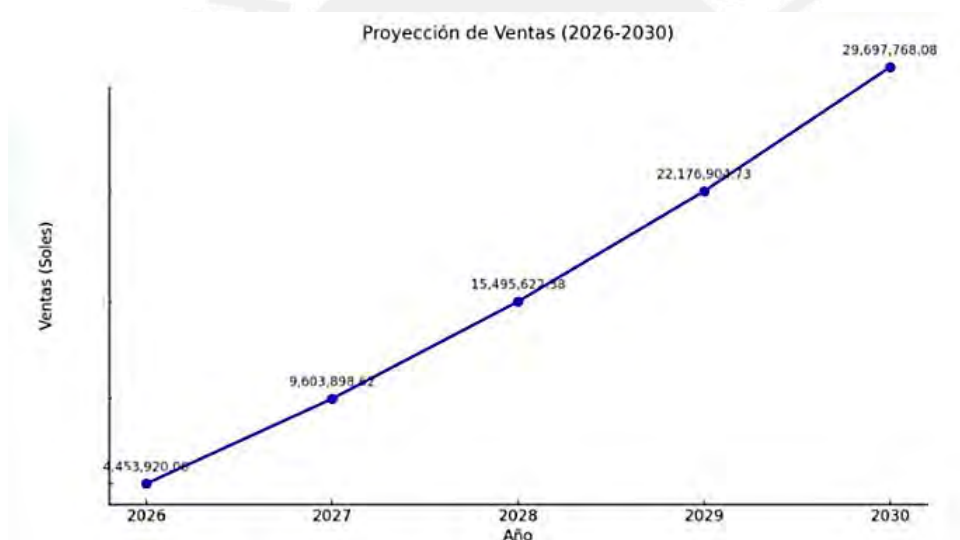
Según Ipsos (2024), dentro de las tendencias del mercado peruano, comer fuera del hogar fue parte de la rutina de cerca del 60% de peruanos. Asimismo, la expectativa económica en cuanto al ritmo de gasto de las familias peruanas va en aumento. Otro hecho relevante que sale a flote es que el 67% de los peruanos visitó restaurantes en sus tiempos libres, lo que contribuyó a un escenario positivo de respuesta dentro de lo que ofrece Willarina.

Willarina buscó afiliar a amas de casa para que vendan platos caseros, esto para contribuir con una alimentación mucho más saludable y sin tantos componentes químicos perjudiciales para la salud de los consumidores. Lo anterior es positivo, considerando lo que valoran los peruanos de acuerdo con Ipsos, debido a que cerca del 50% de ellos consideraba que la nutrición es vital en la conservación de salud y bienestar. Asimismo, el 86% de peruanos valoraban las marcas que mantenían actividades que respeten al medio ambiente,

esto es muy rescatado por Willarina al procurar capacitar a sus afiliadas para mantener actividades eco amigables, tanto en las que realizan dentro del carro de comida como la práctica de uso de envases biodegradables. Por otra parte, los peruanos expresaban su importancia del tiempo que tienen para realizar sus actividades. Con Willarina, ellos podrían conseguir alimentarse sin tener esperas prolongadas (Ipsos, 2024). A continuación, se muestra la proyección de ventas (ver Figura 12) dentro del modelo de negocio para el período 2026-2030, la cual se detallará en el capítulo 6.3.1.

### Figura 12

*Proyección de ventas Willarina 2026 al 2030*



#### 5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

Dentro de este punto, se analizaron los 17 ODS brindados por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, los cuales buscaron hacer un llamado a todos los países con la finalidad de ejercer una lucha contra la pobreza, proteger el bienestar humano y generar un ambiente más propicio de vida para las futuras generaciones. Willarina contribuiría directamente con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) al generar empleos dignos y que fomenten el bienestar de las amas de casa. Esto generaría un crecimiento económico inclusivo desde una perspectiva sostenible, impactando positivamente no solo a

ellas sino también a sus familias, lo cual contribuiría a la mejora económica futura del país al permitir la apertura de nuevas oportunidades.

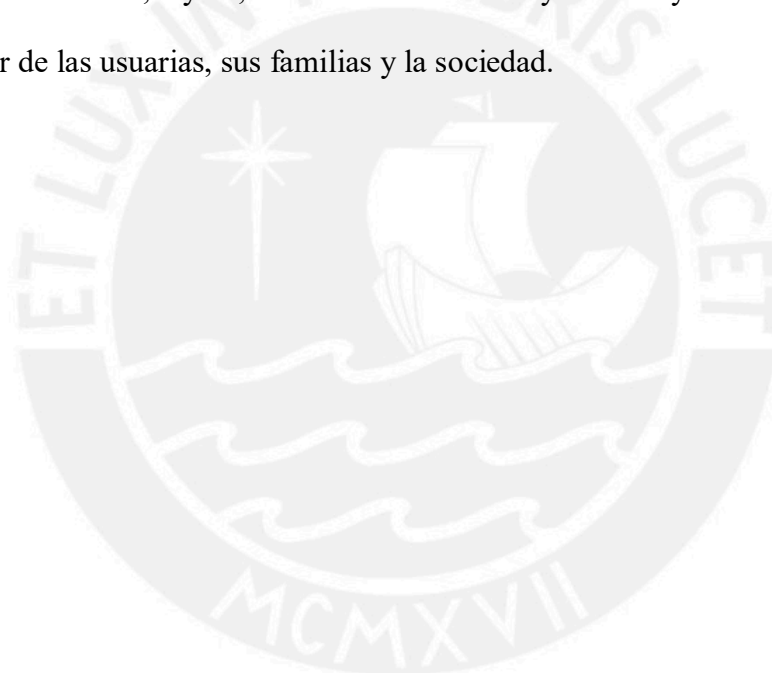
Por otra parte, es importante considerar otros ODS que serían impactados dentro de la gestión integral del modelo de negocio. Dentro de esto, se resaltaría la preocupación constante por generar un cambio de mentalidad de las amas de casa para la adopción de prácticas sostenibles, esto contribuye con el ODS 12 de Producción y Consumo Responsable. Asimismo, considerando que la empresa brindaría las herramientas necesarias a las amas de casa para poder realizar la venta de platos caseros sin dificultades, se generaría un impacto en el ODS 5 de Igualdad de Género. Ellas podrían contribuir económicamente a sus familias y tendrían mayores oportunidades de afrontar las dificultades que se puedan presentar en sus vidas. Esto último contribuiría con la reducción de brechas de género existentes.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que Willarina es un modelo de negocio no solamente atractivo financieramente, sino que mantiene un enfoque basado en cumplir un impacto *triple bottom line* que, tal y como mencionan Barroso, Castillo y Ruiz-Mora (2023), concebiría un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Esta última se explica al incentivar, dentro del proceso de ventas de las amas de casa, el uso de envases eco amigables junto a prácticas ecoeficientes en las actividades de preparación de alimentos para minimizar su huella de carbono (optimización de energía, reducción de desperdicios, etc.). Con ello, Willarina se comprometería en mantener altos estándares de transparencia y gestión en los procesos, lo cual generaría una constante medición del impacto de sus actividades y una retroalimentación que promueva la mejora continua.

## **5.5. Resumen del Capítulo V**

En el capítulo V se mostró el LMN de Willarina, detallando a los principales *stakeholders* del proyecto y las actividades de mayor relevancia, así como críticas para el éxito del negocio. El modelo de negocio tendría una captación inicial de los dos primeros

años de operación de amas de casa a afiliarse a Willarina de los distritos de San Juan de Lurigancho, Ate, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres. Luego del tercer año de operación se iniciaría un plan de expansión para los 15 distritos de mayor población de Lima Metropolitana. Se realizó un análisis de la viabilidad del proyecto, destacando un escenario atractivo con un VAN del accionista de S/3,752,849 y una TIR del 163.22%. También se analizaron los factores que generan que el modelo sea escalable a futuro, generando una expansión de cuota de mercado y mayores oportunidades de empleo. Por otro lado, siendo Willarina una propuesta orientada a la sostenibilidad, se presentó cómo su modelo de negocio está vinculado a los ODS 5, 8 y 12, los cuales se vinculan y contribuyen con la economía, salud y bienestar de las usuarias, sus familias y la sociedad.



## Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

Este capítulo se dedicó a analizar la solución propuesta desde tres perspectivas esenciales: la deseabilidad para los usuarios, la factibilidad de su implementación y la viabilidad a largo plazo. Se presentaron hipótesis, experimentos y análisis detallados para asegurar que la solución no solo sea atractiva y útil, sino también práctica y sostenible. Adicionalmente, se realizaron simulaciones de validación.

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

La deseabilidad de la solución se refirió a cuán atractiva y útil resulta para los usuarios finales. Para evaluar esta dimensión se formularon y validaron cinco hipótesis, dos para las amas de casa y tres para los comensales. Se diseñaron experimentos y se analizaron los resultados.

#### 6.1.1. Hipótesis Para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para determinar si la solución era deseable y respondía adecuadamente a las necesidades y expectativas de los usuarios, se formularon las siguientes hipótesis clave, para las cuales se realizaron *Test Cards* (ver Apéndice H):

**Hipótesis Para Amas de Casa Afiliadas a Willarina.** Se plantearon las siguientes 2 hipótesis:

- Hipótesis 1 (H1): las amas de casa estaban dispuestas a afiliarse a Willarina para tener un negocio de ventas de platos caseros a través de carros de comida ambulantes formalizados, en donde mostrarían su historia de superación a través de un video.
- Hipótesis 2 (H2): las amas de casa estaban dispuestas al cobro de una comisión del 18% por la venta de cada plato de comida a través de Willarina.

**Hipótesis Para Clientes que Compran la Comida Casera.** Se plantearon las siguientes 3 hipótesis:

- Hipótesis 3 (H3): el cliente se inclinó por elegir la comida casera ambulante, por diferentes motivos que lo conlleva a esta decisión.
- Hipótesis 4 (H4): el cliente estuvo dispuesto a pagar entre S/ 5 y S/ 18 por un plato de comida casera en un carro de comida ambulante.
- Hipótesis 5 (H5): Poder conocer la historia de superación de un ama de casa que expende comidas caseras en un carro ambulante, mediante un video, inclinó la preferencia de compra por Willarina sobre otros competidores.

#### **6.1.2. Métodos Para Validar la Deseabilidad**

Con la finalidad de validar la deseabilidad de los 2 tipos de usuarios, amas de casa y clientes comensales que compran la comida casera se realizaron las siguientes validaciones:

**Validaciones de las 2 Hipótesis de Deseabilidad de Amas de Casa.** Se realizó un experimento con 80 amas de casa, las que cuentan con los mismos atributos y cualidades de aquellas mujeres sin trabajo y con necesidades económicas, y a quienes se les explicó en qué consistía Willarina, así como se les manifestó la comisión porcentual de la empresa y los beneficios de formar parte del proyecto. También se les mostró, mediante vídeo e imágenes, las distintas interfaces del aplicativo, con el cual los comensales podrían ver su vídeo de superación personal y así como visualizar los diversos platos que ofrezcan.

Una vez que el ama de casa absolvió todas sus inquietudes y entendió en qué consiste nuestra solución, se les hicieron preguntas en un video corto (ver Apéndice E) para poder validar las 2 hipótesis de deseabilidad de las amas de casa. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

- De las 80 personas que participaron en el experimento, 75 amas de casa mostraron su aceptación en afiliarse a Willarina, siendo este el 93.8% del total.

Adicionalmente, estuvieron de acuerdo en protagonizar un vídeo de su historia de superación a visualizarse en la solución.

- De las 80 personas que participaron en el experimento, 74 amas de casa aceptaron el pago de una comisión de 18% sobre el valor del plato de comida, siendo este número el 92,5% del total.

### **Validaciones de las 3 Hipótesis de los Clientes que Compran la Comida Casera.**

Se realizó un experimento con 385 personas, que consistió en preguntarles cual es la frecuencia con la que compran comida casera en carros ambulantes. También se les preguntó el rango de precios por el cual aceptarían pagar. Por último, se les preguntó si al ver el video de motivación personal de la persona que vende en el puesto de comida ambulante influiría en la decisión de compra. Para hallar dichos resultados, se recogió la información mediante un cuestionario del *Google Forms*, a fin de validar las 3 hipótesis de deseabilidad del cliente comensal. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

- De un total de 385 personas que realizaron este experimento, se obtuvo que 359 potenciales comensales mostraron su disposición de elegir comprar en un carro de comida ambulante, es decir el 93.2% del total consume al menos una vez a la semana.
- De 359 potenciales comensales que consume comida en carros ambulantes al menos una vez a la semana se obtuvo lo siguiente: el 12.5% estuvo dispuesto a pagar entre S/5.00 y S/7.90 soles por la comida de su elección; el 19.8% estuvo dispuesto a pagar entre S/8.00 y S/11.90 soles por la comida de su elección; el 55.2% estuvo dispuesto a pagar entre S/12.00 y S/14.90 soles por la comida de su elección; el 12.5% estuvo dispuesto a pagar entre S/15.00 y S/18.00 soles por la

comida de su elección. Con estos resultados se obtuvo que el precio promedio de compra de estos comensales fue de S/12.26 soles.

- De 359 potenciales comensales que consumían comida en carros ambulantes se obtuvo un total de 254 personas que consideraron “Muy seguro” y 72 personas que consideraron “Seguro” que influyó en su decisión de elegir comer en el carro de comida del ama de casa, luego que vieran el video de superación en donde esta podía exponer brevemente su estilo de vida con el apoyo de sus clientes, es decir, el 90.8% de los consultados les comprarían.

## **6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución**

Desde diferentes enfoques se evaluó la factibilidad de la solución, incluyendo la técnica, operativa y económica, para asegurar que la implementación de la solución fuera viable y sostenible a largo plazo. Se realizó un plan de mercadeo y operaciones de Willarina. Adicionalmente, se realizó una simulación del plan de mercadeo con la finalidad de comprobar la factibilidad de este.

### **6.2.1. Plan de Mercadeo**

El éxito de Willarina dependió en determinar si existían amas de casa dispuestas a afiliarse. Para esto, se tuvo que interiorizar en ellas que nuestra solución no era similar a los de la competencia, sino que era innovadora debido a que era la primera de su tipo que comercializaría mediante un aplicativo, platos caseros en carros de comida. Adicionalmente, nuestra solución contó con valores agregados, los cuales eran un video personal motivacional, así como la formalización de cada afiliada. Por último, el actor relevante en nuestro modelo de negocio lo constituyeron los comensales, a quienes era dirigido en mayor proporción la inversión en marketing, pues su grado de aceptación y uso de la solución, influenciaría en el éxito del proyecto. Los pasos a seguir en el plan de mercadeo fueron:

- Manual de marca o branding: se validó que se generaría identidad visual y transmisión de lo que se quiere comunicar en Willarina mediante logotipo, colores corporativos, tipografía, iconografía, tono de comunicación, mensajes clave, elementos de interfaz de usuario. Esto sería esencial para el impulso de la marca.
- Creación y gestión de redes sociales: se analizó que se podrían crear usuarios de Facebook, Instagram, TikTok, YouTube para el impulso y lanzamiento de la marca, los cuales incluirían los costos publicitarios.
- Creación y diseño de página web: contenido informativo. Se validó que se podrían incluir enlaces para la descarga de la solución, videos sobre las emprendedoras de Willarina y sus historias de superación.
- Ubicación en eventos: se consideró la participación en ferias gastronómicas multitudinarias con un stand informativo y actividades lúdicas, así como distribución de *merchandising*. Frecuencia: 2 eventos mensuales.
- Impulso mediante *influencers* y medios digitales: se validó que se podría colaborar con *influencers* y/o estrategias de impulso a través de plataformas Meta.
- Publicidad en televisión: se examinó que se podría participar en programas nacionales de entretenimiento tales como “Esto es Guerra”, “Al Fondo Hay Sitio”, debido a que en Lima Metropolitana ambos programas alcanzaron altos índices de audiencia, con 14.3 y 19.4 puntos de rating respectivamente (Kantar IBOPE Media, 2024).
- Publicidad en radio y prensa: se validó que se podría participar en emisoras como Radio Nueva Q, la cual contaba con un promedio diario de 450,000 radioyentes. De la misma manera, se observó que se podrían publicar anuncios en diarios escritos como “Trome” y “Ojo”, ambos con la mayor lectoría en Lima, con

1,518,100,000 y 347,800 lectores promedio diarios respectivamente (APEIM, 2022).

**Análisis de Mercado.** Para establecerse los objetivos comerciales, se emplearon tres métricas que nos permitieron determinar el mercado potencial de nuestro producto tanto para las amas de casa afiliadas a Willarina, así como de los comensales. Así, cuantificamos el mercado total TAM (*Total Addressable Market*), posteriormente el mercado disponible mediante el SAM (*Serviceable Available Market*) y por último el mercado objetivo a través del SOM (*Serviceable Obtainable Market*). Para establecer la cantidad de amas de casa afiliadas potenciales se usó el criterio del TAM SAM SOM:

- TAM: Para determinar este mercado, tuvimos que proyectar la población total amas de casa Lima Metropolitana. Según el estudio de Ipsos (2011), la población de amas de casa era de 2,200,000 en el 2021 y, aplicando una tasa de crecimiento del 1.5%, obtuvimos un mercado de amas de casa de aproximadamente 2,709,863 sin distinción de nivel socioeconómico.
- SAM: El segmento de la población de amas de casa que componen los NSE C, D y E representaban el mercado disponible y accesible para nuestros servicios. Así, obtuvimos que el NSE C representó el 33.1%, para el D el 29.5% y para el E el 13.9% según Ipsos (2011). Aplicando estos porcentajes, obtuvimos que las amas de casa pertenecientes a dichos segmentos eran 2,073,045 en Lima Metropolitana. De los cinco distritos de estudios, según INEI (2022), San Juan de Lurigancho concentraba el 12.3% de la población, seguido de San Martín de Porres con 7.7%, Ate con 7.1%, Comas con 5.8% y Chorrillos con 3.6%. Dicho esto, aplicamos la sumatoria de estos porcentajes, y se obtuvo un total de 756,661 amas de casa pertenecientes a dichos NSE.

- SOM: El mercado objetivo lo conformaban todas aquellas amas de casa de dichos NSE, las cuales no tenían algún ingreso económico por cualquier trabajo ajeno a sus labores cotidianas en casa. En la actualidad, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana para el sexo femenino se sitúa en 8.2%, BCRP (2024). Este valor porcentual nos permitió calcular dicho mercado objetivo, cuyo valor se sinceró a 62,046, es decir, este segmento se constituyó como el mercado de afiliadas al cual apuntó a captar Willarina. Si bien esta proporción de mercado de amas de casa era amplia, apuntamos en un escenario pesimista a la captación en el primer año de 75 afiliadas, a las cuales se les brindaría como préstamo 75 carros de comida en total y serían distribuidos en 75 locaciones distintas dentro de los 5 distritos objetivos. Esta cantidad se obtuvo luego del experimento de deseabilidad realizado a estas (ver Capítulo 6.1.2). Cabe mencionar que apuntamos a captar la misma cantidad de afiliadas anualmente con un incremento del 3%, alineado con el crecimiento del PBI en el rubro de servicios (BCRP, 2024), y manteniendo las captadas el año anterior.

Para establecer la cantidad de comensales potenciales usamos el mismo criterio del TAM SAM SOM:

- TAM. Para determinar este mercado total de comensales, tuvimos que proyectar la población total de habitantes de Lima Metropolitana. Según el Censo 2017, la población era de 8,574,974 y aplicando una tasa de crecimiento del 1.21%, obtuvimos un mercado de habitantes proyectado al 2024 de 9,448,695.
- SAM: El segmento de la población de este mercado, lo componían los 15 distritos de mayor población en Lima Metropolitana, a los cuales se apuntó ingresar a partir del tercer año de operaciones de Willarina. Según el Censo 2017, y usando el mismo criterio de crecimiento, la población del 2024 sería de 6,943,957 personas.

- SOM: El mercado objetivo de comensales para el primer y segundo año de operación de Willarina fue la cantidad de habitantes de los distritos de Ate, Chorrillos, Comas, San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho, de acuerdo con lo mencionado en el capítulo 1.2, esta ascendió a 3,442,904 personas.

**Segmentación y Posicionamiento.** Se identificaron dos segmentos principales de clientes: las amas que se afiliarían a Willarina y los comensales que comprarían los alimentos que preparen las afiliadas. Las afiliadas se constituyeron por las amas de casa de los NSE C, D y E que pertenecían a la población desempleada de los distritos de San Martín de Porres, Comas, San Juan de Lurigancho, Chorrillos y Ate. Con sus conocimientos culinarios en la preparación de platos caseros típicos de la gastronomía peruana estimamos que podrían generar mayores ingresos económicos tal que les permitiría mejorar su calidad de vida y la de su entorno familiar. La participación de dichas amas de casa sería esencial para el éxito del modelo de negocio que propusimos a través de Willarina.

Se validó que los comensales serían los usuarios finales, quienes, por medio de la aplicación, podrían conocer los puntos de venta de comida en donde podrían encontrar a las afiliadas a Willarina más cercanas. Por otro lado, podrían pagar por los alimentos que adquieran de manera fácil y segura. Se estimó que en la medida que Willarina genere fidelidad por parte de los comensales, también contribuiría al éxito de nuestra solución.

Es importante mencionar que el comensal pagaba en promedio un valor de S/12.26 por el consumo de un menú, según resultados obtenidos en el experimento de deseabilidad de acuerdo con el capítulo 6.1.2. La atención a dichos consumidores se realizaría de manera presencial y podrían realizar el pedido de un plato de comida casera previa localización del carro de venta de comida más próximo a su ubicación por el aplicativo. Esto lo podría realizar durante cualquier día de la semana a la hora que lo desee, sea para el desayuno, almuerzo o cena, sujeto a la disponibilidad de las amas de casas afiliadas.

**Estrategias de Publicidad.** Como mercado objetivo se contaría con los comensales, por lo que la publicidad sería dirigida a ellos mediante redes sociales. Esto generaría simpatía por las amas de casa a través de los videos de superación personal. Además, se participaría en ferias gastronómicas, medios televisivos, radiales y escritos, los cuales serían fundamentales para interiorizar en los clientes potenciales la marca Willarina como primera opción en la compra de comida casera. Igualmente, la aplicación estaría en constante evaluación a través del *feedback* que nos proporcionarían los consumidores finales, se realizarían encuestas de satisfacción mediante la aplicación para comprender las necesidades y preferencias de consumo de este segmento, lo cual ayudaría a mejoras en la aplicación Willarina.

Por otro lado, evidenciamos que era de vital importancia contar con las amas de casa como la única mano de obra, por lo que se difundiría mediante redes sociales, medios televisivos y radiales la convocatoria de afiliadas para ser parte de Willarina. De igual manera que con los comensales, la aplicación estaría abierta a las sugerencias que nos proporcionarían las amas de casa a fin de comprender los requerimientos y sugerencias de venta de este segmento.

**Análisis de Competencia.** De acuerdo con el estudio de la consultora Arellano del 2019, permitió conocer las fortalezas y debilidades de los principales aplicativos de *delivery* que operan en el mercado de Lima Metropolitana. Así, se obtuvo que entre las fortalezas destacan el recordatorio de la marca y la variedad de promociones, mientras que por debilidad se evidenció la falta de alianzas estratégicas con marcas. Es por esto que validamos que Willarina entraría en un mercado altamente competitivo, el cual cuenta con restaurantes con atención al público y con un servicio *delivery* liderado por PedidosYa (antes Glovo), Rappi, Uber Eats y Domicilios. Adicionalmente se encontraron otras 7 marcas de alimentos y cadenas de comida rápida que gestionaban directamente el envío a través de su propio canal de ventas.

Es por ello por lo que determinamos que una fortaleza que tendría nuestra solución sería el testimonio en video que tendría cada ama de casa afiliada en su perfil de nuestra aplicación. En dicho video, de duración máxima de 150 segundos, se presentaría la situación actual de la afiliada con marco de fondo su hogar, para luego, presentarse correctamente uniformada y acompañada de su carro de comida y finalizar su mensaje invitando al comensal a adquirir sus productos, enfatizando la sazón característica que la representa. Esto último, se convertiría en una ventaja competitiva sostenible que buscaría conectar de manera empática y emocional los deseos de superación de la ama de casa con la satisfacción del consumidor de contribuir a una buena causa y de recibir un producto adecuado a sus expectativas.

**Mezcla de Marketing.** Dentro de la mezcla de marketing se analizaron los siguientes indicadores: producto, precio, plaza, promoción y presupuesto de marketing.

**Producto.** Willarina se presentó como una nueva solución en el servicio de compra de comidas preparadas, con el valor agregado de que las amas de casa prepararían los diversos platos de su menú disponible con la misma sazón característica de cada uno de sus hogares. Adicionalmente, se mantendrían las condiciones salubres en la preparación, despacho y envasado de los pedidos que hagan los comensales. Este proceso conllevaría a que las afiliadas se sientan con la satisfacción de generar un ingreso económico ofreciendo sus platos a través de Willarina, valiéndose de sus conocimientos en la cocina.

El objetivo que se planteó Willarina fue que el consumidor final se identifique con las historias de superación de las amas de casa, y que mediante nuestra solución pueda ubicar al carro de comida de la afiliada para adquirir todos los platos caseros con su sabor propio. A diferencia de otros vendedores ambulantes, las afiliadas a Willarina no serían informales y se les asesoraría para que tengan toda su documentación en regla previo al inicio de sus operaciones. Esta propuesta no solo se posicionaría frente a competidores

directos e indirectos, también proporcionaría un estándar de calidad y confianza que generaría un beneficio mutuo en todas las partes involucradas.

**Precio.** El modelo de negocio de Willarina se diseñó para ser competitivo y accesible en precio. Al tenerse una diversidad grande de platos de comida por ofrecer de parte de las afiliadas, se consideró para la evaluación un precio promedio por plato de S/12.26 incluido IGV de acuerdo con el experimento que se realizó en el capítulo 6.1.2 y que cada afiliada tuviera un promedio de venta de 20 platos al día el primer año.

Adicionalmente, determinamos que nuestra solución cobraría un 18% del precio del plato por el servicio de intermediación a las afiliadas. Este porcentaje estaba sustentado en base al experimento de deseabilidad del capítulo 6.1.2 y cubrió los costos de la intermediación, el uso del aplicativo y la promoción de nuestras afiliadas. Nuestra estrategia se enfocó en la compra por proximidad para optimizar los tiempos en que el comensal podría llegar al carro de comida de Willarina.

En el plazo inmediato, el ingreso del 18% por plato vendido sería la única fuente de ingresos para la empresa. Este ingreso permitiría sostener la operación de la plataforma sin necesidad de cobrar comisiones o suscripciones a las afiliadas por unirse a la misma. Esta propuesta hacia el ama de casa buscaba su comprensión y apreciación del impacto positivo que tendría en su estilo de vida y la de los suyos en caso decida formar parte de Willarina. De igual manera, el aplicativo fue diseñado para ser de uso gratuito para los consumidores finales, lo que incentivaría a la adopción y el uso frecuente de nuestra solución. Vale precisar que durante los primeros 5 años de nuestro plan de negocios, estimamos que el servicio sería brindado de manera presencial, es decir, la entrega del producto adquirido sería de manera directa de la afiliada Willarina al comensal y no se ofrecería el servicio de entrega por *delivery*.

**Plaza.** La plaza de distribución para Willarina sería su propio aplicativo móvil, la

cual serviría como el núcleo para el impulso de las historias de las amas de casa, su ubicación y la información de los costos de las diferentes opciones gastronómicas que ofrecen. Toda la operatividad de la empresa se realizaría a través de esta plataforma digital, lo que exigiría un mantenimiento constante y mejoras continuas para garantizar que pueda satisfacer la demanda, cambios de gustos y nuevas necesidades de los usuarios. El mantenimiento del aplicativo incluiría actualizaciones regulares, optimización del rendimiento, mejoras en la interfaz de usuario y la incorporación de nuevas funcionalidades basadas en el *feedback* de los usuarios. Este enfoque permitiría a Willarina mantenerse relevante y competitiva en el mercado, ofreciendo siempre una experiencia de usuario óptima e intuitiva. El mercado objetivo en el primer y segundo año sería abarcado por los distritos de San Juan de Lurigancho, Ate, Comas, Chorrillos y San Martín de Porres de Lima Metropolitana. A partir del tercer año, se iniciaría la expansión a los 15 distritos de mayor población en Lima Metropolitana, de acuerdo con lo indicado en el SAM del comensal del análisis del mercado del presente capítulo.

**Promoción.** Si bien Willarina fue diseñada para ser una solución digital, las distintas actividades de promoción que llevaríamos a cabo no solo serían a través de medios digitales, sino que también por medios impresos o de manera vivencial. Definimos que para implementar estas estrategias se contratarían los servicios de agencias de marketing, *influencers*, especialistas en promoción, creación y ejecución de campañas publicitarias con contenido digital, además de participar activamente en eventos de comida. Por lo mencionado, las principales estrategias promocionales que se determinaron fueron las siguientes:

- Publicidad digital: Nos valdríamos de las distintas redes sociales que permitirían hacer publicidad a costo cero. Se tendría a disposición las redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok para difundir información a las

amas de casa sobre los beneficios de inscribirse en Willarina y el impulso de marca a través de sus historias de superación. Definimos que las campañas se centrarían en resaltar la historia de superación de las amas de casa afiliadas a Willarina con la finalidad de incrementar la cantidad de comensales. Por otro lado, validamos que se utilizarían estos mismos medios digitales para hacer conocida la solución entre los consumidores finales, resaltando las virtudes asociadas a la misma, como una solución innovadora en el rubro de pedidos por aplicativo.

- Descuentos: Como nuevo aplicativo en un mercado competitivo, a fin de captar a clientes potenciales, se ofrecería un código digital promocional de descuento para la primera compra para los nuevos clientes en los pedidos que realicen al mismo distrito de el ama de casa.
- Festival gastronómico: se participaría en las distintas ferias gastronómicas, donde de manera vivencial daríamos a conocer las bondades de nuestra propuesta digital, con participación de nuestras afiliadas amas de casa. Difundiríamos la comunicación sobre los vales de descuento en la primera compra a través del aplicativo, brindaríamos artículos de *merchandising* y degustaciones gratuitas.
- Distribución de volantes y folletos: se repartiría material impreso que explique la finalidad de nuestra solución, los beneficios de la afiliación en la aplicación para las amas de casa y el impacto positivo que se generaría en aquellas que decidan emprender. Este material se distribuiría en áreas estratégicas de mayor concurrencia en cada distrito de cobertura para maximizar el alcance de Willarina.
- Marketing de boca a boca: finalmente, se realizaría marketing de boca a boca,

debido a que sería una excelente referencia a través de las experiencias de los consumidores finales y también de las personas cercanas a nuestras afiliadas, las amas de casa.

Detallamos los objetivos promocionales a corto y mediano plazo para las amas de casa que serían los siguientes:

- Captación como mínimo 75 afiliadas a Willarina previo al inicio de operaciones y mantener esta cantidad de afiliadas el primer año.
- A partir del segundo año la captación de la misma cantidad de afiliadas del año anterior más un 3% adicional de manera anual, manteniendo la cantidad de amas de casa captadas del año anterior.

Los objetivos promocionales a corto y mediano plazo para los comensales serían los siguientes:

- La obtención de un 92% de calificaciones del servicio positivas.
- La mantención de venta mínima por afiliada de 20 platos al día, incluyendo el incremento anual de venta de cantidad de platos en 3%.

**Presupuesto de Marketing.** Para garantizar el reconocimiento y el posicionamiento sólido de Willarina en el mercado de los cinco distritos objetivos, el plan de marketing comenzaría previo al inicio de operaciones con un presupuesto inicial de S/132,091. Este presupuesto permitiría crear las redes sociales y la marca de la empresa, con el fin de formar una presencia sólida y atraer a los primeros usuarios a la plataforma. En los siguientes 5 años, el presupuesto se fijó en S/ 626,810, considerando los costos promoción, servicios y gastos de mantenimiento, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la plataforma (ver Tabla 5). Se realizó la cotización para cada uno de los conceptos del presupuesto de marketing (ver Apéndice F).

**Tabla 5***Presupuesto de marketing 2025 (año 0) al 2030 (año 5), en soles*

<b>CONCEPTO</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Manual de marca	3,000.00					
Creación de redes sociales	5,500.00					
Gestión de redes sociales		14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Diseño Página Web	1,881.00					
Activación de eventos	64,500.00	154,800.00	154,800.00	154,800.00	154,800.00	154,800.00
Impulsión influencers	6,400.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00	76,800.00
Publicidad en medios	30,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00
Merchandising	20,810.00	20,810.00	20,810.00	20,810.00	20,810.00	20,810.00
<b>Total:</b>	<b>132,091.00</b>	<b>626,810.00</b>	<b>626,810.00</b>	<b>626,810.00</b>	<b>626,810.00</b>	<b>626,810.00</b>

**6.2.2. Plan de Operaciones**

El plan de operaciones de Willarina se centró en establecer una base sólida para el lanzamiento de la empresa y asegurar su funcionamiento eficiente desde el primer día (ver Tabla 6). Se realizaron cotizaciones para cada uno de los conceptos del presupuesto de operaciones (ver Apéndice F). El presupuesto de operaciones se visualiza a continuación:

**Tabla 6***Presupuesto de operaciones 2025 (año 0) al 2030 (año 5), en soles*

Concepto	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Personal</b>									
Administrador General	1		1,500.00	4,500.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Inspector calidad de comidas	1		1,500.00		21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Contador externo (Servicio mensual)			500.00	1,500.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Contador externo (dec. anual)			550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00
<b>Costos Variables</b>									
Útiles de oficina									
Hojas bond	1	1/2 millar	12.00	12.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Lapiceros	1	caja	20.00	20.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Plumones jumbo	1	caja	4.90	4.90	24.50	24.50	24.50	24.50	24.50
<b>Costos Fijos</b>									
Constitución de la empresa				2,000.00					
Creación de la aplicación	1	glb	30,000.00	30,000.00					
Mantenimiento de App	1	mes	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Pago NIUBIZ (Servicio de pago en línea)	1	mes	20.00	100.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Alquiler Local	1	mes	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Energía eléctrica	80	kWh x mes	0.88	70.40	844.80	844.80	844.80	844.80	844.80
Agua	7	m3 x mes	9.69	67.83	813.96	813.96	813.96	813.96	813.96
Internet + telefonía fija	1	mes	79.90	79.90	958.80	958.80	958.80	958.80	958.80
Plan post-pago smartphone	3	mes	29.90	29.90	1,076.40	1,076.40	1,076.40	1,076.40	1,076.40
<b>Activos</b>									
Escritorio de oficina	2		269.00	538.00					

Silla de oficina	2	129.00	258.00				
Lámpara de escritorio	2	26.20	52.40				
Computadora	2	1,250.00	2,500.00				
Impresora laser	1	272.00	272.00				
Teléfono fijo	1	45.00	45.00				
Smartphone	3	1,499.00	4,497.00				
Archivador de escritorio	2	60.00	120.00				
Estante	2	299.00	598.00				
Panel divisor de espacios	1	694.00	694.00				
Botiquín equipado	1	26.90	26.90				
Banqueta 3 asientos	1	569.90	569.90				
Proyector multimedia	1	359.90	359.90				
Carro de comida	Año 0: 75 Años 1-5: +1	1,500.00	112,500.00	114,000.00	115,500.00	117,000.00	118,500.00
Cuadro planificador	1	97.00	97.00				
Pizarra en acrílico	1	89.90	89.90				
Extintor 1 k	1	24.90	24.90				
Reloj pared 3D	1	49.90	49.90				
<b>Total:</b>		165,227.73	88,668.46	202,668.46	204,168.46	205,668.46	207,168.46

**Preparativos Previos.** El inicio de operaciones de Willarina se estimó que se realice el 01 de enero del 2026, 3 meses anteriores a esta fecha se requerirían preparativos previos:

- **Constitución Legal de la Empresa:** se realizaría la formalización legal de Willarina, asegurando que todos los aspectos legales y administrativos estén en orden para comenzar operaciones de manera oficial.
- **Contratación del Equipo Directivo:** Se seleccionaría y contrataría al gerente general y al administrador, quienes serían responsables de supervisar y coordinar las actividades iniciales y el lanzamiento de la empresa.
- **Desarrollo del Aplicativo:** se seleccionaría una empresa especializada que se encargaría del desarrollo del aplicativo móvil, el cual sería la columna vertebral de las operaciones de Willarina. El proceso incluiría diseño, programación, pruebas y ajustes necesarios para asegurar su funcionalidad.
- **Publicidad en Redes Sociales:** Se lanzarían campañas de marketing digital para generar expectativa y atraer a los primeros usuarios y afiliadas al aplicativo.
- **Alquiler y Equipamiento de la Oficina:** Se seleccionaría una ubicación adecuada en el Cercado de Lima y se procedería a equipar la oficina con los recursos necesarios para las operaciones.
- **Compra de Activos y Reclutamiento de Personal:** Se adquirirían los activos necesarios para el inicio de las operaciones, así como el reclutamiento del personal. Se entiende como activos esenciales a los carros de comida, puesto que su uso permitiría ofrecer los platos a los comensales y generar los ingresos económicos que permitirían la sostenibilidad financiera de nuestra empresa. Se determinó que serían adquiridos como activos de la empresa, es decir, el valor de la compra no sería asumido por el ama de casa, lo que se constituiría como un atractivo para reclutar dicho personal operativo.

- **Instalaciones y Localización:** la sede administrativa de Willarina estaría ubicada en el Cercado de Lima, debido a la ubicación céntrica y el bajo costo de alquiler de esta, esto se puede ver en el Apéndice F. Las instalaciones tendrían al menos una oficina funcional para el equipo directivo y administrativo.

**Recursos Humanos.** El equipo inicial de Willarina durante los primeros tres meses incluiría:

- Un administrador general a tiempo completo.
- Un inspector de calidad de las afiliadas: encargado de asegurar que las afiliadas cumplan con los estándares de calidad y salubridad.
- Tras el lanzamiento y el inicio de operaciones, se contaría con los servicios profesionales independientes de contabilidad.

**Equipamiento en Oficina.** La oficina estaría equipada con:

- Computadoras: dos computadoras personales de escritorio.
- Impresoras: una impresora para facilitar las tareas administrativas.
- Teléfonos Celulares: tres teléfonos celulares para comunicación y coordinación.
- Mobiliario: mobiliario adecuado para crear un entorno de trabajo eficiente y cómodo.

**Equipamiento Operativo.** Para el inicio de operaciones, se adquiriría un total de 75 carros de comida que serían entregados a las amas de casa afiliadas, los cuales serán brindarán en modalidad de comodato sin dejar de ser propiedad de nuestra empresa bajo contrato (ver Apéndice G). De acuerdo con el incremento de nuevas afiliadas, se conservaría el mismo sistema de préstamo y reutilización de los activos para el uso de las amas de casa afiliadas.

**Mantenimiento de la Aplicación.** El desarrollo del aplicativo sería realizado por una empresa especializada. Sin embargo, el mantenimiento continuo, el soporte técnico y la

programación de la comida remitida por las afiliadas estarían a cargo del especialista en tecnologías informáticas de Willarina. Esto garantizaría que la plataforma funcione de manera óptima y se adapte a las necesidades de los usuarios.

**Procedimientos de Servicio.** Para asegurar una prestación del servicio eficiente y estandarizada, se elaboró el lienzo *process blueprint* para cada uno de los involucrados: afiliadas y consumidores finales (ver Tablas 7 y 8). Estos diagramas detallan los pasos a seguir en cada etapa del servicio, incluyendo:

- Evidencias físicas: Elementos tangibles que los usuarios podrían ver y experimentar.
- Acciones del cliente: Pasos que los clientes deberían seguir para interactuar con el servicio.
- Acciones visibles: Actividades del personal y el sistema que los clientes podrían observar.
- Acciones no visibles: Procesos internos que no serían visibles para los clientes, pero que son cruciales para el funcionamiento del servicio.
- Procesos de soporte: Actividades de apoyo necesarias para mantener la calidad y eficiencia del servicio.

Estos procedimientos detallados permitirían una comprensión clara y completa de cada etapa del proceso, asegurando una alta calidad en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

Tabla 7

## Process blueprint – experiencia del comensal

<b>Evidencia física</b>	Canal digital <i>App</i>	Geolocalización dentro del <i>App</i>	Canal digital <i>App</i>	Góndola virtual de la <i>App</i>	Góndola virtual de la <i>App</i>	Góndola virtual de la <i>App</i>	Góndola virtual de la <i>App</i>	Calificación del servicio
<b>Acciones del cliente</b>	Ingreso a Willarina (aplicativo)	Permiso para acceder a ubicación actual	Búsqueda de comida a consumir (Desayuno, almuerzo, cena o entre horas)	Revisión del contenido y video promocional	Elección de la afiliada, lugar, la comida elegida, pago y modalidad de pago	Realización del pago por medio del aplicativo y confirmación de este	Confirmación de compra de comida y aviso de recojo en el lugar	Solicitud de calificación a las afiliadas y a nuestro aplicativo.
<b>Acciones visibles</b>						Notificación por celular		Notificación por celular
<b>Acciones no visibles</b>	Conteo de registros a la fecha y afiliadas activos de la aplicación		Actualización automática en el aplicativo de platos disponibles cargados por las afiliadas	Actualización automática en el aplicativo	Actualización automática en el aplicativo	Actualización automática en el aplicativo y el servicio de pago	Actualización automática en el aplicativo en el mapa	Actualización de puntuación del aplicativo en <i>Play Store</i> o <i>Apple Store</i>
<b>Procesos de soporte</b>	Mantenimiento y disponibilidad de la aplicación	Mantenimiento y disponibilidad de los mapas	Mantenimiento y disponibilidad de los mapas		Mantenimiento y disponibilidad de los mapas	Mantenimiento de servicio de pago	Mantenimiento y disponibilidad de los mapas	Mantenimiento y disponibilidad de los mapas



### 6.2.3. Simulaciones Para Validar la Factibilidad

Para validar el plan de marketing se propuso la siguiente hipótesis: el Valor de Vida del Cliente o *Life Time Value* (LTV) era significativamente mayor que el Costo de Adquisición de Cliente (CAC). Se realizó una *Test Card* en el apéndice J como parte del proceso validación de plan de marketing. Se estimó inicialmente el LTV reflejaba el valor de un cliente a lo largo del tiempo. Además, se calculó el CAC indicaba la inversión de marketing necesaria para adquirir un nuevo cliente. El experimento se llevó a cabo evaluando tres escenarios de estimaciones tanto para el LTV como para el CAC. Si el LTV era significativamente mayor que el CAC, se podría considerar válido el presente plan de marketing.

Para la simulación del modelo Montecarlo se realizaron 5,000 iteraciones y se definieron rangos pesimista, conservador y optimista para los siguientes indicadores: la diferencia entre el LTV y CAC, así como la cantidad de compras mensuales por cliente. De la simulación, cuyos resultados se resumen en la Tabla 9, se obtuvo una media de LTV-CAC de S/1,381.53, un valor mínimo de S/174.05, un máximo de S/2,274.28 y una desviación estándar de S/829.55. Los resultados presentados mostraron que, bajo los escenarios pesimista, conservador y optimista, el valor de LTV es consistentemente mayor al CAC (ver Tabla 10). Esto demostró que el plan de marketing es viable y rentable, reforzando su validez.

**Tabla 9***Resultados de simulación Montecarlo*

<b>Estadísticas</b>	<b>Evaluaciones</b>
Número de simulaciones	5,000
Media	1381.5335795
Mediana	1149.8845029
Desviación Estándar	829.5523128
Variación	688019.41
Coefficiente de Variación	0.6004576
Máximo	S/ 2,274.28
Mínimo	S/ 174.05
Rango	2100.225906
Asimetría	-0.2212
Curtosis	-1.3937
25% Percentil	1149.8845029
75% Percentil	2274.2750076
Precisión de error al 95% de Confianza	1.6644%

**Tabla 10***Simulación de resultados de LTV-CAC bajo escenarios pesimista, conservador y optimista*

<b>Indicador</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
Gasto de Marketing al año	S/ 626,810.00	S/ 626,810.00	S/ 626,810.00
Clientes captados al año	1,131	1,696	2,261
CAC	S/ 554.37	S/ 369.58	S/ 277.19
Compras por cliente (mes)	14	17	19
Valor de compra promedio	S/ 9.64	S/ 11.03	S/ 12.43
Promedio de duración del cliente (mes)	6	9	12
Cantidad de años de evaluación	5	5	5
Margen de Willarina	18%	18%	18%
LTV	S/ 728.42	S/ 1,519.47	S/ 2,551.46
LTV - CAC	S/ 172.05	S/ 1,149.88	S/ 2,274.28

### 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para poder realizar la validación de viabilidad de la solución se realizó el presupuesto de inversión, análisis financiero y las simulaciones para validar nuestra hipótesis en un plazo de evaluación de 5 años. Dentro del presupuesto de inversión se analizó la inversión inicial, la proyección de ventas, así como de costos y el punto de equilibrio. Para el análisis financiero, se halló tanto el flujo de caja libre económico, así como el del accionista. Por último, se realizó una simulación utilizando el método Montecarlo para validar la hipótesis de viabilidad.

#### 6.3.1. Presupuesto de Inversión

Como parte del presupuesto de inversión se analizaron la inversión inicial, el capital de trabajo, la proyección de ventas así como la de costos y el punto de equilibrio.

**Inversión Inicial y Capital de Trabajo.** Con la finalidad de obtener el inicio de operaciones de Willarina, se calcularon las inversiones necesarias que garantizaron una operación exitosa. Del presupuesto de marketing (ver Tabla 5) y operaciones (ver Tabla 6) se obtuvieron tanto las inversiones fijas por un monto de S/287,420.70, así como el capital de trabajo de S/9,898.03, que refirió al pago de los sueldos de trabajadores, alquiler del local y servicios por los 3 meses previo al inicio de operaciones. La sumatoria de ambos hicieron un total de presupuesto de inversión de S/297,318.73. Dentro de las inversiones fijas se consideraron los costos de desarrollo de la aplicación de Willarina, marketing de lanzamiento, la compra de los carros de comida para las primeras 75 afiliadas, constitución de la empresa, entre otros.

**Proyección de Ventas.** En los modelos de negocio de plataformas que actúan como intermediarios entre proveedores y clientes como lo son Uber, Rappi, entre otras, la facturación por la venta total, sea en pagos en efectivo, tarjeta u otros medios de pago, la

realiza dicha empresa y transfiere semanalmente las ganancias por pagos por tarjetas a sus afiliados descontando su comisión, así como cobra al afiliado la comisión de pagos que se hicieron en efectivo (Uber, 2024) (Rappi, s.f.). Es por ese motivo que toda venta realizada por una afiliada a Willarina sería facturada por la compañía y contabilizada en sus ventas. Por otro lado, los desembolsos por transferencias semanales a nuestras afiliadas, descontado la comisión, serían parte de los costos de venta.

Para poder realizar la proyección de ventas nos basamos en el precio promedio por plato vendido por cada afiliada a Willarina del plan de marketing, el cual fue de S/12.26 incluido IGV o S/10.31 sin IGV (ver Capítulo 6.2.1). De acuerdo con el último Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de junio 2024, el rango meta de inflación en el Perú estuvo entre 0.76% a 3.10% y se obtuvo un 2% de inflación en mayo 2024 (BCRP, 2024). Tomamos como referencia un promedio de inflación del 2% para proyectar el crecimiento del precio de venta por plato de las afiliadas anualmente. La comisión que determinamos por cada venta de plato de cada afiliada sería del 18% de acuerdo con el plan de marketing (ver Capítulo 6.2.1).

La cantidad de afiliadas el primer año sería de 75 y se estimó que cada una tenga una venta diaria de 20 platos y una operación de venta de 26 días al mes los 12 meses del año. De acuerdo con el último Reporte de Inflación del BCRP de junio 2024 la proyección de crecimiento del PBI en el Perú para el rubro de servicios estuvo considerado en 3% (BCRP, 2024). Se tomó como referencia esta tasa para proyectar el crecimiento de la cantidad de captaciones anuales de afiliados, así como la del crecimiento de la cantidad de platos al día que venderán los mismos. El detalle de esta proyección de ventas se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11***Proyección de ventas*

<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Precio promedio por plato vendido s/IGV	S/10.31	S/10.52	S/10.73	S/10.94	S/11.16
Platos al día vendidos por afiliada	20	21	22	23	24
Afiliadas totales	75	151	228	306	385
Días trabajados al mes por afiliada	24	24	24	24	24
Ventas totales de afiliadas	S/4,453,920.00	S/9,603,898.62	S/15,495,622.38	S/22,176,904.73	S/29,697,768.08

**Proyección de Costos.** De acuerdo con lo indicado en la proyección de ventas del presente capítulo, las transferencias hacia las afiliadas por sus ganancias se realizarían de manera semanal descontado de la comisión de Willarina y estas formarían parte de los costos de venta. Al tener las amas de casa afiliadas bajos ingresos, se les dificultaba obtener el capital de trabajo para solventar los costos operacionales de ventas con modalidad de pago con tarjetas de la primera semana. Por ese motivo, en el primer mes de operación de cada afiliada Willarina se les brindaría el beneficio de realizarles la transferencia de sus ganancias en 1 día hábil.

Para realizar la proyección de costos se consideró que Willarina tenga un porcentaje de comisión del 18% por plato vendido por afiliada de acuerdo con el plan de marketing (ver Capítulo 6.2.1) y que esta tenga de ingreso el 82% restante. En el Perú, el porcentaje promedio de la población que realiza pagos de importes pequeños en efectivo ascendió al 38.9% (Minsait Payments, 2024) y la diferencia del 61.6% utilizó otros medios de pago. Utilizamos este último dato como referencia para proyectar cuántos platos del total de los vendidos se pagarían con efectivo o con tarjeta mediante el aplicativo de Willarina.

El pago de comisión de pago con tarjetas de crédito o débito ascendió a 3.45% de la transacción (Niubiz, s.f.). Willarina contrataría la solución Pago App de Niubiz (Niubiz, s.f.) la cual sería integrada con el aplicativo móvil de Willarina para la gestión de pagos con tarjetas y asumirá como beneficio para la afiliada el pago de la comisión por transacción por

uso de tarjetas en cada venta de utilizarse este medio de pago. Para pagos con tarjeta, Willarina recibiría el ingreso total de la venta y transferiría a la afiliada este monto, descontado de la comisión de nuestra aplicación. Para pagos en efectivo, la afiliada recabaría el monto de la venta y la comisión de Willarina, la misma que sería descontada de los abonos futuros semanales que se le realicen por pagos con tarjeta. Esta misma metodología de pagos y cobros a los intermediarios es utilizada por otras aplicaciones como Uber o Rappi (Uber, 2024) (Rappi, s.f.). La proyección de costos totales anuales sería la suma de ingresos que tendrían las afiliadas y las comisiones totales por pago con tarjetas desde la aplicación. El detalle de esta proyección de costos se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Proyección de costos*

Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Porcentaje de comisión de Willarina	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
Porcentaje de ingreso del afiliada	82.00%	82.00%	82.00%	82.00%	82.00%
Ventas con pagos por tarjeta	61.10%	61.10%	61.10%	61.10%	61.10%
Ventas al contado	38.90%	38.90%	38.90%	38.90%	38.90%
Comisión de pago por tarjetas	3.45%	3.45%	3.45%	3.45%	3.45%
Comisiones totales por pago con tarjetas	S/93,886.41	S/202,445.38	S/326,639.97	S/467,478.06	S/626,014.10
Ingreso del afiliada	S/3,652,214.40	S/7,875,196.87	S/12,706,410.35	S/18,185,061.88	S/24,352,169.82
Costos totales	S/3,746,100.81	S/8,077,642.25	S/13,033,050.33	S/18,652,539.94	S/24,978,183.92

**Punto de Equilibrio.** La importancia de hallar el punto de equilibrio fue determinar desde qué punto se empiezan a cubrir los costos fijos y variables con las ventas. El punto de equilibrio para nuestra solución se obtendría cuando la resta de la utilidad bruta menos los costos fijos y variables sea lo más cercana a 0. Este cálculo se realizó en base a la cantidad mínima de platos vendidos al año por las afiliadas a Willarina (ver Tabla 13) considerando que se mantenga el precio promedio anual por plato vendido de la proyección de ventas (ver Tabla 11) para que cubran los costos fijos y variables anuales de los presupuestos de marketing (ver Tabla 5) y operaciones (ver Tabla 6) sin considerar las inversiones en carritos de comidas.

**Tabla 13***Punto de equilibrio*

<b>Indicador</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Costos fijos	S/ 715,478.46	S/ 715,478.46	S/ 715,478.46	S/ 715,478.46	S/ 715,478.46
Precio de venta por plato s/IGV	S/ 10.31	S/ 10.52	S/ 10.73	S/ 10.94	S/ 11.16
Porcentaje de costo de ventas por plato	82.00%	82.00%	82.00%	82.00%	82.00%
Porcentaje de ventas al crédito del total de ventas	61.10%	61.10%	61.10%	61.10%	61.10%
Porcentaje de comisión por pago con tarjeta	3.45%	3.45%	3.45%	3.45%	3.45%
Cantidad de platos vendidos al año	436675	428113	419719	411489	403420
Ventas	S/ 4,502,119.25	S/ 4,502,121.93	S/ 4,502,125.93	S/ 4,502,123.57	S/ 4,502,117.00
Costo de ventas	S/ 3,786,640.21	S/ 3,786,642.46	S/ 3,786,645.82	S/ 3,786,643.84	S/ 3,786,638.32
Utilidad Bruta	S/ 715,479.04	S/ 715,479.47	S/ 715,480.10	S/ 715,479.73	S/ 715,478.69
Utilidad Bruta - Costos fijos	S/ 0.58	S/ 1.01	S/ 1.64	S/ 1.27	S/ 0.23

**6.3.2. Análisis Financiero**

Para realizar el análisis financiero de Willarina se desarrollaron el flujo de caja libre económico, así como el del accionista.

**Flujo de Caja Libre Económico.** Para analizar la rentabilidad de Willarina se realizó una proyección por un plazo de cinco años a los Flujos de Caja Libre. Con la finalidad de poder solventar la inversión total para el inicio del proyecto (CAPEX) los 4 accionistas realizarían un aporte al patrimonio de S/25,000.00 cada uno, equivalente al 34% del total de la inversión. La diferencia de la inversión de S/197,318.73 se obtendría mediante préstamos personales a un plazo de 5 años que realizarían los accionistas a una tasa de interés anual del 14% (Comparabien, 2024) y serían direccionados luego a Willarina. Las amortizaciones e intereses pagados anualmente se muestran en la tabla 14. Se consideró una depreciación lineal de activos a 5 años y el impuesto a la renta vigente en el Perú del 29.5% (Sunat, 2024).

**Tabla 14***Amortización de pago de préstamos en soles*

<b>Indicador</b>	<b>2025 (Año 0)</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Saldo	197,318.73	167,467.65	133,437.42	94,642.96	50,417.28	0.00
Interés		27,624.62	23,445.47	18,681.24	13,250.02	7,058.42
Amortización		29,851.08	34,030.23	38,794.46	44,225.68	50,417.28
Cuota		57,475.70	57,475.70	57,475.70	57,475.70	57,475.70

Dentro de los gastos comerciales se consideró la inversión del presupuesto de marketing a lo largo de los 5 años que ascendió a S/626,810.00 (ver Tabla 5). Los gastos de marketing se consideraron altos debido a que se requirió obtener la mayor cantidad de usuarios comensales que compren los platos de comida a las afiliadas a Willarina. Dentro de los gastos administrativos se consideró los sueldos del personal administrativo. Dentro de los gastos operativos se consideró el costo del alquiler de oficina, pago de servicios, compra periódica de útiles de oficina, entre otros. También se contempló el valor de recupero a los 5 años considerando la venta de activos fijos al quinto año a un 30% de su costo. De acuerdo con el plan de operaciones los carros de comida serían activos fijos de Willarina (ver Capítulo 6.2.2.1).

Se realizó una proyección a 5 años del flujo de caja libre económico que tendría Willarina. De la resta entre la proyección de ventas con la proyección de costos se halló la utilidad bruta. Se calculó el EBITDA, siglas en inglés de *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*, que significa utilidad operativa antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Este indicador resultó producto de restarle a la utilidad bruta los gastos comerciales, administrativos y operativos. También se halló el EBIT, siglas en inglés de *Earnings Before Interest and Taxes*, que significa utilidad operativa antes de impuestos e intereses. El EBIT se calculó con el resultado de restarle al EBITDA la depreciación y

amortización. Se consideró una depreciación lineal de los activos fijos a lo largo de los 5 años (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Valores de activo fijo, depreciación y activo fijo neto en soles*

<b>Indicador</b>	<b>2025 (Año 0)</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Activo Fijo	297,318.73	297,318.73	411,318.73	526,818.73	643,818.73	762,318.73
Depreciación		59,463.75	59,463.75	82,263.75	105,363.75	128,763.75
Activo Fijo Neto	297,318.73	237,854.98	292,391.24	325,627.49	337,263.75	327,000.00

Para poder hallar flujo de caja libre económico (ver Tabla 16) fue necesario calcular primero el NOPAT, siglas en inglés de *Net Operating Profit After Taxes*, el cual es el beneficio neto después de impuestos. El NOPAT se calculó restándole al EBIT el impuesto a la renta y sumándole la depreciación. La proyección del flujo de caja libre económico se obtuvo restándole al NOPAT el CAPEX y las inversiones en capital de trabajo. Se consideró para la proyección recuperar un 30% del activo fijo neto, así como recupero del capital de trabajo e inversión de accionistas. Estos valores se sumaron al quinto año de operación para hallar el flujo de caja libre económico.

Tabla 16

## Flujo de caja libre económico

Flujo de caja libre económico						
	2025 (Año 0)	2026	2027	2028	2029	2030
+ Ventas		S/.4,453,920	S/.9,603,899	S/.15,495,622	S/.22,176,905	S/.29,697,768
- Costo de ventas		S/.3,746,101	S/.8,077,642	S/.13,033,050	S/.18,652,540	S/.24,978,184
= Utilidad Bruta		S/.707,819	S/.1,526,256	S/.2,462,572	S/.3,524,365	S/.4,719,584
Gastos comerciales (marketing)		S/.626,810	S/.626,810	S/.626,810	S/.626,810	S/.626,810
Gastos administrativo (sueldos de personal)		S/.48,550	S/.48,550	S/.48,550	S/.48,550	S/.48,550
Gastos operativos (sin sueldos de personal ni CAPEX nuevo)		S/.40,118	S/.40,118	S/.40,118	S/.40,118	S/.40,118
= EBITDA		-S/.7,659	S/.810,778	S/.1,747,094	S/.2,808,886	S/.4,004,106
- Depreciación		S/.59,464	S/.59,464	S/.82,264	S/.105,364	S/.128,764
- Amortización		S/.29,851	S/.34,030	S/.38,794	S/.44,226	S/.50,417
= EBIT = Utilidad operativa		-S/.96,974	S/.717,284	S/.1,626,035	S/.2,659,297	S/.3,824,925
- Impuestos		-S/.28,607	S/.211,599	S/.479,680	S/.784,493	S/.1,128,353
+ Depreciación		S/.59,464	S/.59,464	S/.82,264	S/.105,364	S/.128,764
= NOPAT (flujo operativo despues de impuestos)		-S/.8,903	S/.565,149	S/.1,228,619	S/.1,980,168	S/.2,825,336
- CAPEX	S/.297,319	S/.0	S/.114,000	S/.115,500	S/.117,000	S/.118,500
- Inversiones en capital de trabajo	S/.32,267	S/.37,310	S/.42,684	S/.48,404	S/.54,487	S/.0
+ Valor de recuperero						S/.257,695
+ Recuperero del cap de trabajo						S/.215,152
+ Recuperero de inv. accionistas						S/.11,519
<b>= Flujo de caja libre</b>	<b>-S/.329,586</b>	<b>-S/.46,213</b>	<b>S/.408,465</b>	<b>S/.1,064,715</b>	<b>S/.1,808,681</b>	<b>S/.3,191,202</b>
<b>VAN Soles</b>	<b>S/3,914,414</b>	<b>VAN &gt;= 0</b>				
<b>TIR</b>	<b>114.73%</b>	<b>TIR &gt;= WACC</b>				

Utilizamos el modelo CAPM, siglas en inglés de *Capital Asset Pricing Model*, con la finalidad de hallar el coste medio ponderado capital (WACC) (ver Apéndice D) el cual resultó ser de 10.42%. Considerando la proyección de flujo de caja libre económico realizado y al WACC como tasa de retorno obtuvimos un VAN Económico de S/3,914,414 y una TIR del 114.73% mayor al WACC. Estos indicadores podrían aseverar que el proyecto sea rentable, sin embargo, es necesario que fuera evaluado el flujo de caja libre del accionista.

**Flujo de Caja Libre del Accionista.** Para poder proyectar el flujo de caja libre del accionista se calculó descontando del flujo de caja libre económico los intereses y amortizaciones del préstamo que fue solicitado para la inversión inicial (ver Tabla 14). De la misma manera se consideró el desembolso de este préstamo, así como el escudo tributario de los intereses. El detalle de la proyección del flujo de caja libre del accionista se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17***Flujo de caja libre del accionista*

<b>Flujo de caja libre del accionista</b>						
	2025 (Año 0)	2026	2027	2028	2029	2030
+ Flujo de caja libre	-S/.329,586	-S/.46,213	S/.408,465	S/.1,064,715	S/.1,808,681	S/.3,191,202
+ Desembolsos	S/.197,319					
- intereses		-S/.27,625	-S/.23,445	-S/.18,681	-S/.13,250	-S/.7,058
- amortizaciones		-S/.29,851	-S/.34,030	-S/.38,794	-S/.44,226	-S/.50,417
+ escudo tributario de los intereses		S/.8,149	S/.6,916	S/.5,511	S/.3,909	S/.2,082
<b>Flujo de caja de patrimonio</b>	<b>-S/.132,267</b>	<b>-S/.95,540</b>	<b>S/.357,906</b>	<b>S/.1,012,750</b>	<b>S/.1,755,115</b>	<b>S/.3,135,809</b>
<b>VAN Soles</b>	<b>S/.3,752,849</b>	<b>VAN &gt;= 0</b>				
<b>TIR</b>	<b>163.22%</b>	<b>TIR &gt;= Ks</b>				

Considerando la tasa de retorno de la rentabilidad exigida por el accionista del 11.52% que se calculó por el método CAPM (ver Apéndice D) se obtuvo un VAN del Accionista de S/3,752,849 y una TIR del 163.22%. En base a estos supuestos, se aseveró que el negocio era rentable debido a que la VAN del Accionista era positiva. Adicionalmente, la TIR hallada fue mayor a la rentabilidad exigida por el accionista lo cual reafirmó la rentabilidad del negocio.

### **6.3.3. Simulaciones Empleadas Para Validar Hipótesis**

Para las simulaciones se realizó una hoja de pruebas o *Test Cards* de Viabilidad con los criterios de evaluación (ver Apéndice K) en la cual se planteó las siguientes hipótesis: la media del VAN del Accionista sería mayor igual a S/3,000,000; el riesgo de pérdida sería menor a 5% para VAN del Accionista menores a S/1,000,000 y menor a 30% para VAN del Accionista menores a S/3,000,000. Para la simulación del modelo Montecarlo bajo las 5,000 iteraciones se colocó un rango de valor pesimista, conservador y optimista para los indicadores siguientes: porcentaje de ventas al crédito, precio promedio de venta por plato sin IGV del primer año, afiliados captados el primer año, platos vendidos al día por afiliado el primer año y la cantidad de días trabajados al mes por el afiliado. El rango de estos indicadores en los 3 escenarios se muestra en el Apéndice B. De la simulación obtenida en la

Tabla 18 y Figura 13 se halló una media de VAN del Accionista de S/5,113,518.14, con un valor mínimo de - S/834,789.55 soles, máximo de S/21,121,099.43 y desviación estándar de S/3,127,468.28. De la simulación se obtuvo que en el plazo de 5 años el riesgo que la VAN del accionista sea menor a S/500,000.00 es de 2.30%, que sea menor a S/1,000,000.00 es de 4.68% y que sea menor a S/3,000,000.00 es de 27.68% (ver Figura 14). Los valores hallados cumplieron con lo planteado en la hipótesis por lo que determinamos que se tendría un negocio rentable.

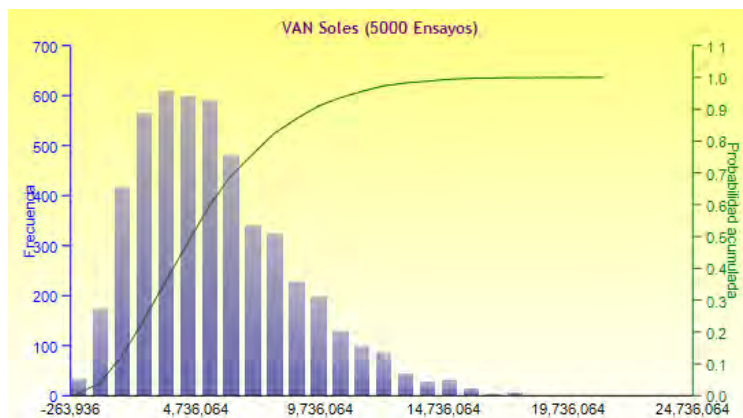
**Tabla 18**

*Resultados de simulación Montecarlo de viabilidad*

Estadísticas	Resultados
Número de simulaciones	5000
Media	5,113,518.14
Mediana	4,589,657.40
Desviación estandar	3,127,468.28
Variación	9.781058E+12
Coefficiente de variación	0.61
Máximo	21,121,099.43
Mínimo	-834,789.55
Rango	21,955,888.98
Asimetría	0.90
Curtuósis	0.77
25% Percentil	2,784,776.86
75% Percentil	6,913,913.16
Precisión de error al 95 % de confianza	1.70%

**Figura 13**

*Gráfica de simulación Montecarlo de viabilidad*



**Figura 14**

*Porcentajes de riesgo del VAN del accionista de que sea menor a valores simulados*

Tipo	Cola Izquierda ≤	-Infinito	500,000	Certeza %	2.30
Tipo	Cola Izquierda ≤	-Infinito	1,000,000	Certeza %	4.68
Tipo	Cola Izquierda ≤	-Infinito	3,000,000	Certeza %	27.68

#### 6.4. Resumen del Capítulo VI

En el capítulo VI se realizaron experimentos para comprobar la deseabilidad de las amas de casa que se afiliarían a Willarina así como la deseabilidad de compra de los comensales a las comidas que vendan las afiliadas a Willarina. Se validó la factibilidad de la implementación mediante los planes de marketing y operaciones. Se obtuvo el LTV así como el CAC y se halló mediante experimento que el LTV es mayor al CAC en simulación Montecarlo con 5,000 iteraciones de escenarios pesimista, conservador y optimista. Finalmente se realizó la validación de viabilidad mediante simulación Montecarlo con 5,000 iteraciones de escenario pesimista, conservador y optimista del flujo de caja libre del accionista para el negocio. Se obtuvieron valores de VAN del Accionista media de S/5,113,518.14 y un riesgo que este sea menor a S/1,000,000 de 4.68% y menor a S/3,000,000 de 27.68% para una evaluación a 5 años lo cual nos evidenció que el negocio era rentable.

## Capítulo VII. Sostenibilidad de la Solución

En este capítulo, se analizó la sostenibilidad del modelo de negocio, con el objetivo de generar un impacto positivo en las amas de casa, su entorno y la sociedad en general. El modelo se alineó con los ODS 5, 8 y 12, promoviendo la igualdad de género, el trabajo decente y la producción responsable. A través del cálculo del Índice de Relevancia Sostenible (IRS), se evaluó cómo el modelo impactaría en las dimensiones social, económica y ambiental, detallando los puntos de intersección con cada uno de los ODS seleccionados. Este análisis permitió medir el nivel de contribución de Willarina en el cumplimiento de los objetivos globales, con especial énfasis en la inclusión laboral y la promoción de prácticas responsables dentro de la industria alimentaria.

### 7.1. Relevancia Social de la Solución

El modelo de negocio buscó generar un impacto positivo brindando un apoyo para las amas de casa, para su entorno y para la sociedad. Con ello, la medición de este impacto se reflejaría dentro del cálculo del IRS, el cual mediría el nivel de impacto del modelo de negocio dentro de las dimensiones sociales, económicas y ambientales en función de las tres ODS que se seleccionaron en el capítulo 5.4. Por tanto, a posterior, se realizaría un análisis de cada métrica considerada en cada ODS impactada en el modelo de negocio, evaluando con “Sí” o “No” si Willarina estuviese abordando el punto. Con ello, se realizaría la división entre las métricas que sí estarían siendo consideradas por Willarina por cada ODS frente al total de métricas existentes para cada ODS.

En el marco del ODS 5 (Igualdad de Género), Willarina tuvo como objetivo apoyar y empoderar a las amas de casa, proporcionando herramientas y oportunidades para que puedan contribuir activamente a la economía local. A través de este modelo de negocio, se buscó reducir las barreras que limitan su acceso a ingresos propios y fomentar su participación en el mercado laboral de manera formal y sostenible. Con estas iniciativas, Willarina aspiró a

generar un cambio positivo en el escenario económico actual, promoviendo la autonomía y la igualdad de género en las comunidades en las que opera. Se detallan en la tabla 19 las métricas consideradas dentro del modelo.

**Tabla 19**

*Metas ODS número 5*

ODS 5 (Igualdad de Género)	¿Se contempla en el modelo?
5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo	SI
5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación	SI
5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina	SI
5.4 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	SI
5.5 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	SI
5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen	NO
5.a Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales	SI
5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres	SI
5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles	NO

Considerando la tabla 19, las metas alcanzadas fueron 7 de las 9 contempladas para la ODS 5, siendo el IRS para este caso de un 77.78%. El punto 5.1 fue considerado debido a que el modelo buscaba empoderar a las amas de casa y con ello contribuir a la reducción de la discriminación del sexo femenino, mientras que el punto 5.2 se vinculaba a que, al tener una nueva alternativa de trabajo, se buscó la reducción de escenarios en donde se llegue a actos

vinculados con explotación sexual u otras alternativas que atenten la dignidad humana. Por otro lado, si bien no se tiene una vinculación directa con el punto 5.3, se buscó impactar de forma indirecta al evitar, por falta de recursos, la venta u ofrecimiento de menores en los casos de falta de sustento económico en el hogar. En cuanto al punto 5.4, si bien es cierto que las amas de casa en sus hogares no recibían una retribución económica por cocinar, dentro de Willarina podrían realizar esta actividad para generar ingresos.

El punto 5.5 hablaba de la integración de las mujeres con esta nueva opción de mejora económica y oportunidad de crecimiento en donde también apuntaríamos al apoyarlas con su participación económica activa en la sociedad. El punto 5.a. apuntó a la oportunidad de integración y de derechos que adquieren estas amas de casa al momento de poder decidir sobre su futuro y el destino de sus ingresos. Finalmente, el punto 5.b. se encontró dentro del modelo al estar vinculado con el uso de la tecnología y el proceso de aprendizaje y reforzamiento que las amas de casa tendrían dentro de sus actividades diarias.

Con respecto al ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), Willarina se enfocó en crear empleos dignos y seguros para las amas de casa, asegurándose de que cada puesto cumpla con las licencias y regulaciones necesarias. Este compromiso garantizó que las emprendedoras puedan desarrollar sus actividades en un entorno formalizado y sin dificultades legales. Con ello, Willarina no solo fomentaría el crecimiento económico local, sino que también contribuiría a mejorar la calidad de vida de sus colaboradoras mediante condiciones laborales justas y reguladas. Se detallan en la tabla 20 las métricas consideradas dentro del modelo:

Tabla 20

Metas ODS número 8

ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico)	¿Se contempla en el modelo?
8.1 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	SI
8.2 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	SI
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	SI
8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	SI
8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	SI
8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	SI
8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas	NO
8.8 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	SI
8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	SI
8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos	SI
8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio	SI
8.b De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo	NO

Considerando la tabla 20, las metas alcanzadas fueron 10 de las 12 contempladas para la ODS 8, siendo el IRS para este caso de un 83.33%. Se consideró el punto 8.1 debido a que

la empresa contribuiría con el crecimiento económico. El punto 8.2. estuvo dentro del modelo debido a que se busca abrazar la tecnología dentro de las actividades diarias. El punto 8.3. mantuvo una estrecha vinculación con los dos previos al referirse a la creación de nuevos puestos de trabajo, que, si bien no son trabajadores en planilla, mantienen una gran oportunidad de trabajar con las formalizaciones necesarias. Por otro lado, el punto 8.4 fue contemplado dentro del modelo al procurar actividades ecoeficientes y en consideración con el medio ambiente y la localidad de trabajo. Adicionalmente, se estuvo contemplando el punto 8.5. debido a que a largo plazo Willarina estimaría dirigirse no solo a amas de casa, sino a otras personas de bajos recursos que deseen tener la oportunidad de trabajar sin realizar una alta inversión inicial y bajo la marca de la empresa.

El punto 8.6. se vinculó al modelo debido a que, si las amas de casa generan mayores ingresos, la calidad de vida en sus hogares se beneficiaría, pudiendo generar un mayor apoyo a sus hijos y que ellos puedan realizar estudios superiores para su crecimiento profesional. En cuanto al punto 8.8. que tiene relación con el trabajo seguro, Willarina se comprometería a mantener un espacio de trabajo y formalización de este. El punto 8.9. refería al crecimiento posterior de Willarina en donde se abrirían a mayores afiliados junto a mayor adquisición de productos locales como parte de los suministros que se utilizarían en la preparación de los platos caseros. Dentro del punto 8.10, al tener una mejora económica para las amas de casa, podrían tener más oportunidades al mejorar su perfil financiero y, con ello, acceso a posibles créditos y oportunidades dentro de este sector. Como consecuencia de todo lo anterior, se generaría una vinculación con el último punto contemplado 8.a, en donde Willarina buscaría impactar en el Perú brindando mayores oportunidades a las amas de casa para la generación de ingresos. Asimismo, tomando en cuenta la ODS 12 (Producción y Consumo Responsable), Willarina buscaría promover prácticas sostenibles dentro de su modelo de negocio. Se detallan en la tabla 21 las métricas consideradas dentro del modelo:

Tabla 21

## Metas ODS número 12

ODS 12 (Producción y Consumo Responsables)	¿Se contempla en el modelo?
12.1 Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo	NO
12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales	SI
12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per capita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha	SI
12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente	SI
12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	SI
12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes	SI
12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales	NO
12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza	SI
12.a Ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad científica y tecnológica para avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles	SI
12.b Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	SI
12.c Racionalizar los subsidios ineficientes a los combustibles fósiles que fomentan el consumo antieconómico eliminando las distorsiones del mercado, de acuerdo con las circunstancias nacionales, incluso mediante la reestructuración de los sistemas tributarios y la eliminación gradual de los subsidios perjudiciales, cuando existan, para reflejar su impacto ambiental, teniendo plenamente en cuenta las necesidades y condiciones específicas de los países en desarrollo y minimizando los posibles efectos adversos en su desarrollo, de manera que se proteja a los pobres y a las comunidades afectadas	NO

Considerando la tabla 21, las metas alcanzadas fueron 8 de las 11 contempladas para la ODS 12, siendo el IRS para este caso de un 72.73%. Dentro de esta ODS, Willarina se vinculó al punto 12.2. al mantener un modelo de negocio con gestión sostenible y

ecoeficiente de recursos. El punto 12.3. se vinculó al manejo eficiente de los desperdicios, para el modelo de negocio, esto está contemplado dentro de las capacitaciones a las amas de casa y considerado en los controles de calidad del supervisor de campo, así como también el punto 12.4, el cual se encuentra estrechamente relacionado. Asimismo, el punto 12.5, el cual apunta a esta misma preocupación de prácticas eco amigables, como también el punto 12.6, en donde Willarina, mediante sus canales digitales, podría comunicar activamente su forma de trabajo para alentar a otras empresas a realizar estas prácticas positivas en sus actividades.

En cuanto al punto 12.8, Willarina no solo buscaría motivar a otras empresas a adoptar practicas sostenibles, sino también dirigirse a todas las personas, consumidores y público en general, debido a que cada uno de ellos, desde sus casas, sus trabajos y sus actividades diarias, puede realizar ciertos cambios que contribuyan a mejorar la calidad de vida actual y la de las nuevas generaciones. Dentro del punto 12.a. se vinculó al modelo de negocio debido a que no solo se buscaría una mejora en cuanto a la realización de actividades de las amas de casa dentro de los carros de comida, sino que se buscaría implementar tecnología y herramientas innovadoras que permitan mejorar la forma de consumo actual. Finalmente, el punto 12.b. se vinculó a Willarina debido a que la empresa consideró un consumo responsable de recursos, minimización de residuos y prácticas ecoeficientes, educación y sensibilización en sostenibilidad. Adicionalmente, la medición del impacto social y económico, esto mediante herramientas como la huella de carbono, la información obtenida mediante la aplicación, cumplimiento de ISO14001, huella hídrica, entre otros factores a considerar. Por lo tanto, se mostraría un alto compromiso de Willarina con la sociedad y el medio ambiente, convirtiendo este modelo de negocio en una propuesta con un enfoque integral y una visión de logro y bienestar a largo plazo.

## 7.2. Rentabilidad Social de la Solución

El objetivo de Willarina alineado con el beneficio social de la ODS 8 fue la generación de trabajo decente y crecimiento económico. El principal beneficio social sería el ingreso que tendrán las amas de casa afiliadas a Willarina por las ventas de sus platos de comida. Para hallar los costos sociales se le redujo del monto de venta los costos de comisión por el uso del aplicación, insumos, servicios y mantenimiento. El margen promedio de industria de la comida callejera variaba entre el 25% a 40% del precio total de la venta (Finmodelsab, 2024), se tomó para el cálculo un margen estimado del 25% por lo que el costo de la venta fue de 75%.

Se obtuvieron los datos del consumo energético teórico por hora de un *smartphone* al cargarse, el cual era de 0.015 kWh (Marmol, 2023). El de una laptop era de 16 kWh al mes si se utiliza un promedio de 8 horas al día (Repsol, s.f.) y el de un servidor considerando una carga de trabajo elevada era de 1800 kWh al año (Vigunu, 2020). También se contó con el factor de emisión del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) igual a 0.4521 ton CO<sub>2</sub>/MWh (Ministerio de Energía y Finanzas, 2021) que pudo ser expresado también en 0.4521 kg CO<sub>2</sub>/kWh. El precio social del carbono ascendió a \$7.17 dólares por tonelada de CO<sub>2</sub> (Ministerio de Energía y Finanzas, 2021) lo que equivalía, a tipo de cambio a soles de 3.9 y convertido a kilogramos, a aproximadamente S/0.28 por kilogramo de CO<sub>2</sub>.

Para el cálculo del costo social de emisión de CO<sub>2</sub> de celulares se estimó inicialmente la cantidad de *smartphones* de los comensales que utilizaría Willarina. Se asumió un escenario pesimista en el que la cantidad de platos vendidos al año fueron de comensales diferentes y cada uno compraría un solo plato, de acuerdo con esto, la cantidad de *smartphones* de clientes sería igual a la cantidad de platos vendidos al año por las afiliadas a Willarina. Se sumó a este cálculo el *smartphone* que utilizará cada afiliada. La cantidad de

horas diarias promedio de carga de un celular era de 2 a 4 horas (TecnoMagazine, s.f.) por lo que se estimaron 2 horas de carga por celular los 365 días del año.

Para el cálculo del costo social de emisión de CO<sub>2</sub> de laptops se obtuvieron datos de la cantidad total de laptops del personal de Willarina, los cuales laborarían 11 meses al año al no considerarse 1 mes por vacaciones. Para el cálculo del costo social de emisión de CO<sub>2</sub> de servidores se obtuvo que Willarina contaría con 1 servidor contratado en la nube, el cual tiene operación los 365 días del año. Con los datos y cálculos anteriores se calculó un costo social por la emisión de CO<sub>2</sub> de los equipos celulares de las afiliadas, así como de los clientes (ver Tabla 22), de las laptops del personal de Willarina (ver Tabla 23) así como de los servidores para uso del aplicativo (ver Tabla 24). La cantidad de equipos se puede visualizar en el presupuesto de operaciones (ver Tabla 6). El cálculo de la utilidad social en proyección a 5 años se puede visualizar en la tabla 25. Considerando la tasa social de descuento del 8% (Seminario, 2017) se obtuvo una VAN Social de S/7,485,542.

**Tabla 22**

*Costo social de emisión de CO<sub>2</sub> de celulares*

Costo social de emisión de CO <sub>2</sub> de celulares						
	Unidades	2026	2027	2028	2029	2030
Smartphone de clientes	und	432000	913248	1444608	2026944	2661120
Smartphone de afiliadas	und	75	151	228	306	385
Smartphone de personal de Willarina	und	3	3	3	3	3
Consumo energético teórico	kWh	0.015	0.015	0.015	0.015	0.015
Cantidad de horas al año cargándose (promedio 2 horas diarias de car	horas/año	730.00	730.00	730.00	730.00	730.00
Total de consumo energético	kWh/año	4731254.10	10001751.90	15820987.05	22198420.35	29143512.60
Factor de emisiones de CO <sub>2</sub> para la energía eléctrica	kgCO <sub>2</sub> /kWh	0.4521	0.4521	0.4521	0.4521	0.4521
Cálculo de Huella de Carbono de celulares	kgCO <sub>2</sub> /año	2138999.979	4521792.034	7152668.245	10035905.84	13175782.05
Costo de emisión de CO <sub>2</sub>	soles/kgCO <sub>2</sub>	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28
Costo de emisión de CO <sub>2</sub> de celulares	soles/año	S/ 598,919.99	S/ 1,266,101.77	S/ 2,002,747.11	S/ 2,810,053.64	S/ 3,689,218.97

**Tabla 23***Costo social de emisión de CO2 de laptops*

Costo social de emisión de CO2 de laptops						
	Unidades	2026	2027	2028	2029	2030
Cantidad de laptops de personal de Willarina	und	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Consumo de energía mensual con 8 horas de operación	kWh/mes	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00
Meses trabajados	mes	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00
Total de consumo energético	kWh/año	352.00	352.00	352.00	352.00	352.00
Factor de emisiones de CO2 para la energía eléctrica	kgCO2/kWh	0.4521	0.4521	0.4521	0.4521	0.4521
Cálculo de Huella de Carbono de laptops	kgCO2/año	159.1392	159.1392	159.1392	159.1392	159.14
Costo de emisión de CO2	soles/kgCO2	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28
Costo de emisión de CO2 de laptops	soles/año	S/ 44.56	S/ 44.56	S/ 44.56	S/ 44.56	S/ 44.56

**Tabla 24***Costo social de emisión de CO2 de servidores*

Costo social de emisión de CO2 de servidores						
	Unidades	1	2	3	4	5
Cantidad de servidores para el APP de Willarina	und	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Consumo de energía anual con 24 horas de operación	kWh/año	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00
Total de consumo energético	kWh/año	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00
Factor de emisiones de CO2 para la energía eléctrica	kgCO2/kWh	0.4521	0.4521	0.4521	0.4521	0.4521
Cálculo de Huella de Carbono de laptops	kgCO2/año	813.78	813.78	813.78	813.78	813.78
Costo de emisión de CO2	soles/kgCO2	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.28
Costo de emisión de CO2 de laptops	soles/año	S/ 227.86	S/ 227.86	S/ 227.86	S/ 227.86	S/ 227.86

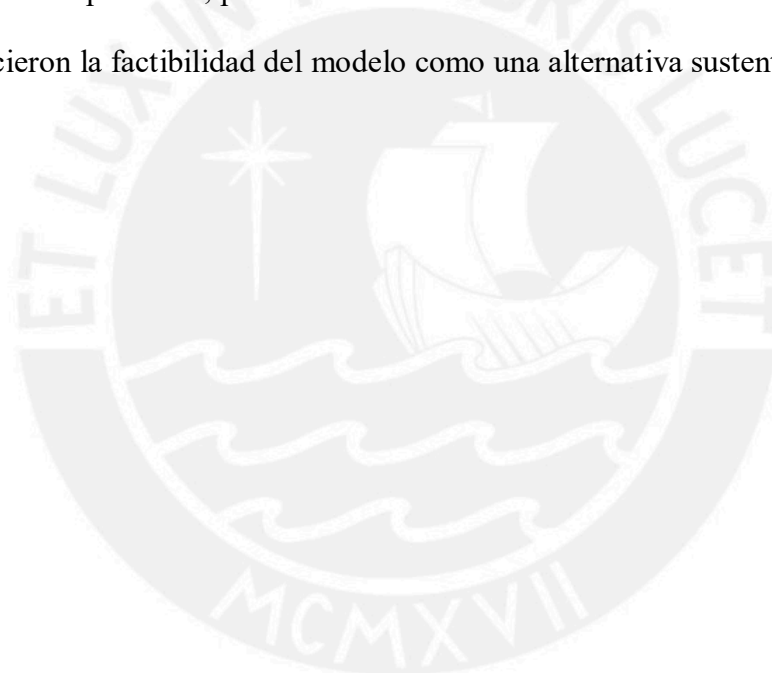
**Tabla 25***Flujo de caja libre social*

Flujo de caja libre social					
	2026	2027	2028	2029	2030
+ Beneficio Total Social	S/4,453,920	S/9,603,899	S/15,495,622	S/22,176,905	S/29,697,768
- Costo social de la venta	S/3,340,440	S/7,202,924	S/11,621,717	S/16,632,679	S/22,273,326
- Costo social de emisión de CO2 de celulares	S/598,920	S/1,266,102	S/2,002,747	S/2,810,054	S/3,689,219
- Costo social de emisión de CO2 de laptops	S/45	S/45	S/45	S/45	S/45
- Costo social de emisión de CO2 de servidores	S/228	S/228	S/228	S/228	S/228
= Utilidad Social	S/514,288	S/1,134,600	S/1,870,886	S/2,733,900	S/3,734,951
Tasa de descuento	8%				
VAN Social	S/7,485,542				

**7.3. Resumen del Capítulo VII**

El presente capítulo abordó la sostenibilidad de Willarina, analizando su impacto social, económico y ambiental, en concordancia con los ODS 5, 8 y 12. Se determinó la aportación del modelo utilizando el IRS en aspectos fundamentales como la igualdad de

género, el empleo digno y la producción consciente. Se destacaron aspectos positivos como el fortalecimiento económico de las madres, la generación de puestos de trabajo formales y la aplicación de prácticas ecoeficientes, logrando un IRS del 77.78% para el ODS 5, 83.33% para el ODS 8 y 72.73% para el ODS 12. El modelo promovió la integración en el mercado laboral y la formalización de actividades económicas, elevando la calidad de vida de las familias que se benefician. Además, fomentó la utilización consciente de recursos, la disminución de residuos y la formación en sostenibilidad. Finalmente, se evaluó la rentabilidad social tomando en cuenta ingresos, gastos y emisiones de CO2 producidas por el funcionamiento de la aplicación, para lo cual se obtuvo un VAN Social de S/7,485,542. Estos estudios fortalecieron la factibilidad del modelo como una alternativa sustentable y rentable.



## Capítulo VIII. Decisión e Implementación

El presente capítulo aborda las decisiones estratégicas y el proceso de implementación necesarios para poner en marcha el modelo de negocio de Willarina. En esta sección, se detallan las acciones clave, recursos, y cronogramas que permitirán llevar el proyecto desde su fase de planificación hasta su operatividad en el mercado. Además, se analizaron los factores críticos de éxito y los posibles desafíos que deberán ser gestionados para asegurar una ejecución eficaz y sostenible del negocio.

### 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El presente plan de implementación se desarrollaría desde octubre 2025, siendo el lanzamiento del servicio en enero 2026. Dentro del equipo del trabajo se encontraban los siguientes integrantes: los 4 accionistas del proyecto (un gerente general, un gerente de operaciones, un gerente de sistemas y un gerente de administración y finanzas), un contador externo y un supervisor de calidad en campo.

- Gerente general (GG): dirigiría la estrategia global de Willarina, coordinando y supervisando las actividades y procesos para garantizar su correcto funcionamiento e identificar oportunidades de mejora.
- Gerente de operaciones (GO): gestionaría el mantenimiento y calidad de los carros de comida y aseguraría que las amas de casa cuenten con el soporte necesario en algunos escenarios donde surjan requerimientos, solicitudes o problemas dentro de las operaciones diarias.
- Gerente de sistemas (GS): estaría encargado del desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital, manteniendo los estándares de calidad en cuanto a usabilidad y seguridad del servicio para facilitar la interacción entre amas de casa y sus comensales.

- Gerente de administración y finanzas (GAF): administraría las finanzas y aseguraría el control del cumplimiento fiscal y recursos humanos. Adicionalmente, se convertiría en un apoyo clave en la toma de decisiones estratégicas basadas en análisis financiero o control presupuestario, según la respuesta del mercado y del entorno organizacional.
- Contador (C): sería encargado de gestionar la parte contable, cumplimiento fiscal, planificación financiera y auditorías de Willarina.
- Supervisor de calidad en campo (SC): estaría encargado de supervisar las operaciones y mantenimiento de los carros de comida. Mantendría un perfil de gestor de calidad orientado a la responsabilidad social y ambiental, siendo pieza clave para el aseguramiento de que las actividades realizadas vayan acorde a la estrategia de Willarina, capacitando a las amas de casa, resolviendo sus consultas y reforzando la importancia de mantener un comportamiento medioambiental positivo.

En la primera fase, se llevaría a cabo una reunión entre los cuatro socios del negocio: el gerente general, el gerente de operaciones, el gerente de sistemas y el gerente de administración y finanzas. Esta junta es crucial, debido a que permitiría definir los objetivos y metas, además de elaborar el plan de negocio que brindaría una visión clara de la estrategia, incluyendo oportunidades, amenazas y aspectos clave de la estrategia de marketing, así como el impacto financiero, social y ambiental del proyecto. Esta fase tendría una duración de dos semanas, durante las cuales también se identificarían a todas las personas involucradas en el proyecto y se definirían las actividades a cargo de cada una de ellas.

En la segunda fase también participarían los 4 socios del negocio, aquí se realizaría la evaluación de empresa tercerizada para el desarrollo del aplicativo de Willarina, debido a la importancia que esta implica dentro de la selección y actualización del aplicativo hasta tener

un resultado satisfactorio, se estaría considerando un plazo de 5 semanas, por tanto, esta sería la ruta crítica dentro del diagrama. Por otra parte, se tendría la actividad de pruebas del aplicativo final luego de los *sprints* previos para detección de mejoras y fallas, esto es importante para la empresa debido a que permitiría evaluar cómo se desempeña finalmente y poder identificar otros errores que inicialmente no se tenían contemplados. Esta etapa de pruebas tendría un tiempo de 2 semanas, siendo el tiempo total de esta segunda fase de 7 semanas.

En la tercera fase se estaría realizando el proceso de inscripción y afiliación de las amas de casa. Para ello, se comenzaría con la actividad de campaña publicitaria de captación encargada por los 4 socios, esta tendría una duración de 3 semanas y estaría acorde a lo establecido en el plan de mercado de Willarina (ver Capítulo 6.2.1.). Asimismo, la actividad de proceso de selección de aprobación de afiliadas, en donde también intervendrían los socios del negocio, se realizaría en 2 semanas debido a que los contactos obtenidos por los medios de captación permitirían al mismo tiempo que ellas puedan irse contactando y se podrían realizar las afiliaciones. Este proceso sería presencial y con firma de contrato entre Willarina y el ama de casa.

Por otra parte, la actividad de capacitación en el uso del aplicativo se llevaría a cabo durante dos semanas, de manera paralela a la actividad anterior, debido a que en el proceso de aprobación se podrían generar estas capacitaciones fundamentales sobre el uso del carro de comida, las reglas del negocio a seguir, recomendaciones y otros aspectos clave. Esta capacitación sería dirigida por los socios del negocio, quienes asegurarían que las amas de casa comprendan todos los detalles operativos del proyecto. Además, la capacitación en prácticas sostenibles y el uso de envases eco amigables, a cargo del gerente de operaciones y el supervisor de calidad, se realizaría en un plazo de dos semanas, siendo una actividad obligatoria de gran relevancia para el cumplimiento de los estándares ambientales del

negocio. Por otro lado, el diseño y entrega de carro de comida y evaluación del punto estratégico serían actividades paralelas y tendrían una duración de 4 semanas, la primera bajo el cargo del gerente de operaciones y supervisor de calidad y la segunda siendo atendida por los 4 socios del negocio. Por ello, considerando las actividades paralelas, la fase 3 tendrían una duración total de 7 semanas.

En cuanto a la cuarta fase, esta comprendía tres actividades esenciales, todas supervisadas por el gerente de administración y finanzas, el gerente de operaciones y el contador. La primera actividad, que consistía en la investigación de los requisitos legales, tendría una duración de dos semanas, mientras que las otras dos actividades, relacionadas con el proceso de revisión y aprobación de permisos y licencias, se extenderían por cuatro semanas. En total, esta cuarta fase tendría un tiempo estimado de cuatro semanas, durante las cuales se garantizaría el cumplimiento de todos los requisitos legales y regulatorios necesarios para la operación del negocio.

Finalmente, la quinta fase se centraría en la evaluación y monitoreo del desempeño, y sería responsabilidad tanto del gerente de operaciones como del supervisor de calidad llevar a cabo los controles y revisiones necesarias para garantizar el éxito del negocio. Aunque esta actividad se realizaría durante una semana, marcaría el inicio de un proceso continuo de evaluaciones periódicas que se extenderían a lo largo del tiempo. Estas evaluaciones se realizarían para asegurar que las usuarias cuenten con las herramientas y el apoyo necesario para desempeñarse de manera eficiente y sostenible en sus actividades. En la tabla 26 se presentan las actividades contempladas y sus tiempos estimados de ejecución.



## 8.2. Conclusiones

En la presente investigación se evidenció que las amas de casa en Lima Metropolitana presentaban dificultad para la generación de ingresos que le brinden bienestar a su familia. Por este motivo, buscaban alternativas para generarlos basándose en actividades comunes como preparación de venta de comida casera, venta de ropa, servicios de belleza, confección de prendas y otros. Adicionalmente a esto, validamos que existía una firme relación entre la gastronomía y el ama de casa peruana, la cual se pudo evidenciar y reafirmar en las entrevistas realizadas. Willarina se presentó como una solución innovadora para lograr un mejor bienestar financiero para el ama de casa que tiene una estrecha afinidad con la gastronomía. Como afiliadas, las amas de casa, las impulsáramos a crear un emprendimiento a base de sus habilidades y experiencias gastronómicas, adaptándose a medios tecnológicos.

De los experimentos de deseabilidad realizados se obtuvo un alto grado de aceptación de la idea de negocio tanto de parte de las amas de casa potenciales a afiliarse como de los posibles comensales. Para el ama de casa era atractivo debido a que tendrían una fuente de ingresos formal en la cual obtendrían mayor demanda de la oferta de los alimentos que ofrecerían a los comensales al tener Willarina un alto monto de inversión anual en marketing para impulsar la venta de sus platos de comida casera en el carro de comida ambulante. La factibilidad de su ejecución fue demostrada mediante un experimento de simulación Montecarlo con 5000 iteraciones aplicada al plan de marketing con el cual se obtuvo que el LTV en el tiempo es mayor que el CAC.

Por último, se confirmó la viabilidad financiera de la solución al obtener mediante un experimento de simulación Montecarlo una media de VAN del accionista de más de S/5.1 millones y con un riesgo de pérdida menor a 5% para VAN del accionista de S/1,000,000 y menor a 30% para VAN del accionista de S/3,000,000 del flujo de caja libre del accionista en un escenario conservador. Podemos concluir que Willarina sería un modelo de negocios

innovador al desarrollar una solución para que puedan afiliarse amas de casa con carros de comida ambulantes formales, el cual sería rentable financieramente. Adicionalmente, tendría un impacto social con una VAN de S/7,485,542 obtenida de las ganancias del ama de casa afiliada a Willarina y reduciéndole el impacto de emisiones de CO<sub>2</sub> de equipos celulares, laptops y servidores relacionados con la operación. Con esto, se contribuiría principalmente a las ODS 5, 8 y 12 alineadas con miras al 2030 con un impacto de IRS calculado de 72.73%.

### **8.3. Recomendaciones**

Willarina se presentó como un negocio innovador el cual ha tomado como centro de su estudio a Lima Metropolitana, sin embargo, se validó que es un producto recomendablemente escalable no solo a nivel nacional sino internacionalmente. Por ese motivo, se recomendaría analizar nuevos mercados a nivel internacional en donde pueda ingresarse este modelo de negocio aplicado a carros ambulantes con la finalidad de una futura expansión. Por otro lado, si bien el enfoque principal del negocio es el impacto positivo que podemos generar al ama de casa peruana al ser nuestro usuario, se recomendaría que pueda ampliarse su beneficio a cualquier persona que quiera afiliarse para comenzar su emprendimiento con Willarina. Esto debido a que, al haberse demostrado que es una alternativa rentable para generar ingresos, podría ampliarse este beneficio a afiliar a hombres que tengan también dificultades económicas y gusto por la gastronomía.

Considerando la distancia entre la residencia de las afiliadas y la ubicación estratégica del carro de comida dentro de su distrito de operación, se identificó la necesidad de optimizar el traslado de este. En este sentido, se sugiere la implementación de puntos estratégicos de almacenamiento que permitan resguardar los carros de comida, reduciendo así la carga operativa. Además, estos espacios estarían disponibles bajo un esquema de arrendamiento, con el propósito de mejorar la eficiencia del servicio y la experiencia de las usuarias.

Por último, se consideraría a futuro la posibilidad de alianzas comerciales con empresas de *delivery*. Esto con la finalidad ampliar el potencial de usuarios que puedan adquirir los platos de comida de las amas de casa afiliadas. Adicionalmente le daría un impulso al crecimiento de Willarina el cual no ha considerado inicialmente dentro de su modelo de negocio costos de distribución, debido a que la atención será en el punto de venta.



## Referencias

- Alanya, B. B. (2020). *Precios de mercado y costo objetivo de producción de la artesanía textil en la asociación Flor de Retama, Huanta 2017-2018*. Tesis, Universidad Alanya, B. B. (2020). *Precios de mercado y costo objetivo de producción de la artesanía textil en la asociación Flor de Retama, Huanta 2017-2018*. Tesis, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 114-122.
- Alvarez, I. (2017). *Picanterías y chicherías del Perú. Patrimonio Cultural de la Nación*. Universidad San Martín de Porres.
- Andina.pe (28 de abril 2019). *Cerca de cuatro millones de mujeres trabajan como amas de casa sin remuneración*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cerca-cuatro-millones-mujeres-trabajan-como-amas-casa-sin-remuneracion-749885.aspx>
- Andina.pe (29 de abril 2019). *Mujeres: casi 4 millones se desempeñan como amas de casa sin sueldo*. <https://andina.pe/agencia/noticia-mujeres-casi-4-millones-se-desempenan-como-amas-casa-sin-sueldo-750015.aspx>
- Arellano Consultoría de Marcas. (s.f.). *Los seis estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano Consultoría de Marcas. *Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad*. <https://arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>
- Banco Central de Reserva del Perú BCRP (Junio 2024). *Reporte de inflación*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/junio/reporte-de-inflacion-junio-2024.pdf>
- Barroso, M. B., Castillo Esparcia, A., & Ruiz-Mora, I. (2023). *La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto*. <https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Castillo->

[Esparcia/publication/368619331\\_La\\_dimension\\_medioambiental\\_y\\_los\\_ODS\\_en\\_la\\_comunicacion\\_estragica\\_de\\_las\\_empresas\\_de\\_triple\\_impacto/links/6474873659d5ad5f9c83eed/La-dimension-medioambiental-y-los-ODS-en-la-comunicacion-estragica-de-las-empresas-de-triple-impacto.pdf](https://esparcia/publication/368619331_La_dimension_medioambiental_y_los_ODS_en_la_comunicacion_estragica_de_las_empresas_de_triple_impacto/links/6474873659d5ad5f9c83eed/La-dimension-medioambiental-y-los-ODS-en-la-comunicacion-estragica-de-las-empresas-de-triple-impacto.pdf)

Bravo, J. (2022). *Factores psicosociales que inciden en la permanencia de mujeres en relaciones sentimentales con violencia doméstica*. Revista Estudios Psicológicos, 2(2). <https://estudiospsicologicos.com/index.php/rep/article/view/51/106>

Brown, T. (s.f.). *Definición de desing thinking*. <https://designthinking.ideo.com/#:~:text=Design%20thinking%20is%20a%20human,there%20requirements%20for%20business%20success>

Comparabien (2024) *Simulador de préstamos personales*. <https://comparabien.com.pe/prestamos-personales>

Comex Perú (06 de agosto 2021). *Alojamiento y restaurantes; transporte; y manufactura entre los sectores con mayor urgencia de reactivación económica*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/alojamiento-y-restaurantes-transporte-y-manufactura-entre-los-sectores-con-mayor-urgencia-de-reactivacion-economica#:~:text=Hasta%202019%2C%20el%20sector%20alojamiento,el%203.2%25%20del%20PBI%20total>

Comex Perú (2024). *Boletín Turismo PBI Alojamiento y Restaurantes*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-027.pdf>

Comparabien (13 de enero 2024) *¿Qué puede hacer una ama de casa para ganar dinero?* <https://comparabien.com.pe/blog-consejos/que-puede-hacer-ama-casa-ganar-dinero>

Comparabien (2024) *Simulador de préstamos personales* <https://comparabien.com.pe/prestamos-personales>

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

Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. EDITORA PERÚ. (2019, 30 abril). *Mujeres: casi 4 millones se desempeñan como amas de casa sin sueldo*.

<https://andina.pe/agencia/noticia-mujeres-casi-4-millones-se-desempenan-como-amas-casa-sin-sueldo-750015.aspx>

El Comercio (25 de junio 2014). *El ama de casa con la mejor sazón del Perú*.

<https://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/ama-casa-mejor-sazon-peru-334220-noticia/?ref=ecr>

Essense (2023). *¿Cuánto dinero necesito para iniciar un negocio en Perú?*.

<https://essence.pe/cuanto-dinero-necesito-para-iniciar-un-negocio-en-peru/>

Finmodelslab (13 de agosto 2024). *Ganancias del propietario del carrito de bicicletas de calle: una guía completa*. <https://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/ama-casa-mejor-sazon-peru-334220-noticia/?ref=ecr>

García Arteaga, V. F., Cruz Coria, E., & Mejía Reyes, C. (2022). *Factores que impulsan e inhiben el empoderamiento femenino: una revisión de literatura*. *Revista Reflexiones*, 101(1). [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-28592022000100121&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-28592022000100121&script=sci_arttext)

Gomez, R. (11 de mayo 2023). *Cómo abrir un Salón de Belleza*. Elevación digital.

<https://elevaciondigital.pe/blog/como-abrir-un-salon-de-belleza/>

Hirsch, A. (2022). *La importancia de las éticas aplicadas para la sostenibilidad y la responsabilidad social*. Revista Responsibility and Sustainability, 7(1), 3-10.

<http://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/84>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014) *La economía informal genera el 19% del producto bruto interno y el 61% del empleo*.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-087-2014-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020) *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017 (Provincia de Lima)*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Producción y empleo informal en el Perú*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5634048/4990510-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5634048/4990510-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-2022%282%29.pdf?v=1706036809)

[2022%282%29.pdf?v=1706036809](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5634048/4990510-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-2022%282%29.pdf?v=1706036809)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (22 de junio 2023). *Negocios de restaurantes se incrementaron*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incrementaron-916-en-abril-de-2023-14439/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (22 de febrero 2024). *Producto Bruto Interno disminuyó -0,4% en el IV trimestre de 2023*.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-disminuyo-04-en-el-iv-trimestre-de-202315029/#:~:text=La%20actividad%20alojamiento%20y%20restaurantes,crecimiento%20de%202%2C7%25>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria 2014 - 2023*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6324788/5558423-peru-evolucion-de-la-pobreza-monetaria-2014-2023%282%29.pdf?v=1715270959>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Población ocupada de Lima Metropolitana aumentó 4,6% en el trimestre móvil enero-febrero-marzo del 2024*.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/937638-poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-aumento-4-6-en-el-trimestre-movil-enero-febrero-marzo-del-2024>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Población de la provincia de Lima supera los 10 millones 292 mil habitantes*.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/894611-poblacion-de-la-provincia-de-lima-supera-los-10-millones-292-mil-habitantes>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (s.f.). *Consultar resultados del Censo Nacional 2017*. [https://www.gob.pe/536-consultar-resultados-del-censo-nacional-](https://www.gob.pe/536-consultar-resultados-del-censo-nacional-2017-definiciones-basicas)

[2017-definiciones-basicas](https://www.gob.pe/536-consultar-resultados-del-censo-nacional-2017-definiciones-basicas)

Ipsos Perú. (19 de octubre 2017). *La nueva ama de casa: mujer recargada y superpoderosa*.

*Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/la-nueva-ama-de-casa-mujer-recargada-y-superpoderosa>

Ipsos Perú. (2021). *Perfiles socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>

- Ipsos Perú. (2022). *Estadística poblacional 2022*. <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2022>
- Ipsos Perú. (2022). *Informe técnico - Encuesta de Opinión Nacional*.  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-04/IT\\_Nacional%2013Abril2022.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-04/IT_Nacional%2013Abril2022.pdf)
- Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018 (1.a ed.). (2020).  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf)
- Marmol, H. (12 de julio 2023). *Cómo medir el consumo eléctrico de tu celular y el resto de los electrodomésticos*. Clarín. [https://www.clarin.com/tecnologia/medir-consumo-electrico-celular-resto-electrodomesticos\\_0\\_VwA79Pk7p9.html](https://www.clarin.com/tecnologia/medir-consumo-electrico-celular-resto-electrodomesticos_0_VwA79Pk7p9.html)
- Matud, M. & Bethencourt, J. (2000). *Ansiedad, depresión y síntomas psicósomáticos en una muestra de amas de casa*. Revista Latinoamericana de Psicología, 32(1), 91-106.  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80532105.pdf>
- Mezzadri, J. (2021) *La importancia del reconocimiento en las organizaciones*. Revista Argentina de Neurocirugía. 35, 2. <https://doi.org/10.59156/revista.v35i2.165>.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (s.f.). *Reporte regional de indicadores sociales del departamento de Lima*.<https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/Lima.pdf><https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/Lima.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Nota técnica para el uso del precio social del carbono en la evaluación social de proyectos de inversión*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo3\\_RD006\\_2021EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo3_RD006_2021EF6301.pdf)

Minsait Payments (21 de febrero 2024). *XIII Edición del Informe de Tendencias en Medios de Pago*. [https://cms.minsaitpayments.com/wp-](https://cms.minsaitpayments.com/wp-content/uploads/2024/02/XIIIInformeMediosdePago2024.pdf)

[content/uploads/2024/02/XIIIInformeMediosdePago2024.pdf](https://cms.minsaitpayments.com/wp-content/uploads/2024/02/XIIIInformeMediosdePago2024.pdf)

Nielsen IQ (2016). *42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*.

[https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-  
come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/#:~:text=search-](https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/#:~:text=search-)

Niubiz (s.f.). *Pago App*. <https://www.niubiz.com.pe/producto/pago-app/>

Niubiz (s.f.). *Soluciones corporativas*. <https://www.niubiz.com.pe/soluciones-corporativas/>

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

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

Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria 2014-2023: Informe Técnico. (2024). En *Instituto Nacional de Estadística E Informática* (Capítulo I: Metodología de la Medición de la Pobreza Monetaria).

[https://proyectos.inei.gob.pe/iinei/srienaho/Descarga/DocumentosMetodologicos/2023-55/7\\_Informe\\_tecnico\\_de\\_pobreza.pdf](https://proyectos.inei.gob.pe/iinei/srienaho/Descarga/DocumentosMetodologicos/2023-55/7_Informe_tecnico_de_pobreza.pdf)

Produ.com Rating Perú top 10 programas tv abierta semana del 16 al 22 de setiembre

[https://www.produ.com/television/noticias/ratings-peru-top-10-programas-tv-abierta-  
semana-del-16-al-22-de-septiembre-3/](https://www.produ.com/television/noticias/ratings-peru-top-10-programas-tv-abierta-semana-del-16-al-22-de-septiembre-3/)

Rappi (s.f.). *Cuánto puedes ganar*. <https://soyrappi.com.pe/cuanto-ganar>

Repsol (s.f.). *¿Cuál es el consumo de un ordenador?*.

[https://www.repsol.es/particulares/asesoramiento-consumo/cuanto-consume-  
ordenador/#:~:text=de%20esta%20horquilla,-.Port%C3%A1tiles,que%20pueden%20incluso%20gastar%20menos.](https://www.repsol.es/particulares/asesoramiento-consumo/cuanto-consume-ordenador/#:~:text=de%20esta%20horquilla,-.Port%C3%A1tiles,que%20pueden%20incluso%20gastar%20menos.)

Rodas, J. B., del Castillo, M. C., Sandoval, J. L., Alatrística, M. d. S., & Vela-Ruiz, J. M.

(2022). *Situación actual de la violencia contra la mujer: evolución e impacto en Perú*.

Revista Médica Basadrina, 16(1).

<https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/rmb/article/view/1519/1745>

Seminario, L. (6 de febrero 2017). *Actualización de la tasa social de descuento*. Ministerio de Energía y Minas.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/parametros\\_evaluacion\\_social/Tasa\\_Social\\_Descuento.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Tasa_Social_Descuento.pdf)

Superintendencia Nacional Tributaria SUNAT (2024). *Rentas empresariales o negocios*.

<https://renta.sunat.gob.pe/empresas/rentas-empresariales-o-negocios>

SWI Swissinfo (18 de febrero 2021). *Más del 60 % de los trabajadores informales de Lima*

“pasaron hambre” en 2020. [https://www.swissinfo.ch/spa/m%C3%A1s-del-60-de-](https://www.swissinfo.ch/spa/m%C3%A1s-del-60-de-los-trabajadores-informales-de-lima-pasaron-hambre-en-2020/46382542)

[los-trabajadores-informales-de-lima-pasaron-hambre-en-2020/46382542](https://www.swissinfo.ch/spa/m%C3%A1s-del-60-de-los-trabajadores-informales-de-lima-pasaron-hambre-en-2020/46382542)

TecnoMagazine (s.f.). *¿Por qué debo cargar 24 horas el celular antes de su primer uso?*.

<https://tecnomagazine.net/por-que-debo-cargar-24-horas-el-celular-antes-de-su-primer-uso/>

Third edition (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Europa.eu.

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>

Uber (2024). *Cómo funciona el calendario de pagos para los socios conductores registrados*

*en Uber en Perú*. <https://www.uber.com/pe/es/drive/basics/how-payments-work/>

Universidad Científica del Sur (31 de agosto 2021). *Historias en pandemia: mujeres, venta*

*ambulante e informalidad*. [https://100.cientifica.edu.pe/historias-en-pandemia-](https://100.cientifica.edu.pe/historias-en-pandemia-mujeres-venta-ambulante-e-informalidad/)

[mujeres-venta-ambulante-e-informalidad/](https://100.cientifica.edu.pe/historias-en-pandemia-mujeres-venta-ambulante-e-informalidad/)

Vigunu (3 de octubre 2020). *Cuánta energía consume un servidor y cuánto CO2 emite*.

<https://vigunu.com/eventsnews/2020/10/03/cuanta-energia-consume-un-servidor-y->



## Apéndices

### Apéndice A. Guía de Entrevista

<b>PREGUNTA</b>
1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Cuál es su nivel de estudios?
5. ¿En qué distrito de Lima vive actualmente? ¿Siempre vivió en el mismo lugar?
6. ¿Vive de manera independiente o aún con sus padres? Si es independiente ¿es propia o alquilada? ¿cuánto es el monto de alquiler? Si vive con sus padres ¿aporta económicamente al hogar? ¿con cuánto?
7. ¿Cuenta con hijos? En caso afirmativo ¿cuántos? ¿cuál es su rango de edades?
8. ¿Algún miembro de su familia o usted cuenta con un teléfono celular con acceso a internet? ¿cuenta con un plan mensual? ¿cuánto paga mensualmente por este servicio?
9. En su domicilio, ¿cuenta con acceso a internet? ¿desde cuándo tiene este acceso? ¿cuánto es lo que paga mensualmente por este servicio?
10. ¿Algún miembro de su familia o usted cuenta con una computadora de escritorio o laptop?
11. ¿Cuenta con redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok entre otras? ¿Cuánto tiempo diario le dedica a verlas?
12. ¿Qué otros servicios básicos cuentan en su domicilio? (agua potable, luz, gas) ¿cuánto es el pago mensual que gasta en estos?
13. ¿Cuenta con una actual pareja, o el padre de sus hijos, que le brinde apoyo económico? En caso afirmativo ¿cuánto es lo que le aporta de dinero mensualmente?
14. ¿Recibe algún tipo de apoyo económico por el gobierno, familiar aparte de su pareja u otros? En caso afirmativo ¿cuánto es el monto mensual?
15. ¿Está trabajando actualmente? De ser afirmativo ¿en qué trabaja? ¿es un trabajo fijo o temporal? ¿cuánto demora para ir y venir de este trabajo? ¿cuánto es su sueldo mensual por este trabajo?
16. ¿Cuál es su opinión sobre las personas que trabajan en puestos ambulantes en la calle? ¿Ha considerado en algún momento realizarlo o lo ha realizado? ¿Cree que exista alguna complicación para trabajar de esta manera? Indíquenos sus motivos y experiencias.

17. ¿Se mantiene activamente buscando empleo si no lo tiene o un mejor empleo si cuenta con uno actual? ¿ha tenido dificultades para encontrarlo?
18. ¿Siente que tiene acceso a oportunidades de empleo adecuadas y bien remuneradas? ¿Cuál es el motivo en su opinión?
19. De los ingresos que cuenta ¿le alcanza para cubrir sus gastos mensuales? En caso afirmativo ¿puede ahorrar algo de sus ingresos?, en caso negativo ¿qué ha tenido que hacer para cubrirlos?
20. ¿Qué gastos considera más importantes en su hogar que no dejaría de cubrir y los que sí podría dejar de lado?
21. ¿Siente que por el hecho de ser ama de casa le ha dificultado el hecho de encontrar empleo?
22. ¿Le genera preocupaciones o estrés el hecho que un mes no pueda cubrir económicamente los gastos de su hogar? ¿Cómo se ha sentido de haber tenido meses en esta situación?
23. ¿Cree que cuenta con alguna habilidad o talento que domine y pueda comentarnos? ¿Alguna vez intentó generar ingresos económicos utilizándolos?
24. ¿Ha recibido o buscado algún tipo de ayuda o asesoramiento para potenciar sus habilidades?
25. En su hogar ¿quién o quiénes son las personas a cargo de cocinar los alimentos diariamente?
26. Cuando era pequeña ¿quién o quiénes se encargaban de cocinar? ¿Podría indicarnos un recuerdo especial que se le venga a la memoria sobre este punto?
27. A usted ¿Le gusta cocinar? ¿Podría considerarlo como una pasión o solo una actividad rutinaria que necesita realizar para subsistir?
28. Para usted ¿cuál sería una solución para incrementar la generación de sus ingresos económicos considerando sus habilidades gastronómicas?
29. Si tuviera la oportunidad de iniciar un emprendimiento relacionado a la gastronomía con la finalidad de generar mayores ingresos económicos ¿lo realizaría de manera independiente o consideraría poder asociarse con alguna empresa o persona que ayude a potenciar el negocio? Indique sus motivos.
30. ¿Cómo se sentiría si los ingresos económicos para sacar adelante a su hogar y que tengan una mejor calidad de vida sean solo generados por un emprendimiento propio?
31. Pensando en el futuro ¿cómo se imagina usted en 5 años? ¿cómo ve a su familia en este mismo plazo de tiempo?
32. ¿Cuáles son a hoy sus mayores preocupaciones para el futuro?
33. ¿Algún comentario adicional que quiera compartir sobre su experiencia como madre de familia?

### Apéndice B. Rangos de Escenarios Para Simulación Montecarlo de Viabilidad

<b>Indicador</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
Ventas al crédito	70%	61%	50%
Precio promedio de venta por plato sin IGV	S/4.23	S/10.31	S/15.25
Afiliados captados el primer año	50	75	100
Platos vendidos al día por afiliado	10	20	50
Días trabajados al mes por afiliado	16	24	30



## Apéndice C. Entrevistas a Amas de Casa

Enlaces de entrevista de videos de amas de casa

<https://docs.google.com/document/d/1tSWQ4PRL5Hrq9seMdJOEY->

[BLwFPk9QFa/edit?usp=drive\\_link&oid=11430839105792221197&rtpof=true&sd=true](BLwFPk9QFa/edit?usp=drive_link&oid=11430839105792221197&rtpof=true&sd=true)



### Apéndice D. Modelo CAPM y Cálculo del WACC

#### Modelo CAPM

	Valores Históricos					Promedio de los últimos 5 años
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cálculo Costo del patrimonio (Ks)</b>						
Rendimiento Índice S&P 500 promedio 20 años (Fuente: Damoradan) KM	7.59%	8.94%	10.96%	11.16%	11.04%	9.94%
Rendimiento T-Bond promedio 20 años (Fuente: Damoradan) KLR	5.22%	5.22%	4.72%	3.07%	3.25%	4.30%
Beta de Restaurantes de últimos 5 años (Fuente: Yahoo Finance) $\beta$	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
Riesgo país promedio últimos 5 años (Fuente: BCRP)	1.43%	1.43%	1.43%	1.54%	1.53%	1.47%
CAPM = KLR + (KM - KLR) * Beta	7.64%	9.02%	11.08%	11.32%	11.20%	10.05%
<b>Rentabilidad exigida por accionistas (Ks) = CAPM + Riesgo país</b>	<b>9.06%</b>	<b>10.44%</b>	<b>12.51%</b>	<b>12.86%</b>	<b>12.72%</b>	<b>11.52%</b>

#### Cálculo del WACC

<b>Financiamiento CCPP (WACC) = <math>W_d (K_d (1-t)) + W_s K_s</math></b>	<b>10.42%</b>
% Patrimonio ( $W_s$ )	34%
Rentabilidad exigida por accionistas ( $K_s$ )	11.52%
% Deuda ( $W_d$ )	66%
Costo de la deuda ( $k_d$ )	14.00%
Escudo tributario ( $1-t$ )	70.50%

## Apéndice E. Experimentos de Deseabilidad

Video Prototipo de Historia

[https://drive.google.com/drive/folders/14uMawuRKA08nw\\_m4vShfe6e4mZVNUXHt?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/14uMawuRKA08nw_m4vShfe6e4mZVNUXHt?usp=sharing)

Video instructivo para afiliadas

<https://drive.google.com/drive/folders/1a75zUwa6utlNOUoHj7pn6StTvJwF1nDk?usp=sharing>

Video instructivo para usuarios

<https://drive.google.com/drive/folders/1MIPkCKcwcjIqB3NNboIozPZReiqJ75q3?usp=sharing>

Experimentos para validar deseabilidad de las amas de casa - 80 amas de casa

<https://drive.google.com/drive/folders/1ekVb7N4s8QE5tbZrq7NK9F7IIDz5Di61?usp=sharing>

Experimentos para validar deseabilidad de los comensales – 385 posibles usuarios  
comensales

<https://drive.google.com/drive/folders/1p8xwPYZOqyTgLAqlcJbXFvhiIwUMvWQA?usp=sharing>

Documento de proyección población al 2024 de distritos de Lima Metropolitana para  
Muestreo

[https://drive.google.com/drive/folders/10RP\\_BY-g-antmMVxHmwzcX4-t3xv-90P?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/10RP_BY-g-antmMVxHmwzcX4-t3xv-90P?usp=sharing)

## Apéndice F. Cotizaciones de Gastos Operativos y de Marketing

Enlace con cotizaciones de gastos operativos y de marketing

<https://docs.google.com/document/d/1x74rHRv5AVYpHo1W->

[PTfjv\\_xvmBzxbRg/edit?usp=sharing&oid=114308391057922221197&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1x74rHRv5AVYpHo1W-PTfjv_xvmBzxbRg/edit?usp=sharing&oid=114308391057922221197&rtpof=true&sd=true)



## Apéndice G. Contrato Tentativo de Willarina y la Ama de Casa

### CONTRATO DE COLABORACION Y PRESTAMO DE CARRO DE COMIDA – Cláusulas a considerar

WILLARINA (empresa) y COLABORADORA (ama de casa)

#### CLAUSULA PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO

WILLARINA se compromete a entregar en calidad de préstamo a la COLABORADORA un carro de comida debidamente equipado, para que lo utilice exclusivamente en la venta de comida casera a través de la plataforma digital Willarina. La COLABORADORA se compromete a utilizar el carro de comida y la plataforma de Willarina bajo los términos y condiciones estipulados en este contrato.

#### CLAUSULA SEGUNDA: EXCLUSIVIDAD

La COLABORADORA acuerda utilizar exclusivamente el carro de comida proporcionado por WILLARINA y la plataforma digital Willarina para la venta de sus productos. No podrá usar el carro ni vender sus productos a través de otras plataformas, ni de manera independiente, sin la intermediación de Willarina.

#### CLAUSULA TERCERA: DURACION DEL CONTRATO

Este contrato tiene una duración de \_\_ meses a partir de la fecha de firma. Podrá ser renovado automáticamente por periodos iguales, salvo que cualquiera de las partes notifique su intención de no renovar con una antelación mínima de 30 días.

#### CLAUSULA CUARTA: RESPONSABILIDADES DE WILLARINA

1. Entregar a la COLABORADORA un carro de comida equipado y en buen estado, junto con todos los materiales necesarios para su operación.
2. Proporcionar acceso a la plataforma digital Willarina para la gestión de ventas y pedidos.
3. Ofrecer soporte técnico y capacitación continua en áreas relacionadas con la gestión del negocio, manejo del carro, y uso de la plataforma.
4. Realizar el mantenimiento periódico del carro de comida, siempre que sea necesario y que no sea causado por negligencia o mal uso por parte de la COLABORADORA.

#### CLAUSULA QUINTA: RESPONSABILIDADES DE LA COLABORADORA

1. Utilizar el carro de comida exclusivamente para la venta de productos a través de la plataforma Willarina.

2. Mantener el carro de comida en buen estado, realizando las limpiezas y cuidados necesarios para su correcto funcionamiento.
3. Cumplir con los estándares de higiene y calidad exigidos por WILLARINA y las normativas locales.
4. No subarrendar, transferir, o ceder el carro de comida a terceros sin el consentimiento expreso y por escrito de WILLARINA.
5. Pagar a WILLARINA una comisión del 18% sobre el valor de cada venta realizada a través de la plataforma.

#### CLAUSULA SEXTA: GARANTIA Y MANTENIMIENTO

La COLABORADORA será responsable de cualquier daño ocasionado al carro de comida por mal uso o negligencia, debiendo cubrir los costos de reparación. WILLARINA cubrirá los costos de mantenimiento y reparaciones que resulten del desgaste normal.

#### CLAUSULA SÉPTIMA: PENALIZACIONES

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en este contrato, incluyendo la exclusividad, resultará en penalizaciones que pueden incluir multas, suspensión temporal de la cuenta en la plataforma, o la terminación del contrato.

#### CLAUSULA OCTAVA: TERMINACIÓN

Este contrato podrá ser terminado por cualquiera de las partes en los siguientes casos:

1. Por mutuo acuerdo.
2. Por incumplimiento de alguna de las obligaciones por parte de la COLABORADORA.
3. Por incumplimiento de WILLARINA en la provisión de servicios o equipos acordados.

#### CLAUSULA NOVENA: ANEXOS

Como parte de este contrato, se incluyen los siguientes anexos:

- Anexo 1: Detalle del equipo entregado.
- Anexo 2: Normas de uso del carro de comida.

Leído y conforme, firman:

WILLARINA S.A.C.

Representante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

COLABORADORA


Nombre: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Apéndice H. Test Card de Deseabilidad

# Test Card






Experimento para validar Hipótesis de Deseabilidad - H1

Willarina *id to*

*Duration*




STEP 1: HYPOTHESIS




**We believe that** las amas de casa están dispuestas a afiliarse a Willarina para tener un negocio de ventas de platos caseros, a través de carro de comida ambulante formalizado en donde mostrarán su historia de superación a través de un video.

Critical:  
  

STEP 2: TEST




**To verify that, we will** mostrar un video explicativo de la solución Willarina a 80 amas de casa, mostrando el contenido y beneficios de esta.

Test Cost:  
  

Data Reliability:  
  

STEP 3: METRIC

**And measure** el porcentaje de aceptación de la propuesta en el total de personas.

Time Required:  
  

STEP 4: CRITERIA

**We are right if** se tiene un grado de aceptación por encima del 85%, es decir, que se obtenga un número no menor de 68 amas de casa que acepten la propuesta.

Copyright Business Model Foundry AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

## Test Card Strategyzer

Experimento para validar Hipótesis de Deseabilidad - H2

Willarina *id to*

*Duration*

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** las amas de casa están dispuestas al cobro de una comisión del 18% por la venta de cada plato de comida a través de Willarina.

Critical:

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** mostrar un video explicativo de la solución Willarina a 80 amas de casa, mostrando el contenido y beneficios de esta.

Test Cost:

Data Reliability:

**STEP 3: METRIC**

**And measure** el porcentaje de aceptación de la propuesta en el total de personas.

Time Required:

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** se tiene un grado de aceptación por encima del 85%, es decir, que se obtenga un número no menor a 68 amas de casa que acepten la propuesta.

Copyright Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

# Test Card



Experimento para validar Hipótesis de Deseabilidad - H3

Willarina *id to*

*Duration*

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** el cliente se inclina por elegir la comida casera ambulante, por diferentes motivos que lo conlleva a esta decisión.

Critical:   

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** realizar un experimento con 385 personas, a fin de validar la elección del comensal en elegir la compra de comida casera de un carro de comida, por medio de un cuestionario de Google Forms.

Test Cost: 

Data Reliability:   

**STEP 3: METRIC**

**And measure** el porcentaje de aceptación de las personas consultadas en consumir en puestos de comida casera ambulante.

Time Required:   

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** se tiene un grado de aceptación por encima del 85% del total, es decir, obtener un número no menor a 327 personas que acepten consumir al menos una vez a la semana en estos puestos.

Copyright Business Model Foundry AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

## Test Card Strategyzer

Experimento para validar Hipótesis de Deseabilidad - H4

Willarina *id to*

Duration

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** el cliente está dispuesto a pagar entre S/ 5 y S/ 18 por un plato de comida casera en un carro de comida ambulante.

Critical:

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** realizar un experimento con 385 personas, a fin de validar la disponibilidad del comensal a pagar entre S/5 y S/18 por el consumo de un plato de su elección, mediante un cuestionario del GoogleForms.

Test Cost: Data Reliability:

**STEP 3: METRIC**

**And measure** el costo más aceptado por los comensales que aceptan consumir en puestos de comida casera ambulante.

Time Required:

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** se tiene un grado de aceptación por encima del 85% del total, es decir, obtener un número no menor a 327 personas que acepten pagar un costo promedio no menor a S/12 por alimento.

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

## Test Card Strategyzer

Experimento para validar Hipótesis de Deseabilidad - H5

Willarina *id to*

*Duration*

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** Poder conocer la historia de superación de una ama de casa que expende comidas casera en un carro ambulante, mediante un video, inclina la preferencia de compra de estas comidas en este lugar sobre otros competidores. Critical:

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** realizar un experimento con 385 personas, a fin de validar si el ver el video de superación de la afiliada, decida su elección de compra en la afiliada, mediante un cuestionario del Google Forms. Test Cost: Data Reliability:

**STEP 3: METRIC**

**And measure** cuantas personas en forma porcentual, estarían optando por elegir el puesto de la afiliada, por encima de las competencia, luego de ver el video de superación personal de la misma. Time Required:

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** se tiene un grado de aceptación por encima del 85% del total, es decir, obtener un número no menor a 327 personas que acepten elegir comprar en el puesto de la afiliada, por encima de cualquier alternativa.

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

MCMXVII

## Apéndice I. Preguntas para Experimentos de Deseabilidad

La primera parte del experimento de deseabilidad se realizará con 80 amas de casa, realizando preguntas para determinar su aceptación o negación de la solución y el cobro de la comisión por la afiliación a la solución. Para ello se tiene lo siguiente:

### *Preguntas para validar las 2 hipótesis de deseabilidad de amas de casa:*

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuál es su edad?
- ¿Dónde reside?
- ¿Estaría dispuesta afiliarse a Willarina para tener un negocio de ventas de platos caseros a través de carros de comida ambulantes formalizados en donde mostrarán su historia de superación a través de un video?
- ¿Estaría dispuesta al cobro de una comisión del 18% por la venta de cada plato de comida a través de Willarina?

La segunda parte del experimento de deseabilidad se realizará con 385 personas, realizando preguntas para determinar la frecuencia con la compra en puestos ambulantes, el rango de precio que estaría dispuesto a pagar y si el video de superación personal de la persona que labora en este puesto de comida influye en su decisión al momento de elegir la compra. Para ello se tiene lo siguiente:

### *Preguntas para validar las 3 hipótesis de los clientes que compran la comida casera*

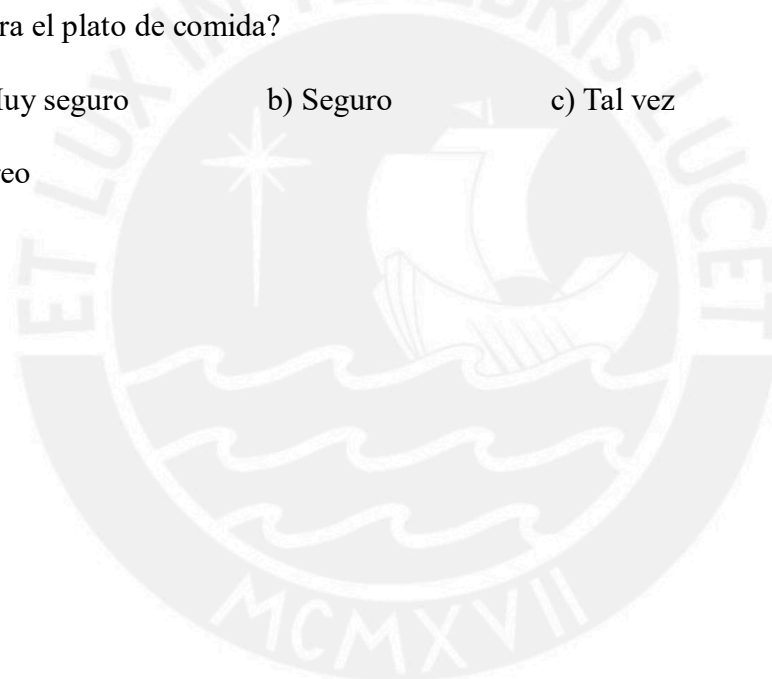
- Sexo:
  - a) Masculino
  - b) Femenino
- ¿Cuál es tu rango de edad?
  - a) 20 a 35 años
  - b) 36 a 50 años
  - c) 51 a 65 años
- ¿Con qué frecuencia compras comida casera en puestos ambulantes?

- a) Entre 6 y 7 veces a la semana   b) Entre 4 y 5 veces a la semana
- c) Entre 1 y 3 veces a la semana   d) Ningún día
- ¿Cuál es el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por un plato de comida casera en un carro de comida ambulante?

a) S/.5.00 a S/.7.90      b) S/.8.00 a S/.11.90   c) S/.12.00 a S/.14.90

d) S/.15.00 a S/.18.00
  - ¿Influiría en tu decisión de compra de comida casera en un carro ambulante, si pudieras conocer a través de un video su historia de superación del ama de casa que prepara el plato de comida?

a) Muy seguro      b) Seguro      c) Tal vez      d) No lo creo



## Apéndice J. Test Card de Factibilidad

### Test Card Strategyzer

Experimento para validar Hipótesis de Plan de Marketing - H6

Willarina *id to*
*Duration*

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** se está cumpliendo que Life Time Value (LTV) es mayor que el Costo de Adquisición de Cliente (CAC).

Critical:

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** estimar inicialmente el Life Time Value (LTV), que refleja el valor de un cliente a lo largo del tiempo. Además, se calculará el Costo de Adquisición de Cliente (CAC), que indica la inversión de marketing necesaria para adquirir un nuevo cliente.

Test Cost:

**STEP 3: METRIC**

**And measure** la diferencia entre el Valor de Vida del Cliente (LTV) y el Costo de Adquisición del Cliente (CAC), así como la cantidad de compras mensuales por cliente.

Time Required:

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** la relación entre el LTV y el CAC es mayor a 1, es decir,  $LTV/CAC > 1$ , se podrá considerar válido el presente plan de marketing.

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Apéndice K. Test Card de Viabilidad

## Test Card

Experimento para validar hipótesis de viabilidad

Deadline

Willarina

Duration

STEP 1: HYPOTHESIS

**We believe that**

Creemos que con las ventas proyectadas de Willarina generarán un negocio rentable.

Critical: ▲ ▲ ▲

STEP 2: TEST

**To verify that, we will**

Realizaremos una simulación Montecarlo con 5000 iteraciones a partir del flujo de caja libre del accionista.

Test Cost: = [icon]

Data Reliability: [icon] [icon] [icon]

STEP 3: METRIC

**And measure**

Valor de VAN del Accionista y Riesgo de Pérdida

Time Required: [icon] [icon] [icon]

STEP 4: CRITERIA

**We are right if**

Media de VAN del Accionista  $\geq$  S/3,000,000 soles  
 Riesgo de Pérdida  $\leq$  5% para VAN del Accionista = S/1,000,000  
 Riesgo de Pérdida  $\leq$  30% para VAN del Accionista = S/3,000,000

Copyright Business Model Factory AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer