

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Dulce Momento, Emprendimiento para Promover
Espacios Recreativos y Lazos Afectivos entre Madres y Niños**

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

PRESENTADA POR

César Jorge Chávez Mendoza, DNI: 41477266
Elizabeth Del Milagro Lopez Rosas, DNI: 18167481
Jenny Yupanqui Santiago, DNI: 10736170

ASESOR

Carlos Manuel Vílchez Román, DNI: 25712923
ORCID 0000-0002-6802-053X <https://orcid.org/0000-0002-6802-053X>

JURADO

Nicolás Andrés Nuñez Morales
Sandro Alberto Sánchez Paredes
Carlos Manuel Vílchez Román

San Miguel, abril 2022

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos y experiencias profesionales, los cuales estamos logrando aplicar en nuestra vida laboral y personal. A nuestras familias, por el apoyo brindado en esta etapa académica.

César Chávez, Elizabeth Lopez y Jenny Yupanqui



Dedicatorias

A Dios, por su infinita bondad; a mis padres, quienes siempre me enseñaron que todo esfuerzo tendrá sus frutos; a mi Toño, por acompañarme en todo lo que emprendo; y a mis hijos Diego y Fátima, por ser mi mayor fuente de alegría e inspiración.

Elizabeth Lopez

A Dios, por darme salud; a mis padres Julio César y María Rosa, quienes siempre me han brindado todo su apoyo incondicional; a mi esposa Jossilú, por apoyarme en el cuidado de nuestra pequeña Abigail durante este periodo que he invertido para culminar el MBA con éxito.

César Chávez

A Dios, principalmente, por darme salud; a mi familia, por su apoyo incondicional y por alentarme a seguir siempre adelante; a mi hijo Leonardo, por los momentos en que no pude estar con él para emprender este nuevo proyecto en mi vida; y, finalmente, a mis padres Abencio y Redina, que están en el cielo.

Jenny Yupanqui

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios, Dulce Momento, surge al identificar la necesidad de un número importante de mujeres que trabajan y tienen hijos pequeños de realizar actividades en los momentos de ocio con ellos para la satisfacción y bienestar familiar, sin que esto implique invertir mucho tiempo debido a sus ocupaciones laborales y domésticas, agudizadas en el último año a causa de la pandemia por la COVID-19. Entre las actividades de ocio indagadas, se reconocen las manuales y caseras, en particular, las relacionadas a la cocina y repostería.

Ante lo dicho, se propone el kit repostero Dulce Momento, emprendimiento que busca brindar una experiencia recreativa para estrechar los lazos entre mamás e hijos a través de la preparación de postres. El público objetivo lo componen las madres con hijos entre 5 y 11 años de edad de los NSE B y C de Lima Metropolitana. La venta se realizará de manera presencial, en stands de centros comerciales, y de modo virtual, mediante su página web.

El proyecto fue validado en indagaciones a madres con el perfil mencionado. Así, a partir de dos hipótesis base, se validó la deseabilidad: el 41.4 % pagaría S/60 por un kit repostero; el 83 % señaló haber vivido una experiencia de bienestar y disfrute al utilizarlo; y el 63 % indicó que recomendaría el kit a sus familiares y amigos. Por su parte, se validó la factibilidad con simulaciones para determinar la ganancia en función del costo de *marketing* para la adquisición de clientes y se obtuvo una rentabilidad de S/6.59 por cada sol invertido.

Para la implementación, se estableció que se requiere una inversión inicial de S/682,764.01, financiada por aportes de los tres socios y por préstamos bancarios de dos de ellos. El análisis financiero expuso una TIR del 46.28 % y un VAN de S/1'010,739.00, lo cual indica que el proyecto en un escenario esperado es sostenible. Finalmente, para validar la viabilidad del proyecto, se realizó la simulación Montecarlo y se obtuvo un VAN financiero de S/1'786,502.00 y un VAN social de S/4'463,782.00, y se concluyó que el VAN del negocio representa el 40.02 % del valor que tiene Dulce Momento para la sociedad.

Abstract

This business plan, Dulce Momento, arises by identifying the need for a significant number of women who work and have small children and who wish to carry out leisure time activities with them for the satisfaction and family welfare without investing time in such a way excessive due to their multiple work and domestic occupations, exacerbated in the last year by the pandemic caused by COVID-19. Among the leisure activities investigated, manual and homemade ones are recognized those related to cooking and baking.

Dulce Momento, an entrepreneurship that seeks to provide a recreational experience to strengthen ties between mothers and children through the preparation of desserts. It focuses on the segment of families with children between 5 and 11 years of age from NSE B and C who reside in Metropolitan Lima. For the sale, two service channels are established: in person at stands strategically located in shopping centers or virtual via its website.

The project was validated in inquiries to mothers with the profile. Thus, based on two basic hypotheses, the desirability was validated: 41.4% would pay S/60 for a pastry kit; 83% reported having had an experience of well-being and enjoyment when using it; and 63% indicated that they would recommend the kit to family and friends. For its part, the feasibility was validated with simulations to determine the profit based on the cost of marketing for the acquisition of clients and a return of S/6.59 was obtained for each sol invested.

To develop it, it was established that an initial investment of S/682,764.01 is required, financed by contributions from shareholders and by bank loans from two of the partners. The financial analysis showed an IRR of 46.28 % and the NPV of S/1'010,739.00, which indicates that the project is sustainable in an expected scenario. Finally, to validate the viability the Montecarlo simulation was carried out and a financial NPV of S/1'786,502.00 and a social NPV of S/4'463,782.00 were obtained, and it was concluded that the NPV of the business represents 40.02 % of the value Dulce Momento project has for society.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema por Resolver	1
1.2. Presentación del Problema por Resolver	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema por Resolver	3
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	4
2.1. Descripción del Mercado	4
2.2. Análisis Competitivo Detallado.....	5
Capítulo III. Investigación de la Usuaría (Cliente).....	8
3.1. Perfil de la Usuaría.....	8
3.2. Mapa de Experiencia de la Usuaría	10
3.3. Identificación de la Necesidad.....	10
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio.....	11
4.1. Concepción del Producto	11
4.2. Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.).....	11
4.3. Carácter Novedoso del Producto	16
4.4. Propuesta de Valor.....	17
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) de Dulce Momento	20
Capítulo V. Modelo de Negocio	21
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio.....	21

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	25
5.3. Escalabilidad del Modelo de Negocio	25
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	26
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	28
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	28
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	28
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis	28
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	29
6.2.1. Plan de Marketing.....	29
6.2.2. Plan de Operaciones	43
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis	44
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	45
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	45
6.3.2. Análisis Financiero	46
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	49
6.3.4. Simulaciones Empleadas en el Capítulo.....	49
Capítulo VII. Solución Sostenible	52
7.1. Relevancia Social de la Solución.....	52
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	58
Capítulo VIII. Decisión e Implementación.....	60
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.....	60
8.2. Conclusión	62

8.3. Recomendación.....	63
Referencias	64
Apéndices	71
Apéndice A. Gestión y Uso del Tiempo	71
Apéndice B. Dedicación del Tiempo en el Contexto de la Pandemia por la COVID-19	77
Apéndice C. Percepciones de Padres e Hijos ante el Contexto de la Pandemia	79
por la COVID-19	79
Apéndice D. Datos de Hogares Según el NSE en Lima Metropolitana.....	82
Apéndice E. Guía de Entrevista a Madres de Familia	84
Apéndice F. Categorías y Patrones de Comportamiento de las Usuarías	86
Apéndice G. Desarrollo de la Narrativa <i>Design Thinking</i> – Lienzos	90
Apéndice H. Resultados de Encuesta a las Usuarías	92
Apéndice I. Matriz de Priorización de Hipótesis	102
Apéndice J. Tarjetas de Validación de Hipótesis 1 y 2 de Deseabilidad.....	103
Apéndice K. Resultado de la Entrevista a la Usuaría	107
Apéndice L. Distribución de Zonas para Estands.....	108
Apéndice M. Comparación de Niveles de Atención de los Consumidores en Medios Digitales y Medios Tradicionales	109
Apéndice N. Tarjeta de prueba para la validación de factibilidad.....	110
Apéndice Ñ. Parámetros para Factibilidad en Simulación Montecarlo.....	112
Apéndice O. Matriz de Desempeño Operacional Logístico (OTIF).....	114
Apéndice P. Gastos Preoperativos, por Activos Fijos y de Oficina.....	115
Apéndice Q. Detalle del Estado de Resultados.....	117
Apéndice R. Balance General	123
Apéndice S. Flujo de Efectivo	125

Apéndice T. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	127
Apéndice U. Análisis de Sensibilidad Montecarlo	129
Apéndice V. Evaluación del Impacto Social del Año 1 al Año 7.....	130
Apéndice W. Evaluación del Impacto Social en el Año 1	132



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Cuadro Comparativo entre las Alternativas Existentes en el Mercado y Dulce Momento</i>	7
Tabla 2	<i>Matriz Costo-Impacto para Dulce Momento</i>	14
Tabla 3	<i>Criterios para la Valoración de Implementación y su Impacto en Dulce Momento</i>	14
Tabla 4	<i>Emprendimientos Relacionados con Dulce Momento</i>	18
Tabla 5	<i>Resumen de Resultados de Validación de Hipótesis</i>	30
Tabla 6	<i>Selección del Segmento del Mercado</i>	32
Tabla 7	<i>Mercado Objetivo</i>	33
Tabla 8	<i>Cuadro Resumen de Precios del Año 2022 al 2028</i>	34
Tabla 9	<i>Estrategia de Publicidad</i>	38
Tabla 10	<i>Proyección de Ventas Esperado Mensualmente en el Año 1</i>	39
Tabla 11	<i>Crecimiento de Ventas - Horizonte del Año 1 al Año 7</i>	40
Tabla 12	<i>Presupuesto de Mezcla de Marketing del Año 1 al Año 7, en Soles</i>	41
Tabla 13	<i>Campaña Publicitaria del Año 1 al Año 5, en Soles</i>	42
Tabla 14	<i>Análisis de Montecarlo sobre Performance del Presupuesto de Marketing del Año 1 al Año 7</i>	43
Tabla 15	<i>Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan de Marketing</i>	44
Tabla 16	<i>Indicador Punto de Reorden (ROP)</i>	45
Tabla 17	<i>Presupuesto de Inversión de Dulce Momento</i>	46
Tabla 18	<i>Proyección Financiera de Dulce Momento Desde el Año 1 al Año 7, en Miles de Soles</i>	47
Tabla 19	<i>Valoración del Negocio – FCL del Año 0 al Año 7, en Miles de Soles</i>	48

Tabla 20	<i>Valoración del Negocio – VAN, en Miles de Soles</i>	48
Tabla 21	<i>Resumen de las Variables Financieras en los Diferentes Escenarios</i>	49
Tabla 22	<i>Simulación de Montecarlo - Simulación VAN del Año 0 al Año 7, en Soles</i>	50
Tabla 23	<i>Resultados de Validación de las Hipótesis de Negocio</i>	51
Tabla 24	<i>Evaluación de Impacto del ODS 8</i>	53
Tabla 25	<i>Evaluación de Impacto del ODS 12</i>	55
Tabla 26	<i>Cálculo del VAN social del Año 0 al Año 7, en soles</i>	59



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta-Usuaría para Dulce Momento</i>	9
Figura 2 <i>Mapa de Experiencia de la Usuaría de Dulce Momento</i>	10
Figura 3 <i>Lienzo 6x6 para Dulce Momento</i>	13
Figura 4 <i>Matriz de Quick Wins para Dulce Momento</i>	15
Figura 5 <i>Lienzo Blanco de Relevancia Final para Dulce Momento</i>	16
Figura 6 <i>Propuesta de Valor de Dulce Momento</i>	19
Figura 7 <i>PMV de Dulce Momento</i>	20
Figura 8 <i>Modelo de Negocio de Dulce Momento</i>	23
Figura 9 <i>Mapa de Alineamiento del Equipo para Dulce Momento</i>	24
Figura 10 <i>Lienzo del modelo de negocio próspero de Dulce Momento</i>	57
Figura 11 <i>Diagrama de Gantt</i>	61

Capítulo I. Definición del Problema

En la actualidad, la madre de familia de los niveles socioeconómicos (NSE) B y C de Lima Metropolitana no solo se dedica, como tradicionalmente lo hacía, a las labores domésticas, sino que ahora también aporta a la economía familiar trabajando desde y fuera de casa (Navarro, 2019). Si bien esto representa una nueva dimensión para el desarrollo relacionado con su empoderamiento social y económico, al mismo tiempo genera nuevos retos, sobre todo, para sostener las relaciones en el ámbito familiar. Uno de los efectos de esta nueva dinámica es la reducción del tiempo libre que las madres tienen para compartir con sus hijos, lo que reduce el tiempo para desarrollar una buena relación con ellos. Considerando esta problemática, se detallarán el contexto y complejidad de esta situación.

1.1. Contexto del Problema por Resolver

De acuerdo con lo sostenido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el uso del tiempo en el mundo es muy diferente entre los países por las características socioculturales, económicas y políticas de cada población (El Orden Mundial, 2020). Para ilustrar, hay una preferencia por destinar el tiempo a estudiar y trabajar en los países asiáticos, como Corea del Sur, el Japón, la China y la India, en donde el rango de horas al día utilizadas es de 4.9 a 6; en contraparte, los países europeos, como España, Francia e Italia, presentan rangos menores que van entre las 2.9 y 3.4 de horas al día. Esta tendencia se corresponde también con el tiempo que destinan los países europeos al ocio, con rangos de horas al día que van de 4.9 a 5.4, en comparación con los países asiáticos, 3.8 a 4.6. (ver Apéndice A, Figura A1). Lo dicho permite entender, como se indica en el portal Educo (2018), que el cocinar en familia sea una de las actividades preferidas en España y Europa.

En América Latina, según estudios de uso de tiempo realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), desde 1985 al 2018 se distinguen también diferencias en el uso del tiempo por factores sociales y de género: las mujeres son las

que menos tiempo dedican a actividades personales, debido a sus múltiples funciones, como las del cuidado de sus hijos (Scuro, 2017). En El Salvador, por ejemplo, las mujeres dedican más cantidad de horas a la semana a los hijos: 84.5 en comparación con las 52.9 dedicadas por los hombres (ver Apéndice A, Figura A2). En el Perú, según Avolio et al. (2020) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2011), existe la misma tendencia en relación con la distribución del tiempo de ocio entre hombres y mujeres: 21.4 contra 11.1 horas semanales, respectivamente; diferencia causada, principalmente, por razones sociales y culturales (ver Apéndice A, Figura A3, Figura A4, Figura A5 y Figura A6) .

1.2. Presentación del Problema por Resolver

Ser madre, en los últimos años, ya no es a priori un deber asumido por las mujeres, sino que es una elección personal. Esto tiene correspondencia con que el nivel educativo y formativo alcanzado por las mujeres ha influido en su decisión de incursionar y crecer en el campo laboral. Al respecto, Navarro (2019) sostiene que en el 2020 las peruanas constituirán el 45 % de la población económicamente activa (PEA). Teniendo en cuenta estos antecedentes, se evidencia que el balance entre el rol de ser madre —para quienes lo eligieron— y la responsabilidad de trabajar puede ser incompatible.

Esta situación se ha acentuado en este último año debido a la pandemia por la COVID-19, pues nuevos estilos de vida se han incluido en la dinámica familiar, como el *home office* y el *homeschooling*, que han mermado los espacios para las actividades de ocio o recreativas. Como efecto, se ha incrementado el tiempo destinado a las responsabilidades por las clases virtuales de los hijos y las tareas domésticas rutinarias (ver Apéndice B, Figura B1 y Figura B2), lo que ha ocasionado la pérdida de tiempo de calidad compartido con los hijos. Esto se ha enfatizado en el caso de las mujeres con edades entre los 18 y 24, los 25 y 39 (69 % y 75 %, respectivamente), periodo en el que, estadísticamente, se tiene hijos pequeños (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2020).

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema por Resolver

En función de lo dicho, se ha identificado que el 94 % de los padres de familia percibe más carga laboral que antes del estado de emergencia por la pandemia de la COVID-19 (ver Apéndice C, Figura C1). Considerando este mismo contexto, un estudio de la Municipalidad de Lima Metropolitana (MLM) (2020), indica que las emociones que experimentan los niños en mayor porcentaje son el aburrimiento y el estar contentos (ver Apéndice C, Figura C2). En tanto, de 10 opciones de actividades recreativas, los niños eligieron cuatro prioritarias y una de ellas fue compartir una actividad con papá o mamá (14.8 %) (ver Apéndice C, Figura C3).

Según Sanz et al. (2018), la familia es un espacio altamente potente para hacer del tiempo compartido algo valioso y educativo. Así, existen estudios que evidencian que las actividades familiares, incluidas las del ocio, impactan positivamente en el crecimiento personal y social del menor, así como también en el bienestar familiar, pues los niños se muestran más participativos, entusiastas y alegres (Csikszentmihalyi et al., 2001).

Considerando el uso rutinario de los tiempos, los roles actuales de la mujer, el impacto de la pandemia por la COVID-19 en padres e hijos, y la necesidad de un desarrollo óptimo de los niños y de generar bienestar en la familia, se plantea un proyecto que promueva un espacio recreativo entre madres e hijos optimizando el reducido tiempo de ocio disponible para apoyar el desarrollo del niño y la calidad de vida familiar.

Así, nace Dulce Momento, una empresa dedicada a la producción y comercialización de kits reposteros para la preparación de postres que permitirá a madres e hijos aprovechar de modo dinámico el tiempo de ocio en casa para, de este modo, apoyar el desarrollo del menor y el bienestar familiar. El kit repostero contiene en un solo producto —a fin de reducir el tiempo de búsqueda y compra— los ingredientes con medidas exactas (se evita el desperdicio y genera sustentabilidad), la receta (se narra paso a paso la preparación como una historia) y los utensilios necesarios (cortadores de galletas, rodillos, manga para manjar, etc.).

Capítulo II. Análisis del Mercado

En el presente capítulo, se describirá la situación del mercado en el mundo, en el Perú y en Lima Metropolitana. Asimismo, se presentará el análisis detallado de la competencia de acuerdo con las cinco fuerzas competitivas de Porter, para, finalmente, comparar las ofertas existentes en el mercado en el cual operará Dulce Momento.

2.1. Descripción del Mercado

En Europa, el sector de repostería y pastelería factura cada año 50 mil millones de dólares (Murcia, 2017, p. 53). Alemania es el país con el consumo anual por persona más alto: alrededor de 57 kg de pan y panecillos, casi 15 kg de bollería y, aproximadamente, 3 kg de productos derivados de panadería. En América del Sur, Chile encabeza la lista con 86 kg; le siguen Argentina con 65 kg y Uruguay con 62 kg. De acuerdo con el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2018), el consumo per cápita de pan es de alrededor 35 kg en el Perú, con una proyección ascendente de 6 kg por persona. Se ha mantenido la tendencia desde el 2008, pues, según precisa el INEI (2020b), el consumo era de 24 kg por persona.

Durante la pandemia por la COVID-19, según Pío Pantoja Soto, presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan), los peruanos están consumiendo más pan. Por ejemplo, entre abril y agosto del 2020, el consumo creció un 30 % en comparación con el mismo periodo del 2019. Si bien señaló que el consumo anual promedio es 42 kg, se espera cerrar el 2021 con 45 kg, lo que significaría un incremento del 40 % (Rosales, 2021). En complemento, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim) estima que existen 2.8 millones de hogares en Lima Metropolitana (2019), cuya distribución por su NSE es la siguiente: A, 5.1 %; B, 22.8 %; C, 44.3 %; D, 22.4 %; y E, 5.5 % (ver Apéndice D, Figura D1). A partir de lo dicho, Dulce Momento se enfocará en los hogares de los NSE B y C, conformados por niños entre 5 y 11 años: alrededor de 110,600 del NSE B y 239,400 del NSE C (ver Apéndice D, Figura D2).

2.2. Análisis Competitivo Detallado

Para tener un panorama más claro sobre la situación interna de la organización, se procedió a analizar la competencia en función de lo propuesto por Porter (2008) mediante el establecimiento de las cinco fuerzas competitivas.

En primer lugar, el poder de negociación de las clientes es bajo, debido a que el precio del kit se establecerá según la estructura de costos de la empresa. En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores es intermedio; al ser la mayoría de los insumos productos *commodities*, se podrá fijar diferencia según el lugar y volumen de compra; esto no aplicará necesariamente a los empaques y utensilios, pues son los elementos diferenciadores de marca.

En tercer lugar, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta; es factible que todo negocio que tiende a ser rentable sea imitado por otros, los cuales querrán ingresar al mercado con ofertas similares. En cuarto lugar, la amenaza de productos sustitutos es alta; existen diversos productos sustitutos indirectos para los gustos de los consumidores, quienes cada día buscan experiencias nuevas; por ejemplo, en el rubro de postres se tienen propuestas veganas. Además de ello, se podría mencionar los *delivery* de postres preparados.

Por último, la rivalidad entre competidores es medio. No se han encontrado en Lima Metropolitana empresas que ofrezcan kits similares para preparar postres; sin embargo, existen competidores indirectos que ofrecen sus productos elaborados o semielaborados, y con características similares, como las pastelerías, panaderías, heladerías, y que, además, son distribuidos en diferentes distritos. Asimismo, estos competidores indirectos ya cuentan con elementos a favor de su desarrollo, como su posicionamiento, el conocimiento del mercado, el establecimiento de su cadena de proveedores, además de una clientela permanente.

Luego de lo expuesto, cabe añadir que el principal diferenciador de Dulce Momento es generar un espacio recreativo de calidad que puedan disfrutar madres e hijos en tiempos de ocio; también, promueve el aprendizaje de la preparación de postres a través de sencillas

recetas que les permiten quedar satisfechos con el sabor y la presentación del producto terminado. Esto es relevante, porque realizar este tipo de actividades genera lazos afectivos entre los integrantes de la familia (Yaocalli, 2019).

Dado que el kit repostero es un producto que se va a promocionar a través de la compra por impulso, se debe incidir mucho en la presentación, creando un diseño atractivo, fresco y que transmita la propuesta de valor. Como atributos adicionales de diferenciación, se destaca el proporcionar las cantidades exactas de los ingredientes para evitar el desperdicio y ofrecer los utensilios necesarios para la preparación, lo que busca evitar la pérdida de tiempo en realizar las compras. Finalmente, es importante mencionar que cuando se realizó la búsqueda de información sobre la competencia potencial, no se encontró en Lima Metropolitana competencia directa, solo empresas que ofrecen postres y regalos personalizados; no obstante, resalta el caso de la versión del kit para preparación de platos salados propuesto por FoodBox. Por consiguiente, la implementación de este proyecto llevará a un *océano azul* (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Cabe agregar que se tomará en cuenta el *marketing* que realiza la competencia indirecta en Facebook y las páginas web, debido a que tiene mayor experiencia y ha logrado fidelizar clientes. Esto será muy útil para el presente emprendimiento, porque permitirá dirigirse al potencial mercado de una manera eficaz. Asimismo, se observará la manera en que las otras empresas realizan promociones, cuáles son las más atractivas para el mercado, el tiempo que demoran en entregar un producto y las deficiencias en sus procesos; con esta consideración, se tomarán los aspectos positivos y se mejorarán las potenciales falencias con la finalidad de hacer más atractivo el proyecto Dulce Momento (ver Tabla 1).

De esta manera, se concluye que Dulce Momento es una propuesta novedosa en el mercado, debido a que no se halló competencia similar en Lima Metropolitana.

Tabla 1*Cuadro Comparativo entre las Alternativas Existentes en el Mercado y Dulce Momento*

Criterio	Imelda	Emociónate	FoodBox	Dulcefina	Dulce Momento
Descripción	Tienda que vende postres.	Tienda que vende regalos personalizados, entre ellos productos semielaborados de repostería.	Tienda que vende kits para preparar comida.	Tienda que vende productos pasteleros.	Tienda que vende kits para preparar postres.
Ubicación	Atiende a toda Lima Metropolitana a través de su sitio web y Facebook.	Atiende a toda Lima Metropolitana a través de Facebook.	Atiende a toda Lima Metropolitana a través de su sitio web, Facebook y supermercado Tottus.	Atiende a través de Facebook y página web.	Atiende a través de Facebook, página web y stands en centros comerciales.
Propuesta de valor	Satisface los gustos de sus clientes a través de la creación de postres personalizados, que pueden recibir donde quieran.	Ofrece la realización de regalos personalizados para que el cliente brinde un momento de felicidad a su ser querido.	Es un servicio que le permite al cliente cocinar platos de chef en casa: elige la receta y se le entrega parte de los ingredientes en cantidades exactas, con indicaciones detalladas y fotos para una fácil preparación.	Ofrece un lugar donde la imaginación, los sabores y la inspiración se fusionan para crear las tortas más espectaculares.	Ofrece una experiencia de felicidad y afianzamiento de la relación de unidad y cooperación entre las madres e hijos mediante la preparación de un postre. Además, su kit repostero permite un ahorro de tiempo en la compra de materiales e insumos, y reduce el desperdicio de ingredientes.
Productos ofrecidos	Elaboran tortas, <i>cheesecake</i> y <i>pie</i> con los sabores favoritos del cliente.	Kit de galletas para decorar, <i>gift box</i> Pisco Sour Wasska, <i>gift box</i> peruánísimo, regalos corporativos, entre otros.	Pollo salteado oriental y canutos en salsa de tomate y albóndigas.	Elaboran tortas, packs de galletas para decorar en Navidad, casita de jengibre para armar y decorar, entre otros.	Kits reposteros para preparar alfajores, crocante de manzana y pionono de chocolate.
Sitio web	www.imelda.pe	https://www.facebook.com/emocionatecreandosorpresas	https://www.facebook.com/foodboxpe/photos/a.931060813606238/1714523755259936/?type=3&m_entstream_source=timeline&anchor_composer=false	www.dulcefina.com.pe	---

Nota. Adaptado a partir de la información ofrecida en los sitios web de las empresas en mención señalados en la fila “Sitio web”.

Capítulo III. Investigación de la Usuaría (Cliente)

En el presente capítulo, se mostrará el perfil de la usuaria basado en el análisis de la data obtenida a través de entrevistas realizadas al público objetivo, la cual se compila y se personaliza a través de *Fabiola*, quien representa a nuestra potencial cliente: ella evidenciará las necesidades que son oportunidades para este emprendimiento.

3.1. Perfil de la Usuaría

Con la finalidad de conocer a la usuaria, se preparó una guía de entrevista (ver Apéndice E) que se aplicó a 30 madres de familia de los NSE B y C, con niños entre 5 y 11 años de edad. A partir de esta data, se clasificó la información por categorías y patrones de comportamiento (ver Apéndice F, Tabla F1 y Tabla F2, respectivamente).

Asimismo, se generó el lienzo meta-usuaría, en el que se clasificó la información y se representó el perfil de la usuaria a quien se ha llamado *Fabiola*, una madre de familia de los NSE B y C de Lima Metropolitana, con hijos de entre 5 y 11 años de edad (ver Figura 1). *Fabiola* es una ejecutiva de 35 años, que vive en el distrito de San Miguel, Lima. Ella trabaja y administra su hogar. Le es muy importante su crecimiento profesional, ya que considera que será tomado como ejemplo por sus hijos.

Durante la pandemia originada por la COVID-19, sus responsabilidades laborales y domésticas se han incrementado en comparación con la realidad prepandémica, por lo que dispone de poco tiempo para realizar actividades recreativas o de ocio con sus hijos. Su entorno cercano está conformado por sus compañeros de trabajo, las madres de familia del colegio de sus hijos y sus amigos de la universidad o de sus estudios de maestría.

Figura 1

Lienzo Meta-Usuaria para Dulce Momento

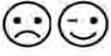


3.2. Mapa de Experiencia de la Usuaría

Se resumieron las actividades de *Fabiola* en una semana típica y se pudo observar sus emociones en cuatro etapas, desde la más positiva a la más negativa (ver Figura 2). La etapa más positiva es cuando dispone de tiempo para descansar un poco y compartir momentos con su familia. En contraparte, la etapa más negativa acontece cuando organiza las tareas de la semana y vive la monotonía del trabajo diario. *Fabiola* se sentiría más dichosa si encontrase actividades de ocio para compartir un espacio de felicidad con sus hijos. Por su bienestar familiar, se identifica una buena oportunidad para aliviar este dolor muy fuerte para ella.

Figura 2

Mapa de Experiencia de la Usuaría de Dulce Momento

Historia 	Organizar la semana: casa, trabajo, tareas de los hijos.	Trabajar. Conectar a los hijos al colegio desde casa. Hacer las tareas	Trabajar. Conectar a los hijos al colegio desde casa. Hacer las tareas.	Descansar un poco. Pasar tiempo con la familia.
Pensamientos 	Me gustaría más tiempo para disfrutar con sus hijos.	Monotonía. Frustración no poder tener un tiempo para ella y sus hijos.	Monotonía. Frustración por no poder tener un tiempo de calidad para con sus hijos.	¡Que alegría pasar tiempo con su familia!
Emociones 				
	Antes	Durante	Después	
+				x
-	x	x	x	

3.3. Identificación de la Necesidad

De acuerdo con el mapa de experiencia de la usuaria, se encontró que el problema relevante para *Fabiola* es no tener un momento de calidad con sus hijos. Ante ello, el equipo buscó diseñar una solución para que las madres experimenten un momento de unión y felicidad con sus hijos, lo cual mejorará su relación con ellos y la calidad de vida familiar.

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

Teniendo en cuenta lo revelado por *Fabiola*, en este capítulo, se presentará el diseño de producto de Dulce Momento. Así, se explicará la forma en cómo se conceptualizó esta idea y las iteraciones realizadas hasta lograr el producto mínimo viable (PMV).

4.1. Concepción del Producto

Para la concepción del producto, se colocaron todas las potenciales ideas de solución sin sesgos ni prejuicios a través de la lluvia de ideas. Habiéndose identificado que el problema de *Fabiola* es sentirse frustrada por no saber cómo pasar momentos de calidad con sus hijos, se seleccionaron seis necesidades (N) que deben ser atendidas:

- N1. *Fabiola* necesita una actividad recreativa con sus hijos.
- N2. *Fabiola* necesita ideas de actividades para el disfrute con sus hijos.
- N3. *Fabiola* necesita realizar actividades que la ayuden a liberar estrés.
- N4. *Fabiola* necesita aprender nuevas habilidades para compartir con sus hijos.
- N5. *Fabiola* necesita reducir su exposición a lugares de gran concurrencia para disminuir la posibilidad de contagio de enfermedades.
- N6. *Fabiola* necesita descansar un poco sin dejar de hacer una actividad recreativa con sus hijos.

4.2. Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)

Para desarrollar la solución al problema planteado, se utilizó la metodología *design thinking* (ver Apéndice G). Al respecto, Brown propone la siguiente definición: “Es una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia comercial viable puede convertir en valor para el cliente y oportunidad de mercado” (2008, p. 2 [traducción de los autores]). A continuación, se describe la aplicación de esta metodología, etapa por etapa, al emprendimiento Dulce Momento.

Para comenzar este proceso, en primera instancia está la etapa *empatizar*. Se plantearon diversas hipótesis sobre el problema planteado; para ello, se utilizó el lienzo de dos dimensiones (ver Apéndice G, Figura G1) y la construcción en LeoCAD (ver Apéndice G, Figura G2), los cuales permitieron establecer y describir el problema social relevante.

En segunda instancia, está la etapa *definir*. Se desarrolló el lienzo meta-usuaria (ver Figura 1), en el cual se definieron las características de la usuaria, sus problemas, creencias, actividades, y la relación con su familia y su círculo social. Para identificar los momentos más críticos y de mayor felicidad, se elaboró el mapa de experiencia de la usuaria (ver Figura 2) y se identificaron los puntos críticos que le generaban mayor dolor a *Fabiola*.

En tercera instancia, se llega a la etapa *idear*. Reconociendo el mayor dolor para *Fabiola*, se elaboró el lienzo 6x6 (ver Figura 3) con la finalidad de hacer preguntas generadoras y obtener posibles alternativas de solución y, además, identificar cuáles de ellas podrían ser viables de implementar. Los integrantes del equipo, de manera aleatoria, propusieron alternativas de solución usando la lluvia de ideas. Luego, se priorizaron las acciones a través de la matriz costo-impacto (ver Tabla 2) y se estableció el costo de implementación e impacto en el incremento de las ventas (ver Tabla 3).

Los *quick wins* seleccionados fueron los siguientes: darle los materiales necesarios para que realice una actividad junto con sus hijos; entregarle los productos ofrecidos por *delivery* o que los pueda comprar de manera presencial en un solo punto; y, por último, organizarle su semana con menús, actividades recreativas, entre otras (ver Figura 4). A partir de lo trabajado hasta este punto, se enfatizó el desarrollo de la solución y se construyeron los primeros pasos para la elaboración del prototipo (ver apartado 4.5.).

Figura 3

Lienzo 6x6 para Dulce Momento

Preguntas generadoras					
1	2	3	4	5	6
¿Cómo ayudamos a Fabiola para que realice una actividad recreativa entre ella y sus hijos?	¿Cómo ayudamos a Fabiola para que tenga ideas de actividades que logren generar disfrute entre ella y sus hijos?	¿Cómo ayudamos a Fabiola a realizar actividades que le ayuden a liberar su estrés?	¿Cómo ayudamos a Fabiola a aprender nuevas habilidades para compartir con sus hijos?	¿Cómo ayudamos a Fabiola a reducir su exposición a lugares de gran concurrencia para disminuir la posibilidad de contagio de enfermedades?	¿Cómo ayudamos a Fabiola a descansar un poco sin dejar de hacer una actividad recreativa con sus hijos?
Dándole ideas de actividades que puedan ser realizadas con niños.	Dándole un catálogo de actividades para madre-hijo.	Brindándole soporte en actividades de relajación.	A través de un curso.	A través de una compra por <i>delivery</i> .	Que la compra de sus implementos sea rápida y segura.
Dándole ideas de actividades que no le impliquen invertir mucho tiempo.	Brindándole una <i>app</i> con actividades para madre-hijo.	Brindándole soporte psicológico.	A través de un tutorial <i>online</i> .	Indicándole los lugares donde puede encontrar lo que ella necesita.	Organizándole su semana: menú, actividades recreativas, etc.
Dándole una idea integral de actividades para que pueda aplicarlas tan pronto se anime.	Enviándole un plan de actividades recreativas para madre-hijo.	Brindándole un esquema de manejo del tiempo.	A través de <i>coaching</i> especializado para madre-hijo.	Indicándole la afluencia de los lugares a donde ella desea ir a través de una <i>app</i> .	Estableciéndole un plan de sueño y relajación.
Dándole los materiales para que haga la actividad que desee con sus hijos.	Invitándola a ser parte de una comunidad madre-hijo.	Brindándole una lista de tiendas <i>online</i> para que organice mejor su tiempo.	Facilitándole un paso a paso para aprender una nueva habilidad.	A través de avisos de tiendas virtuales con las mejores ofertas.	Facilitándole una nana para que cuide a sus hijos.
A través de un asesor recreativo.	Enviándole los ingredientes para preparar un postre.	Ofreciéndole materiales y utensilios para que realice un postre con sus hijos.	Elaborando un tutorial para que sea asimilado en sus horas de sueño.	A través de un comprador.	A través de soporte en sus otras actividades.
					
Ideas seleccionadas					
1	2	3	4	5	6
Dándole los materiales para que realice la actividad que ella desee hacer con sus hijos.	Enviándole los ingredientes para preparar un postre.	Ofreciéndole materiales y utensilios para que realice un postre con sus hijos.	Facilitándole un paso a paso para aprender una nueva habilidad.	A través de una compra por <i>delivery</i> .	Organizándole su semana: menú, actividades recreativas, etc.

Nota. Las fotos de autor desconocido están bajo licencia [CC BY-SA-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Tabla 2*Matriz Costo-Impacto para Dulce Momento*

Acciones propuestas	Complejidad de la implementación			Impacto de la Acción		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1. Dándole todo lo que requiera para que realice la actividad que ella desea hacer con sus hijos.	X			X		
2. Enviándole los ingredientes para preparar un postre.		X			X	
3. Ofreciéndole materiales y utensilios para que realice un postre con sus hijos.		X		X		
4. Facilitándole un paso a paso para aprender una nueva habilidad.			X		X	
5. Posibilitándole la compra por <i>delivery</i> .			X	X		
6. Organizándole su semana con menús, actividades recreativas, etc.	X			X		

Tabla 3*Criterios para la Valoración de Implementación y su Impacto en Dulce Momento*

	Complejidad (costo S/)	Impacto (incremento en las ventas)
Bajo	Hasta 5,000	Hasta 2 %
Medio	De 5,000 – 20,000	De 3 a 4 %
Alto	Más de 20,000	Más de 5 %

Figura 4*Matriz de Quick Wins para Dulce Momento*

Impacto	+	6 1	5
	-	2	3 4
		Complejidad	
		+	-

Nota. Los números están en relación con lo presentado en la Tabla 2.

Para continuar el proceso, en cuarta instancia está la etapa *prototipar*. En esta, se definió, primero, la receta, y se optó por la de alfajores de maicena, la cual fue revisada por una chef especializada en postres. Segundo, cada socio de Dulce Momento preparó la receta por separado, siguiendo el instructivo paso a paso que se había elaborado para entregarlo junto con el modelo de prueba a ser usado por las clientes.

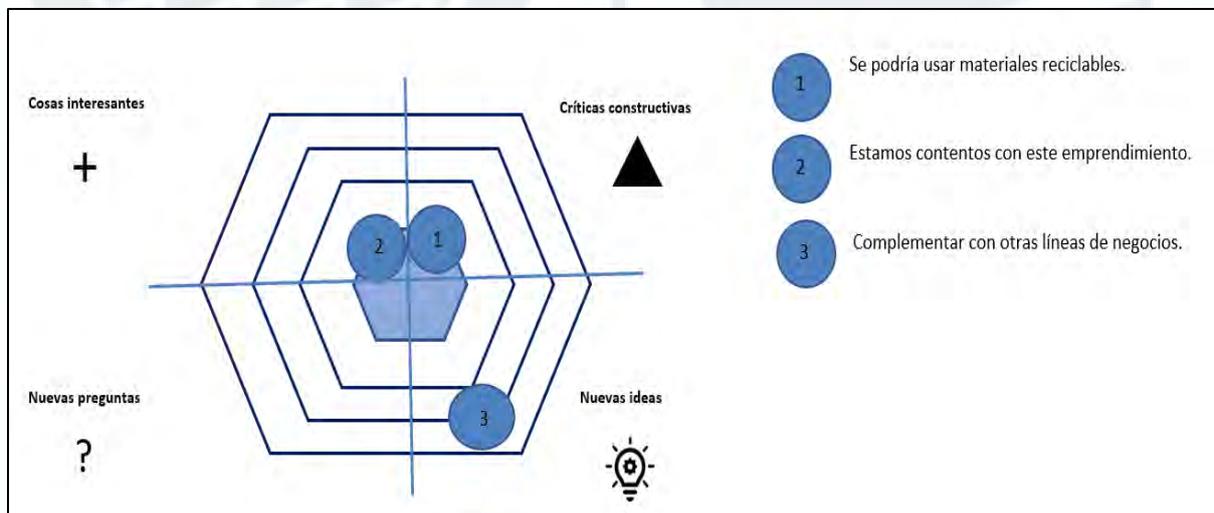
Luego, se compartieron las experiencias en cuanto al grado de dificultad en la preparación de la receta y el entendimiento del instructivo. Por último, se realizaron algunos ajustes y precisiones relacionados con el uso de los ingredientes para asegurar que los alfajores de maicena tuvieran buen sabor y apariencia. Definida la receta, se procedió a buscar los empaques en los cuales se envasaron los ingredientes, los accesorios —como el rodillo y los cortadores adecuados para los niños— y una caja de cartón de material reciclable para reunir y envolver todos los componentes del kit repostero.

Para culminar el proceso, se llega a la etapa *evaluar*. El modelo de prueba fue evaluado por la usuaria y, a partir de la retroalimentación recibida, se trabajaron y transformaron nuevas ideas. Todo ello se registró en el lienzo blanco de relevancia (ver Apéndice G, Figura G3). Se hizo una segunda presentación (ver Apéndice G, Figura G4) y, luego de iterar, las clientes quedaron satisfechas con el producto final, básicamente por las emociones generadas durante la utilización del kit repostero.

Es importante mencionar que este es un proceso iterativo, dado que las validaciones por parte de la usuaria han permitido tomar decisiones, como cambiar ciertas variables con el fin de seguir posicionando el PMV. Este proceso generó la versión final del lienzo blanco de relevancia de Dulce Momento que culminó el proceso del *design thinking* (ver Figura 5).

Figura 5

Lienzo Blanco de Relevancia Final para Dulce Momento



4.3. Carácter Novedoso del Producto

La propuesta de valor está pensada para que los pequeños interactúen con sus padres en la preparación de postres, se diviertan y disfruten del sabor del producto terminado. El kit repostero de Dulce Momento es un producto novedoso en el mercado limeño por el contenido

de sus ingredientes, empaquetado con las cantidades precisas para su fácil elaboración y los accesorios necesarios como pequeños rodillos para amasar, cortadores de plástico para evitar heridas, mangas para decorar, entre otros. En la búsqueda de ofertas similares en Google, solo se encontraron alternativas de postres preparados, o galletas y *cupcakes* para ser decorados (ver Tabla 4); se halló en algunos países de Latinoamérica kits con ciertas características similares al modelo de negocio (decoración y producto final artesanal).

Con estos antecedentes, se reafirma el carácter novedoso del kit producido por la empresa Dulce Momento. A futuro, para continuar vigentes ante las nuevas necesidades de los clientes, se podría ofrecer una versión personalizada del postre a solicitud particular de las familias, que además permitiría renovar las propuestas del kit repostero.

4.4. Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor se utilizó la herramienta planteada por Osterwalder et al. (2010). Se partió de conocer el perfil de la usuaria para identificar qué actividades intenta resolver en su vida diariamente, los beneficios que busca y las desventajas de realizar dichas actividades. Posteriormente, se elaboró el mapa de valor para desarrollar propuestas de solución enfocadas en mostrar cómo estas generan beneficios y alivian las desventajas para la madre de familia. Finalmente, se realizó el ensamble entre lo que se necesita y la propuesta de valor que se ofrece (ver Figura 6).

Entonces, a partir de lo desarrollado hasta este punto, se establece que la propuesta de valor de Dulce Momento es ofrecer a las madres una experiencia recreativa y de felicidad con sus hijos a través de la preparación de un delicioso postre utilizando el kit repostero. La interacción entre madres e hijos a partir de la preparación del postre buscará propiciar lazos afectivos que orienten a solucionar la falta de generación de espacios de calidad entre ellos, y afianzar su relación, la cooperación y trabajo en equipo, y la unidad familiar.

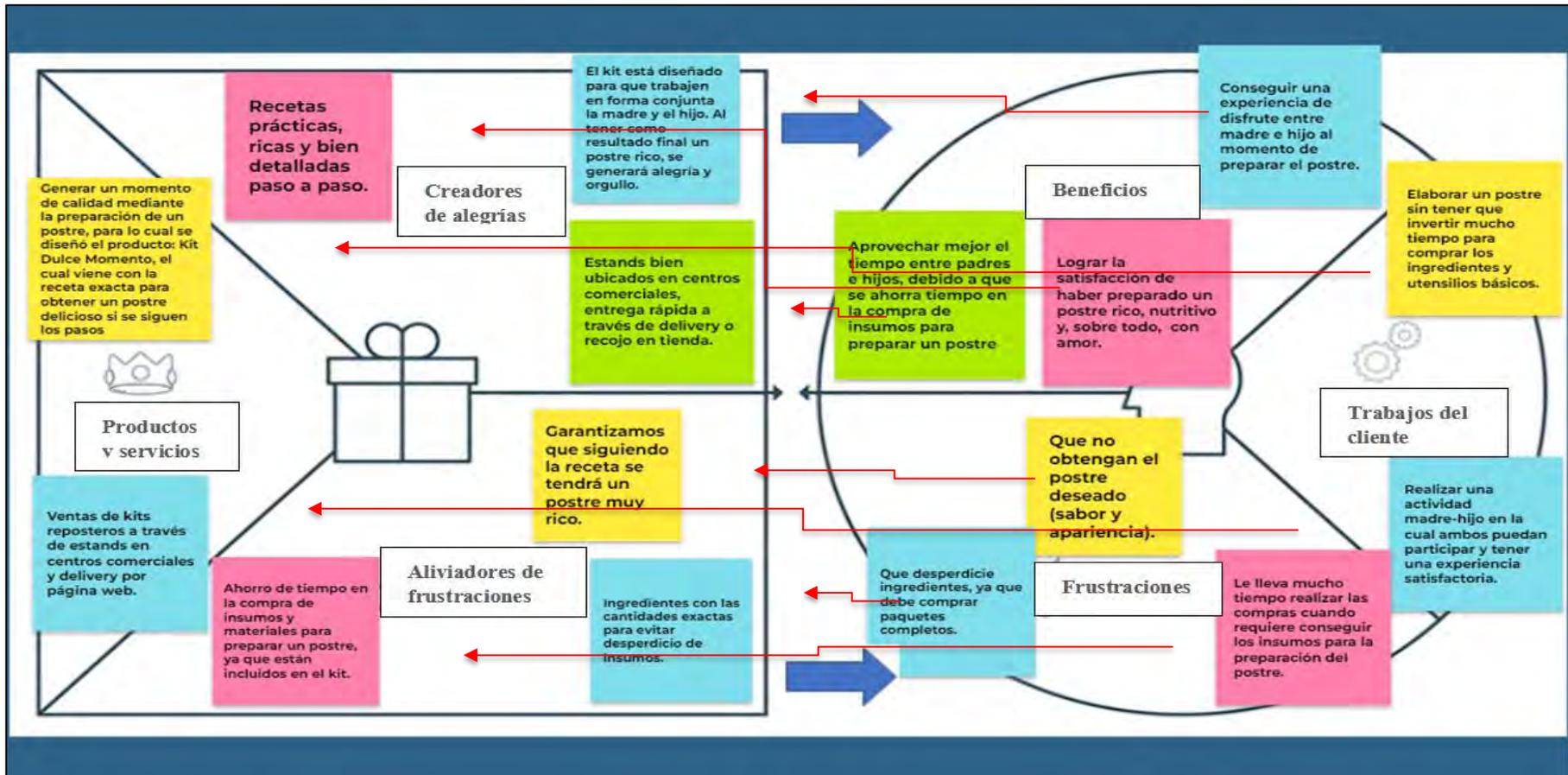
Tabla 4*Emprendimientos Relacionados con Dulce Momento*

País	Nombre	Descripción	Sitio web
Colombia	Almacén Violeta	Ofrece kits minirrepostereros, los cuales constan de <i>cupcakes</i> o galletas con <i>frosting</i> y <i>toppings</i> a elegir para que sean decorados por los niños. La venta es vía <i>delivery</i> . Si se requieren, se ofrecen los insumos en empaques enteros a diferencia de Dulce Momento.	https://www.facebook.com/Almacen-Violeta-670466569711573
	Repostería Mango Medellín	Ofrece postres y tortas para ocasiones especiales a través de la venta por <i>delivery</i> o recojo en su fábrica (domicilio de Mango Medellín). Complementan la venta de sus postres con sangría.	https://www.facebook.com/reposteriamangomed
	Omy Tortas Cupcakes	Ofrece postres caseros por encargo y otros dulces, así como kits de galletas para decorar. La venta es a través de <i>delivery</i> . Los productos son semielaborados a diferencia de Dulce Momento.	https://www.facebook.com/OmyTortas
México	Cupcake's World	Ofrece <i>delivery</i> de pasteles, <i>cupcakes</i> , galletas y otros postres de elaboración artesanal para todo tipo de celebraciones. El único elemento similar con Dulce Momento es la elaboración artesanal.	https://www.facebook.com/Reposteria.VickyMC
Venezuela	Nany's Pastelería	Ofrece postres de todo tipo para cualquier ocasión, inclusive para mascotas, a través de venta por <i>delivery</i> . El único elemento similar con Dulce Momento es la elaboración artesanal.	https://www.facebook.com/nanypasteleriaa-109397920777856/?ref=page_internal
	Postrecitos de la Tía	Ofrece postres y divertidos kits reposteros para los niños. Consta de galletas, crema de mantequilla y <i>toppings</i> para decorar. La venta es a través de <i>delivery</i> . Los productos son semielaborados a diferencia de Dulce Momento.	https://www.facebook.com/postrecitosdelatia/?ref=page_internal

Nota. Adaptado de las páginas web de cada uno de los emprendimientos citados en la columna “Sitio web”.

Figura 6

Lienzo de Propuesta de Valor de Dulce Momento



Nota. Adaptado de *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, por A. Osterwalder et al.,

2010, Deusto (https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios).

4.5. Producto Mínimo Viable (PMV) de Dulce Momento

Se hicieron diferentes versiones del modelo de prueba (ver apartado 4.2.) para llegar al PMV: el kit repostero. Este kit incluye ingredientes e implementos —para ahorrar tiempo en la compra por separado de los mismos y evitar desperdicios de insumos—, además de una guía de preparación que posibilita obtener como producto final un postre agradable, con una buena presentación (ver Figura 7). Esto responde directamente a las frustraciones de las madres cuando al desear preparar un postre acusan la falta de tiempo para la compra de los insumos y materiales básicos, el potencial desperdicio de ingredientes al adquirir paquetes completos o que, luego de todo el esfuerzo, el postre no tenga un sabor y aspecto agradables.

Figura 7

PMV de Dulce Momento



Capítulo V. Modelo de Negocio

En el presente capítulo, se explicará el plan de negocio de Dulce Momento, basado en su propuesta de valor, así como las vías de iteración que se tendrá con la cliente a fin de lograr los beneficios esperados por esta, los accionistas y la sociedad. Para ello, se analizará la viabilidad del modelo de negocio y su escalabilidad en los primeros siete años.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Dulce Momento es una propuesta innovadora en Lima Metropolitana que responde a la problemática de las madres de los NSE B y C con hijos entre 5 y 11 años de edad de no poder pasar un momento de calidad con ellos debido a la falta de tiempo por las diversas ocupaciones laborales y domésticas. En ese sentido, se les ofrece la posibilidad de experimentar un espacio de felicidad con sus hijos a través de la preparación de un postre y así afianzar la relación de unidad y cooperación familiar. Esta experiencia se garantiza con el kit repostero, el cual ahorra tiempo y evita desperdicios de insumos al contar con los ingredientes exactos, los insumos necesarios y una receta detallada para que las madres puedan compartir de manera segura y divertida con sus hijos.

Para llegar al público objetivo, se han considerado como canales de distribución la venta directa a través de cuatro stands ubicados estratégicamente en los principales centros comerciales; una página web amigable, donde la cliente ubique información relevante para hacer su pedido; y una tienda virtual en Facebook. Asimismo, sabiendo que la etapa de posventa es muy importante para la fidelización de la cliente, se recogerá la opinión de las madres a través de *focus group* virtuales, se establecerá protocolos para ofrecer un buen trato a través de las impulsadoras en los puntos de venta, y se prestará mucha atención a sus comentarios y recomendaciones hechos en los sitios virtuales.

En tanto, la campaña de *marketing* será realizada por una empresa especialista, la cual será uno de los recursos clave para el éxito de Dulce Momento, pues definirá la estrategia

principal de llegada al público objetivo. Asimismo, se realizarán las siguientes actividades clave: tener beneficiosos contratos con los centros comerciales para la ubicación de los stands; preparar y trasladar con cuidado los productos hacia los puntos de venta y las clientes para que estas estén satisfechas con el servicio; desarrollo de una plataforma virtual amigable, para lo que se contratará a una profesional en el manejo de redes sociales; y estar pendientes para gestionar los comentarios que puedan generarse por el producto y servicio.

Por otro lado, para la preparación del kit repostero se debe ser muy cuidadoso, por lo que las compras, la recepción y el almacenamiento de insumos se convierten en actividades muy importantes. Por ello, los socios clave son los proveedores, quienes ayudan a mantener la calidad y estándares que se ofrecen a las clientes. En tanto, la elaboración de las recetas estará a cargo de otro recurso fundamental: el chef repostero.

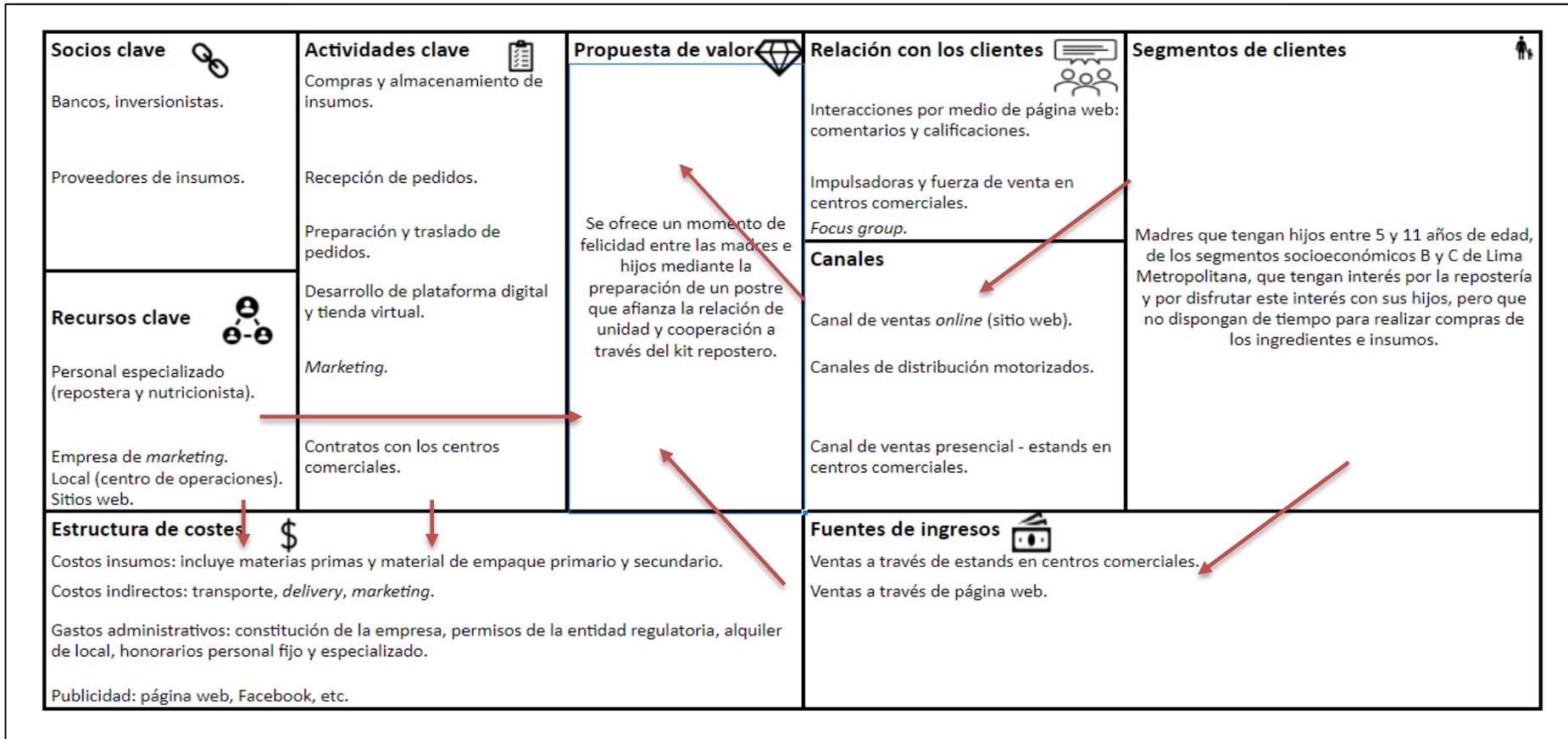
En cuanto al centro de operaciones de la empresa, Dulce Momento contará con un local alquilado en el distrito Cercado de Lima. Al estar ubicado en una zona céntrica, se facilitará la distribución de los kits reposteros a los centros comerciales y a las clientes que soliciten el producto por medio virtual o llamada telefónica.

Ahora bien, para iniciar este emprendimiento, los socios aportarán una parte en dinero en efectivo y la otra parte se obtendrá mediante préstamos de entidades bancarias, los que las convertirán en otros socios estratégicos. Todos los costos involucrados —compra de insumos, transporte, *delivery*, sueldos, pagos, etc.— provendrán del capital de trabajo para luego ser cubierto con las ventas del kit repostero a través de los stands y la página web, los cuales cubrirán los costos fijos y variables, y dejarán una rentabilidad (ver Figura 8).

Finalmente, cabe mencionar que el equipo de trabajo que implementará el modelo de negocio está conformado por César Chávez, Elizabeth Lopez y Jenny Yupanqui, quienes están alineados en función de la misión del negocio (propuesta de valor), los objetivos, los compromisos, y los recursos y riesgos asociados (ver Figura 9).

Figura 8

Modelo de Negocio de Dulce Momento



Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto (<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

Figura 9

Mapa de Alineamiento del Equipo para Dulce Momento

Mapa de alineamiento de equipo		Misión: generar una experiencia feliz madre-hijo mediante el uso del kit reposterero Dulce Momento.	Periodo: dos años.
Objetivos del equipo  <p>Posicionar la marca Dulce Momento en el mercado de los NSE B y C de Lima Metropolitana.</p>	Compromisos del equipo  <ul style="list-style-type: none"> - Elizabeth López supervisará las buenas prácticas de manufactura de alimentos. - Jenny Yupanqui revisará los temas contables y presupuestales de la empresa. - César Chávez asumirá la Gerencia General y Dirección Comercial por un periodo de dos años. - Elizabeth y Jenny serán responsables por la creación de los canales de venta. <p>Los tres integrantes serán responsables de la preparación de los kits de repostería, así como su despacho.</p>	Recursos del equipo  <ul style="list-style-type: none"> - Base de operaciones. - Maquinaria para dispensación de insumos. - Fuerza de ventas. - Recursos económicos para el sostenimiento inicial del negocio. <p>Los recursos iniciales provendrán de aporte de capital de los socios para luego buscar apalancamiento en proveedores y financiamiento a través de entidades bancarias o inversionistas.</p>	Riesgos del equipo  <ol style="list-style-type: none"> 1. No cumplir con las proyecciones de venta. 2. No lograr la aceptación del producto en los tiempos establecidos. 3. No contar con los recursos económicos suficientes en caso de crecimiento exponencial antes del segundo año. <ul style="list-style-type: none"> - En caso de que el riesgo n.º 2 se materialice, se deberán replantear el producto y la estrategia de captación de clientes. - En caso se materialice el riesgo n.º 3, se buscarán inversionistas.

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto (<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Para efectuar las proyecciones, se fijó una inversión inicial de S/382,764.01 de los tres socios inversionistas, que implica un capital propio del 56 %; y un préstamo de S/300,000.00 de dos de los socios a entidades bancarias, que es una deuda del 44 %. En cuanto a la tasa de costo oportunidad, se consideró el propuesto por Flores et al. para el mismo rubro en el 2018:

Se estableció el 15 %, debido a una tasa estándar de rendimiento que los inversionistas esperan recibir al colocar sus excedentes de efectivo en una oportunidad de inversión en vez de depositar el dinero a una cuenta de ahorros que pague una tasa de hasta 7 % en una entidad bancaria o caja municipal. (2017, p. 96)

Finalmente, la viabilidad del modelo de negocio se evidencia en que el valor actual neto (VAN) del proyecto a siete años es de S/1'010,739.00 y la tasa interna de retorno (TIR), del 46.28 %, que es mayor a la tasa de descuento de los flujos de caja libre (FCL); por otro lado, el VAN social proyectado es de S/4'463,782.00 (ver apartado 6.3. y ver Capítulo VII.).

5.3. Escalabilidad del Modelo de Negocio

Se analizará la escalabilidad mediante el análisis de los siguientes atributos:

- Empleados a demanda. No aplica, se contratará un número mínimo de empleados para la preparación de los kits reposteros y atención al cliente, proyectando un determinado número de kits de manera mensual.
- Comunidad y entorno. Se creará una comunidad de actividades recreacionales y de ocio para el público objetivo mediante las redes sociales.
- Algoritmos. Se usará una máquina dosificadora para ingredientes sólidos-polvo, la cual tendrá un algoritmo sencillo para el fraccionamiento de los insumos secos.
- Cuadros de mando. Se utilizarán cuadros de mando para medir el avance en cuanto al cumplimiento del plan de ventas, generación de mermas, obsolescencia de materias primas, entre otros indicadores claves de desempeño.

- Autonomía. El equipo de trabajo es multidisciplinario y multifuncional, por lo que podrán tomar decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad asignada.
- Experimentación. Ante contextos adversos (como la pandemia por la COVID-19), se podrá reinvertir y testear nuevas hipótesis con riesgos controlados.
- Interfaces. Se contará con una página web intuitiva de fácil navegación para lograr mediante pocos pasos elegir el postre y concretar la compra.
- Activos externos. Se aplicará solo en el caso de compras *online* y se apalancará en los *smartphones* de las clientes para generar ventas vía herramientas web.
- Tanto el *compromiso* y el *propósito transformador masivo* no aplican, pues su alcance está delimitado a las tiendas en modalidad virtual y físicas en ciertos centros comerciales de la ciudad de Lima.

Considerando lo expuesto, el modelo de negocio de Dulce Momento no es escalable, pero sí corresponde al modelo de crecimiento incremental.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

Dulce Momento es un negocio sostenible no solo por su propuesta de valor, sino también porque, desde un enfoque de responsabilidad social y ambiental, se encargará de que su producción y consumo no generen efectos nocivos sobre el planeta. Para ello, se tiene como principios orientadores los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS) 12 y 8 establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2021).

Por una parte, se considera el ODS 8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, pues, si bien no se contará con mano de obra intensiva a gran escala, se impulsará el progreso económico del personal al ofrecer un trabajo formal. Se incidirá en las siguientes metas del ODS 8 establecidas hasta el año 2030:

- 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.

- 8.4. Mejorar progresivamente la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medioambiente, conforme al marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles, empezando por los países desarrollados.
- 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.
- 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.
- 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.

Por su parte, se valora el ODS 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, pues el kit repostero cuenta con la cantidad necesaria de insumos para preparar un postre y, así, minimizar el desecho de los sobrantes que se deterioran al comprar paquetes enteros. Se enfatizará en las siguientes metas del ODS 12 dispuestas hasta el año 2030:

- 12.2. Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- 12.3. Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita 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.
- 12.5. Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo, se realizará la validación de la solución a través de una encuesta aplicada al segmento definido para determinar si esta es deseable. Asimismo, se evaluará su factibilidad a través del plan de *marketing* y publicidad. Finalmente, se procederá a estimar su viabilidad financiera. Para lo antes dicho, se ha realizado una serie de simulaciones y pruebas que se detallarán en los siguientes apartados.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

A fin de reducir la incertidumbre a la hora de lanzar Dulce Momento al mercado, se realizó una encuesta a 111 usuarias (ver Apéndice H) para validar la deseabilidad del uso del producto. Las conclusiones fueron las siguientes: al 89.2 % le gusta hacer postres con sus hijos; el 95.5 % compraría el kit repostero con la receta e instrucciones; el 41.4 % pagaría S/60.00 por la experiencia; y el 63 % recomendaría el kit repostero a sus familiares y amigos.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Las hipótesis identificadas han sido validadas a través del uso del mapa de suposiciones para priorizar su validación en función a su importancia, y ausencia o presencia de evidencia objetiva (ver Apéndice I). De esa manera, se han identificado dos hipótesis:

- Hipótesis 1 (H1): Las mamás estarían dispuestas a pagar S/60 por un kit repostero Dulce Momento.
- Hipótesis 2 (H2): El uso del kit repostero Dulce Momento generará un momento de bienestar a las mamás y sus hijos.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis

Para validar ambas hipótesis, además de las encuestas, se aplicaron las tarjetas de prueba y de aprendizaje (ver Apéndice J), y prueba de usabilidad a seis usuarias para evaluar el prototipo (ver Apéndice K). Como no se tuvo control sobre el distrito de procedencia de las encuestadas, el muestreo fue del tipo bola de nieve.

Se usaron dos métricas. La primera métrica fue el porcentaje de las encuestadas que aceptaron el precio de S/60. Para ello, el criterio de éxito fue que se estaría bien si al menos el 40 % indicaba aceptación (ver Apéndice H, Figura H13). Al respecto se obtuvo el 41.4% (que representa 46 respuestas positivas de un total de 111 madres de familias encuestadas) para un intervalo de confianza del 95%. El criterio de éxito para validar la hipótesis se encuentra en un rango de aceptación del 32% al 51%, según cálculos obtenidos a través del Minitab. Si los resultados se aplican al universo del público objetivo de Dulce Momento, existe evidencia de tener un mercado interesado en la propuesta que cubra las proyecciones de ventas.

La segunda métrica fue la intención de recompra luego de haber utilizado el kit repostero. El criterio de éxito es que se está bien si el 66 % tiene la intención de recompra y si el 50 % o más recomendaría el kit repostero a sus familiares y amigos (ver Apéndice H, Figura H16). Con ello, se logró validar la usabilidad de la solución (ver Tabla 5).

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Marketing

6.2.1.1. Objetivos. Considerando que el número de hogares de los NSE B y C en el año 2021 será alrededor de 540.000, los objetivos delimitados son los siguientes:

- (a) alcanzar al séptimo año el *top of mind* de la marca y lograr ventas que alcancen los S/3'700,000.00;
- (b) realizar una construcción de la marca a través de la ubicación estratégica de los stands en centros comerciales estratégicos donde hay gran tránsito de personas;
- (c) fidelizar a los clientes asiduos por medio de la base de datos para identificar al cliente frecuente, de tal modo que, cuando se lancen nuevos kits o promociones, sean ellos los primeros en favorecerse;
- (d) y posicionar a la empresa como la mejor alternativa para la compra de kits reposteros, logrando vender más de 4,500 kits por mes al cierre del cuarto año y un crecimiento

incremental por ventas de más de 5,000 kits por mes al cierre del séptimo año (la tendencia de consumo de nuestro público oscila entre una frecuencia quincenal o mensual; por ello, se fidelizará a los clientes asiduos para realizar una recompra).

Para poder proyectar el número de kits reposteros, se usó el estimado de 540,000 familias con hijos entre 5 y 11 años de los NSE B y C al 2019 (ver apartado 1.2.) y se proyectó un crecimiento anual del 4 %. Las proyecciones de porcentaje de los kits reposteros en los centros comerciales donde habrá crecimiento se sustentan en dos argumentos: (a) la deseabilidad y usabilidad del prototipo aprobadas, y (b) el elevado presupuesto de *marketing* proyectado de, en promedio, poco más de S/140,000.00 anuales.

Tabla 5

Resumen de Resultados de Validación de Hipótesis

Hipótesis	Criterios – validación			
	Criterio de éxito	Herramienta	Resultado	Conclusión
H1. Las mamás estarían dispuestas a pagar S/60 por un kit repostero Dulce Momento.	Al menos el 40 % de las encuestadas muestra aceptación al precio de S/60.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a público objetivo (ver Apéndice H). • Tarjetas de prueba y de aprendizaje (ver Apéndice J). 	El 41.4% de las entrevistadas está de acuerdo con el precio de S/60.	Hipótesis validada
H2. El uso del kit repostero Dulce Momento generará un momento de bienestar a las mamás y sus hijos.	Al menos el 66 % de las encuestadas tiene la intención de recompra y recomendaría el kit repostero a sus familiares y amigos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de prueba y de aprendizaje (ver Apéndice J). • Prueba de usabilidad y recopilación de resultados de la experiencia de las usuarias del prototipo (ver Apéndice K). 	El 83.3% de las madres que usaron el kit manifiesta haber experimentado un momento feliz y volverá a comprar el kit repostero. Además, el 63 % de las encuestadas recomendaría el kit repostero a sus familiares y amigos.	Hipótesis validada

6.2.1.2. Estrategia de *Marketing*. La estrategia se centra en la cliente a partir de la diferenciación: se ofrecen los kits reposteros de fácil preparación, lo cual permitirá compartir una experiencia recreativa y de felicidad con los hijos. Asimismo, al ser un producto novedoso, se busca tener un precio que permita generar utilidades y mantener el crecimiento incremental; para ello, se realizó una encuesta a 111 madres de familia al respecto de su aceptación sobre el precio de lanzamiento (S/. 60.00), y se obtuvo como resultado que el 41.4% estaría dispuesto a pagar dicho monto (ver Apéndice H, Figura H13 y Figura H14).

Las características del kit repostero serán las siguientes:

- facilitará los insumos frescos para elaborar postres en casa;
- contará con una guía de preparación elaborada por un especialista en repostería y nutrición;
- se entregará vía *delivery* en el tiempo solicitado y en las condiciones adecuadas para su consumo;
- podrá ser adquirido de modo virtual a través de una página web en todo momento del día o de modo presencial en los stands de los centros comerciales;
- será empaquetado en una caja ecológica estandarizada para cumplir el compromiso con el cuidado del medioambiente;
- tendrá un precio competitivo y con descuento de lanzamiento a través de la página web;
- será ofrecido en una página web con alta facilidad de uso;
- mejorará su calidad mediante procesos estandarizados;
- y diversificará la oferta de postres conforme se vaya penetrando en el mercado.

6.2.1.3. Segmentación del Mercado. Frank et al. (1972) propusieron una clasificación de las variables o criterios de segmentación, en función de la forma de medir dichas variables, que puede ser objetiva o inferida, y en función a las características de la

cliente. Teniendo en cuenta esta premisa, se consideraron las siguientes variables: geográfica, demográfica, socioeconómica, psicográfica y de comportamiento (ver Tabla 6).

Tabla 6

Selección del Segmento del Mercado

Variables	Descripción
Geográfica	Familias residentes de Lima Metropolitana de los NSE B y C.
Demográfica	Madres de familia que tengan niños entre 5 y 11 años.
Socioeconómica	Según Apeim (2019), el 22.8 % de los hogares en Lima Metropolitana pertenece al NSE B y el 44.3 %, al NSE C. Las familias con hijos entre 5 y 11 años de los NSE B y C al 2019 son 540 000, aproximadamente.
Psicográfica	Son madres que tienden a utilizar canales digitales como páginas web y valoran la calidad del producto y el servicio que se ofrece a la cliente.
Comportamiento de la compra	Son madres que están interesadas en tener una experiencia recreativa y de felicidad con sus hijos, que realizan compras en centros comerciales o vía <i>online</i> , y que están dispuestas a pagar por el kit repostero. La venta de los productos será, principalmente, por impulso, razón por la cual se harán promociones y degustaciones en los stands de venta.

6.2.1.4. Mercado Objetivo. El mercado objetivo total está conformado por madres de familia de los NSE B y C de Lima Metropolitana. Para determinar el mercado potencial, se consideraron los porcentajes según el NSE (ver Apéndice D, ver Figura D1) a fin de obtener la cantidad de familias con hijos entre 5 y 11 años de edad. Luego, para determinar el mercado disponible, se consideró la encuesta aplicada al mercado potencial, donde el 41.4 % de madres pagaría S/60 por el kit repostero (ver Tabla 7). Para este mercado, los canales de venta serán la página web y los stands en centros comerciales estratégicos (ver Apéndice L).

Ahora bien, se buscó información sobre madres de familia de los NSE B y C que tengan afición por la preparación de postres. Se halló solo un estudio de Kantar Perú (Luna, 2020) que indica que el 66 % de las personas tiene tendencia a realizar postres sin especificar su NSE, por lo que solo se toma este dato como una referencia (ver Apéndice B, Figura B2).

Tabla 7

Mercado Objetivo

Tipo de mercado	Características	Clientes hogares (miles)	
		NSE A/B	NSE C
Total	Cientas de los NSE B y C de Lima Metropolitana. *	759.1	1123.7
Potencial	Cientas de los NSE B y C de Lima Metropolitana con hijos entre 5 y 11 años de edad. *	62.06	478.80
Disponible	El 41.4 % de las usuarias pagaría S/60 por el kit repostero (ver Apéndice H, Figura H13).	25.69	198.22

Nota. *Tomado de *Niveles socioeconómicos 2019*, por Apeim, 2019

(<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>).

Información de dominio público.

6.2.1.5. Desarrollo y Estrategia de Marketing Mix

6.2.1.5.1. Estrategia de Producto / Servicio. La estrategia se enfoca en posicionar la marca en el público objetivo a través de los stands en centros comerciales estratégicos y la página web. Se considera que Dulce Momento está en un *océano azul* (Chan Kim & Mauborgne, 2005), pues no existe un competidor directo en Lima Metropolitana; no obstante, este rubro puede seguir creciendo si es que más empresas ofrecen otras alternativas. En tanto, se considera que Dulce Momento está en la capacidad de ingresar a este mercado y ganar participación rápidamente, debido a su propuesta de valor, la elaboración del kit repostero

orientada por una profesional en nutrición, y la practicidad y facilidad de preparación de sus tres recetas de postres: alfajor, crocante de manzana y pionono de chocolate.

Asimismo, se realizará una estrategia de supervivencia realizando un estudio de mercado cada dos años con el objetivo de generar una liquidez sostenible e incremental en un periodo de siete años. Para tal efecto, se trabajará en la diversificación de los productos, porque el equipo es consciente de que con el tiempo podrían aparecer empresas que ofrezcan, quizá, el mismo producto y tengan las mismas características.

6.2.1.5.2. Estrategia de Precios. La fijación de precios se realizó considerando que es fundamental iniciar las operaciones y comunicar la propuesta de negocio a la mayor cantidad de clientes, quienes toman en cuenta los siguientes aspectos para la validación del precio: el producto, la garantía de calidad del producto, el servicio y la confiabilidad del producto.

De esta manera, se determinó el precio de venta con base en el costo, la competencia y la propuesta de valor recibida. Por esta razón, los kits reposteros costarán S/60 en el primer año y tendrán un incremento en precios proyectados de S/2 anualmente durante los siete primeros años de operación para sus tres postres seleccionados en esta etapa inicial. El incremento año a año obedece a la inflación de un 3 % aproximadamente (ver Tabla 8).

Tabla 8

Cuadro Resumen de Precios del Año 2022 al 2028

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Alfajores	S/60	S/62	S/64	S/66	S/68	S/70	S/72
Crocante de manzana	S/60	S/62	S/64	S/66	S/68	S/70	S/72
Pionono de chocolate	S/60	S/62	S/64	S/66	S/68	S/70	S/72

6.2.1.5.3. Estrategia de Plaza. La plaza de Dulce Momento tendrá un enfoque multicanal. Por una parte, se tendrá un canal directo centrado en la página web y Facebook. También se realizarán ventas físicas mediante contactos (boca a boca), estrategia que se está utilizando al inicio de las operaciones para poder expandir la marca entre amigos, familiares, etc. Por otra parte, se tendrá el canal indirecto a través de los cuatro stands en los centros comerciales seleccionados de Lima Metropolitana: Plaza San Miguel, Mega Plaza, Real Salaverry y Jockey Plaza, que son los establecimientos con mayor concentración del público objetivo (ver Apéndice L). La distribución será de manera intensiva por el tipo de canal que cuente con varios puntos de venta y dé una mayor accesibilidad de compra. Al respecto, el costo del alquiler de los stands oscila entre los S/5,000.00 y S/6,000.00, montos que incluyen el gasto común, el *marketing* para eventos internos y los servicios generales.

Ahora bien, se ha tomado en consideración que, para aplicar esta estrategia, dos meses previos a estas operaciones se estará participando en ferias para promocionar el kit repostero y se implementará una campaña por redes sociales para ir introduciendo el producto y generar posicionamiento de la marca en la potencial cliente.

6.2.1.5.4. Estrategia de Promoción y Publicidad. El objetivo del plan de promoción y publicidad es mostrar la nueva propuesta del kit repostero para lograr posicionar la marca y que sea reconocida como la mejor opción en el mercado limeño por sus insumos nutritivos y de buena calidad. Para ello, se ejecuta una estrategia mixta *pull* y *push* de *marketing*. Se le da mayor intensidad a la estrategia *pull*, con la cual se prioriza el impulso del producto en los consumidores finales para convertirlo en el kit repostero preferido por las clientas.

Al enfocarse en una estrategia *pull*, conviene seguir estas consideraciones. Para comenzar, se requiere generar confianza en el producto y la marca al ser una propuesta nueva y del rubro de alimentos para familias. Dicha confianza se generará comunicando a la

consumidora final las características del producto (experiencia, valor nutricional, especificaciones de calidad), la organización y la marca.

Asimismo, se necesita hacer atractivo el producto para el intermediario (estrategia *push*) para que se tenga mayor presencia (volumen y ubicación) en el establecimiento. El éxito de la estrategia *push* dependerá únicamente de la capacidad de comunicación y captación de las clientes, motivo por el cual ambas estrategias se realizan en paralelo, pero la estrategia *pull* será la que tenga prioridad. Finalmente, se deben realizar campañas agresivas de promoción y publicidad para que la clientela tenga una mejor aceptación del producto e incremente su demanda; por ello, se emplea la estrategia *pull*, debido a que se obtendrá una lealtad con la marca elevada que permitirá se convierta en la preferida por las clientas.

Ahora bien, se ha optado por el uso predominante de la publicidad digital, debido no solo a que es más económica que la tradicional, sino a que es más atendida por las personas (Ipsos Perú, 2019), en particular Facebook, YouTube y Google (ver Apéndice M). Pese a ello, también se apelará a la publicidad tradicional mediante *brochures* y *flyers* (ver Tabla 9).

6.2.1.6. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda. El plan de ventas, en una etapa inicial, dependerá en gran medida del alcance que se podrá obtener según los objetivos trazados en el plan de *marketing*. Se contempla vender un promedio de 3,700 kits reposteros por mes durante el primer año. En la página web, se darán a conocer los distintos postres que se ofrecen, su valor nutricional, su tiempo de preparación y las distintas modalidades de pago disponibles (efectivo, tarjeta de crédito, débito y monederos virtuales). Considerando que se trata de una nueva empresa, el precio variará cada año debido a la inflación.

Según lo señalado por el INEI (2020b), para el sector de elaboración de productos de panadería se espera un crecimiento de 39.24 % para el 2020; al respecto, se calcula una estimación de crecimiento mensual conforme a este porcentaje que será dividido entre doce meses. De esta forma, para tener una estimación de las ventas por mes, se toma el indicador

de tamaño de mercado objetivo. Asimismo, se está considerando que existe una demanda estacional en los meses de abril, mayo, junio, octubre y diciembre (ver Tabla 10).



Tabla 9*Estrategia de Publicidad*

Tipo de marketing	Estrategia	Descripción
Marketing tradicional	Campañas en puntos de venta	Es parte de la estrategia <i>pull</i> . Se hará en centros comerciales, colegios, etc., por medio de promotores y activaciones, para mostrar las bondades y beneficios del producto, hacerlo conocido e incentivar la compra.
	<i>Sampling</i>	Se darán muestras gratis para que los clientes conozcan y prueben el producto que podrían preparar con sus hijos y vivan la experiencia.
	Publicidad impresa	Se repartirán <i>flyers</i> , piezas gráficas y <i>brochures</i> en lugares estratégicos: centros comerciales, colegios, ferias de comida y supermercados.
Marketing digital	Facebook	Se brindará información (escrita y videos) del producto, composición, valor nutricional, precios, lugares de venta y promociones. Además, se contará con pauta pagada y segmentada para ganar popularidad en la red; asimismo, se tendrá un <i>link</i> para acceso directo a la página web. Cabe destacar que desde el inicio de las operaciones se contará con un <i>community manager</i> que tendrá a cargo el <i>marketing</i> digital y realice un adecuado monitoreo de las actividades que se difundirán.
	YouTube	Se utilizará este canal de comunicación como vitrina para mostrar la preparación de los postres, enfatizando la experiencia madre-hijo, el valor nutricional de los productos y lo rápido de su preparación.
	Google Adwords	Se pagará anuncios en Google con términos clave del rubro para que la página web esté posicionada en las primeras ubicaciones y sea captada por las clientes potenciales. Asimismo, se subcontratará el servicio de posicionamiento SEO y SEM a la empresa Ibo.pe, con el fin de aumentar el interés de las usuarias de internet que visitan el sitio web.
	Página web	Se usará el <i>e-commerce</i> como herramienta de publicidad, ya que a través de la página web se podrán realizar compras, lo que agilizará los procesos de pago. Este canal es fundamental para lograr también el contacto comercial con las clientes; asimismo, funcionará como un blog en el que ellos podrán encontrar información de valor, como las recetas, <i>tips</i> , etc.
	Instagram	Se aprovechará esta red social para transmitir a las usuarias todo tipo de emociones a través de las imágenes (profesionales o no) para que las relacionen al producto y su propuesta de valor.

Ahora bien, según el INEI (2020a), el producto bruto interno (PBI) en los últimos años ha crecido a una tasa del 3.8 %. Además, desde el año 1993 al 2019, la economía peruana ha logrado un crecimiento promedio anual de 4.8 %. Al respecto, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2021) proyecta un crecimiento del PBI para el periodo 2021-2026 del 5.1 %. De acuerdo con estas cifras y con base en los precios del producto para el mercado objetivo, se ha previsto el criterio del factor de crecimiento para las ventas de Dulce Momento en los siguientes siete años de operaciones (ver Tabla 11).

Tabla 11

Crecimiento de Ventas - Horizonte del Año 1 al Año 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
N.º de clientes	48,960	50,863	52,840	54,895	57,031	59,250	61,556
Cuatro estands (n.º de clientes)	43,434	45,172	46,979	48,858	50,812	52,845	54,958
Página web (n.º de clientes)	5,525	5'691	5,862	6,038	6,219	6,405	6,597
Ventas estimadas (S/)	2'489,475	2'663,832	2'850,427	3'050,120	3'263,834	3'492,553	3'737,334
Valor venta (S/)	51	52	54	56	57	59	61
Participación	---	---	---	---	---	---	---
Cuatro estands	---	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Página web	---	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

6.2.1.7. Presupuesto de Marketing. Habiéndose determinado la utilización del *marketing* tradicional y el digital, los gastos estarán destinados principalmente a la promoción y publicidad. Para dar a conocer la marca en el mercado, se proyecta tener un presupuesto de *marketing* anual de S/134,034.00 en los primeros dos años; para el tercer año, con el objetivo de que la empresa se afiance en el mercado, se invertirá 18 % más y para los subsiguientes

años se irá reduciendo dicho presupuesto. Los gastos se pueden resumir en las siguientes variantes: el *community manager*, que tendrá la modalidad *part time*; y el mantenimiento de la página web, la emisión de volantes y los pagos por publicidad que serán a través del Google Adwords, Facebook e Instagram (ver Tabla 12).

Tabla 12

Presupuesto de Mezcla de Marketing del Año 1 al Año 7, en Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Producto							
Mantenimiento de la plataforma	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Promoción							
<i>Community manager</i>	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Campaña publicitaria	111,634	111,634	135,061	88,620	38,236	38,236	37,343
Página web	3,100	3,100	3,720	3,720	4,464	4,464	5,357
Volantes	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Google Adwords	1,800	1,800	2,160	2,160	1,800	1,800	1,800
Facebook	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Instagram	340	340	340	340	340	340	340
Presupuesto de <i>marketing</i>	134,034	134,034	158,441	112,000	62,000	62,000	62,000

En la campaña publicitaria, se ha contemplado los siguientes montos para el primer año: S/37,000.00 más el impuesto general a las ventas (IGV) por el concepto de desarrollo de videos e imágenes de los productos a través de un diseñador gráfico; la campaña promocional

en redes sociales por S/18,000.00 más el IGV; el posicionamiento web de buscadores SEO por S/10,800.00 más el IGV y SEM por S/7,200.00 más el IGV; los correos masivos con *bots* (50,000 correos por mes) para una mayor visibilidad para el producto, por S/9,634.00 más el IGV. También se contará con el servicio de *influencers* populares en redes sociales por S/1,975.00 (\$500.00) más el IGV. Y, finalmente, dado que se tendrán cuatro estands en centros comerciales estratégicos, se realizarán degustaciones para que la cliente conozca el producto, se vincule con este y pueda comprender su propuesta de valor (ver Tabla 13).

Tabla 13

Campaña Publicitaria del Año 1 al Año 5, en Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de publicidad (videos e imágenes)	37,000	37,000	50,427	37,000	17,036
Campaña promocional (redes sociales)	18,000	18,000	28,000	18,000	7,000
<i>Bots</i> correos masivos	9,634	9,634	9,634	6,134	---
SEO posicionamiento web en buscadores	10,800	10,800	10,800	7,086	5,800
SEM posicionamiento web en buscadores	7,200	7,200	7,200	7,200	2,200
<i>Influencers</i>	15,800	15,800	15,800	---	---
Degustaciones en los estands	13,200	13,200	13,200	13,200	6,200
Total	111,634	111,634	135,061	88,620	38,236

Para concluir el plan de *marketing*, se realizó el análisis de Montecarlo sobre la *performance* del presupuesto de *marketing* para los primeros siete años de operaciones. De esta manera, se pudo determinar las probabilidades negativas y positivas de *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (EBITDA) (ver Tabla 14).

Tabla 14

Análisis de Montecarlo sobre Performance del Presupuesto de Marketing del Año 1 al Año 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Probabilidad de EBITDA -	0 %	0.02 %	0.06 %	0.04 %	0.06 %	0.37 %	0.44 %
Probabilidad de EBITDA +	100 %	99.98 %	99.94 %	99.96 %	99.94 %	99.63 %	99.56 %

6.2.2. Plan de Operaciones

Las operaciones giran alrededor de preparar los kits reposteros cada mes respetando las normas sanitarias para obtener un producto de calidad. Para tener las instalaciones adecuadas, se ha previsto alquilar un local de 100 m², aproximadamente, ubicado en la av. Naciones Unidas 1657, en el Cercado de Lima, donde estarán la oficina administrativa y el área de operaciones. La ubicación facilitará el despacho de los kits reposteros a los cuatro puntos de venta: Plaza San Miguel, Mega Plaza, Real Plaza Salaverry y Jockey Plaza.

La oficina administrativa estará en el segundo piso y en el primero el área de operaciones, dividida en dos subáreas: una para preparar los kits reposteros, donde estarán los insumos y equipos ubicados en función de optimizar el recurso humano; y otra para almacén de las materias primas y los kits terminados. A ello se suman dos servicios higiénicos.

En el caso de los equipos, se contratará un proveedor de internet y telefonía fija. Para el área administrativa, a los socios se les acondicionará escritorios y trabajarán con sus *laptops* personales. En tanto, los operarios tendrán sus uniformes de trabajo, y contarán con balanzas y herramientas para el envasado de los ingredientes. Está en evaluación la compra de una bomba neumática dosificadora de polvo para realizar el envasado.

En cuanto a los recursos humanos, los tres socios asumirán funciones administrativas, de tal modo que las áreas de manufactura, contabilidad, y *marketing* y ventas se vinculen estrechamente. Respecto a los operarios, se contratará a tres personas para realizar las labores de envasado y preparación de los kits reposteros, así como la limpieza de todo el local.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis

6.2.3.1. Hipótesis Sobre Desempeño del Plan de *Marketing*. Para la validación de la factibilidad del plan de *marketing*, se utilizó la simulación de Montecarlo con los siguientes parámetros: el costo de adquisición de un cliente (CAC) y el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC). El resultado fue una relación 6.65 a 4 del VTVC/CAC, lo cual indica que el plan de *marketing* y publicidad producirá más ingresos que pérdidas en los próximos siete años, con eficiencia mayor al 50 %. Para tal efecto, se siguió la orientación de Osterwalder et al. (2015) aplicando la tarjeta de prueba de factibilidad (ver Apéndice N, Figura N1) y los parámetros de factibilidad (ver Apéndice Ñ, Figura Ñ1 y Figura Ñ2), planteando tres escenarios para conseguir estos valores (ver Apéndice Ñ, Figura Ñ3) (ver Tabla 15).

Tabla 15

Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan de Marketing

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	6.65	9.87	65.69
Desviación estándar	3.97	0.77	12.94
Primera simulación	6.40	9.93	54.93
Promedio	6.905		
Desviación estándar	3.919		
Mínimo	-3.632		
Máximo	16.960		
Alta eficiencia	52.40%		

6.2.3.2. Hipótesis sobre Desempeño Logístico. Para la atención de pedidos del producto (tienda física o página web), se ha establecido como mecanismo para validar la factibilidad operativa-logística el indicador *on time in full* (OTIF) simulando entregas completas y a tiempo; el resultado fue que se cumplirá con el 92 % de los pedidos a tiempo.

Para ello, se ha contemplado tener los insumos necesarios empaquetados y listos para armar los kits en cantidad necesaria de acuerdo con el tiempo de reorden teniendo como referencia el plazo de entrega, el pronóstico de la demanda y el stock de seguridad (14 días). De esta manera, se obtuvo un resultado de 1,292 lo cual implica que al llegar a esa cantidad vendida se debe contar nuevamente con stock (ver Tabla 16).

Para esta validación se siguió lo propuesto por Osterwalder et al. (2015) mediante la aplicación de la tarjeta de prueba de factibilidad (ver Apéndice N, Figura N2) y la corrida para el logro del indicador de desempeño del proceso logístico (ver Apéndice O).

Tabla 16

Indicador Punto de Reorden (ROP)

	Demanda diaria	Plazo de entrega	Stock de seguridad	Total
Escenario conservador	76	3	1,064	1,292

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Presupuesto de Inversión

El proyecto iniciará con un aporte de capital de S/382,764.01 asumido por los tres socios fundadores. Este aporte servirá para poder empezar el negocio; sin embargo, para

solventar los gastos preoperativos, por activos fijos y de oficina (ver Apéndice P), se ve conveniente que dos socios soliciten préstamos a entidades bancarias (ver Tabla 17).

Tabla 17

Presupuesto de Inversión de Dulce Momento

Inversión inicial – año 0	S/682,764.01	---
Inversión inicial	Montos	Capital propio
Activos fijos	S/38,857.05	
Gastos preoperativos	S/193,906.96	---
Capital de trabajo	S/150,000.00	
Total	S/382,764.01	S/382,764.01
Préstamo de socios – año 0	Montos	Deuda
Préstamo de socio 1	S/150,000.00	
Préstamo de socio 2	S/150,000.00	---
Total	S/300,000.00	S/300,000.00
Estructura	%	
Deuda	44 %	
Capital propio	56 %	

6.3.2. Análisis Financiero

Para la realización del análisis financiero, se determinó el estado de resultados (ver Apéndice Q), el balance general (ver Apéndice R) y el flujo de efectivo (Apéndice S). De este modo, se pudo establecer una proyección financiera del año 1 al año 7 (ver Tabla 18).

Tabla 18

Proyección Financiera de Dulce Momento Desde el Año 1 al Año 7, en Miles de Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
+ Ventas	2,489	2,664	2,850	3,050	3,264	3,493	3,737
- Costo de ventas	-1,281	-1,368	-1,461	-1,561	-1,668	-1,782	-1,905
Utilidad bruta	1,209	1,296	1,389	1,489	1,596	1,710	1,833
Gastos operativos	-728	-738	-812	-775	-736	-907	-919
Gastos administrativos	-146	-147	-148	-149	-150	-242	-245
Gastos de ventas	-583	-591	-663	-626	-585	-664	-674
EBITDA	480	558	578	714	860	803	914
- Depreciación	-7	-7	-7	-7	-7	0	0
Utilidad operativa (EBIT)	473	551	570	707	853	803	913
- Gastos financieros	-36	-37	-20	0	0	0	0
Ganancia sujeta a impuestos	437	513	550	707	853	803	913
- Impuestos (29.5 %)	-129	-151	-162	-208	-252	-237	-269
Utilidad neta (NOPAT)	308	362	388	498	601	566	644

6.3.2.1. Valoración del Negocio Dulce Momento. Para validar el negocio, se realizó el *free cash flow* (FCL) con base en el estado de resultados y descontando los flujos de caja a la tasa *weighted average cost of capital* (WACC) del 13.48 %, con un costo de patrimonio (Ke) igual al 15 % y un costo de deuda (Kd) igual al 16.38 %, siendo esta última un ponderado, ya que el préstamo lo realizan dos socios, quienes a su vez solicitan un préstamo a una entidad bancaria (ver Apéndice T, para el detalle del WACC) (ver Tabla 19 y Tabla 20).

Tabla 19*Valoración del Negocio – FCL del Año 0 al Año 7, en Miles de Soles*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
(+) NOPAT	-683	308	362	388	498	601	566	644
(+) D&A	---	7	7	7	7	7	0	0
(-) NOWC	---	---	---	-4	-4	-4	-5	---
(+) Recuperación de garantía (estándar y local)	---	20	20	20	---	---	---	24
(+) Recuperación de capital de trabajo	---	---	---	---	---	---	---	168
(-) Pago de préstamo bancario	---	-19	-149	-262	---	---	---	---
FCL	-683	297	241	150	521	604	562	836

Tabla 20*Valoración del Negocio – VAN, en Miles de Soles*

Tasa de descuento	15 %
VAN	S/1,011
TIR	46.28 %

6.3.2.2. VAN Financiera de Dulce Momento. Todas las métricas vistas son parte del escenario de crecimiento normal; sin embargo, se debe de considerar que en el apartado 6.3.1. se indicaron tres escenarios: el optimista, el esperado y el pesimista. Considerando estos, se propondrá el resumen de las variables del VAN y la TIR (ver Tabla 21).

Tabla 21*Resumen de las Variables Financieras en los Diferentes Escenarios*

Escenarios	VAN (miles de S/)	TIR
Optimista	2,318	82.98 %
Esperado	1,010	46.28 %
Pesimista	-903	-28.52 %

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

6.3.3.1 Hipótesis sobre Simulaciones del VAN. A fin de poder validar las hipótesis establecidas, se ha utilizado la simulación de Montecarlo del FCL teniendo en cuenta el valor terminal (ver Tabla 22). Para tal propósito, se ha evaluado que la probabilidad de conseguir un VAN financiero menor a S/1'000,000.00 sea menor al 5 %; de configurarse este escenario, el riesgo de pérdida es baja en 1.36 % (ver Apéndice U).

6.3.4. Simulaciones Empleadas en el Capítulo

A modo de resumen, se plantean las tres validaciones trabajadas que demuestran la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad de Dulce Momento (ver Tabla 23).

Tabla 22*Simulación de Montecarlo - Simulación VAN del Año 0 al Año 7, en Soles*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Flujo de caja neto	-682,764.01	296,747.92	240,542.98	149,615.68	521,104.82	604,053.80	561,629.49	835,589.01
Promedio ponderado de capital	15.00%	---	---	---	---	---	---	---
VAN	1'010,739.11	---	---	---	---	---	---	---
TIR	46.28%	---	---	---	---	---	---	---
Período de retorno en años	1.80	---	---	---	---	---	---	---
Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-prom. 1'238,590.03	VAN-DE 243,888.25						
Primera simulación	1'342,726.88							
VAN promedio simulado	1'786,504.73							
VAN desviación estándar simulada	344,088.16							
VAN mínimo	517,559.88							
VAN máximo	3'023,159.18							
Riesgo de pérdida: VAN < 1 000 000	1.36 %							

Tabla 23*Resultados de Validación de las Hipótesis de Negocio*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Acepta?
Deseabilidad	Las madres de los NSE B y C de Lima Metropolitana y sus hijos entre 5 y 11 años pasarán una experiencia agradable comprando el kit repostero de Dulce Momento.	Prueba de usabilidad	Válido	Sí
Factibilidad	El plan de <i>marketing</i> y publicidad generará más ingresos. El modelo de negocio, desde el punto de vista operacional y logístico, logrará cumplir la promesa de entrega a tiempo y completo.	Simulación Montecarlo	Válido	Sí
		(indicador de desempeño operativo logístico OTIF)	Válido	Sí
Viabilidad	Los ingresos proyectados harán del negocio Dulce Momento una inversión rentable.	Simulación Montecarlo	Válido	Sí

Capítulo VII. Solución Sostenible

Realizar un emprendimiento rentable es importante para los accionistas; no obstante, si se busca su sostenibilidad, esta debe enfocarse encarecidamente en el impacto positivo social. En esa orientación, en el presente capítulo, se detallarán cómo influyen en Dulce Momento el ODS 8 y el ODS 12 establecidos por la ONU (2021). Adicionalmente, se explicará cómo se ha obtenido el índice de relevancia social (IRS) generado.

7.1. Relevancia Social de la Solución

El emprendimiento Dulce Momento está directamente relacionado con dos ODS planteados por la ONU (2021); estos son el ODS 8 Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos y el ODS 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Para analizar el grado de incidencia sobre estos objetivos, se ha determinado el IRS, para el cual se analizaron las metas propuestas por la ONU y el impacto que puede aportar el emprendimiento Dulce Momento.

El IRS se determinó entre el número de metas que aborda Dulce Momento sobre el número total de metas planteadas por la ONU para el ODS 8 (ver Tabla 24) y el ODS 12 (ver Tabla 25). Se obtuvo los siguientes resultados: $IRS (ODS 8) = 5/10$, equivalente al 50 %; e $IRS (ODS 12) = 3/8$, equivalente al 37.5 %.

Tabla 24*Evaluación de Impacto del ODS 8*

Ítem	Descripción de la meta	Impacto Dulce Momento
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.	Dulce Momento es un emprendimiento que se ha basado en la creatividad. Va a generar puestos de trabajo formales y con todos los beneficios de ley; los empleados, luego de pasar por un periodo de prueba, estarán en planilla con sus respectivos contratos. Conforme vaya creciendo el negocio, se ampliarán los puestos de trabajo, lo que beneficiará a más familias. La medición se establecerá considerando que el 70 % de los colaboradores, como mínimo, estará en planilla.
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 medioambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.	Dulce Momento utilizará envases en su mayoría reutilizables o biodegradables con el objetivo de disminuir la degradación del medioambiente, lo que fomentará una producción sostenible. La medición se establecerá considerando que el 50 % de los materiales para elaborar el kit deberá ser biodegradable.

Ítem	Descripción de la meta	Impacto Dulce Momento
8.7	<p>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.</p>	<p>Dulce Momento rechaza cualquier trato laboral del tipo abusivo y lesivo contra cualquier colaborador; asimismo, estará estrictamente prohibida la contratación de menores de edad. La medición se establecerá al tener un 0 % de trabajadores con menos de 18 años; los proveedores deben cumplir con la misma métrica.</p>
8.8	<p>Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.</p>	<p>Dulce Momento declara que los derechos laborales no son negociables. Se considera que unas buenas condiciones laborales mejoran la productividad; la integridad de los trabajadores será apoyada por una cultura preventiva de riesgos laborales. La medición se establecerá considerando tener un 0 % de penalidades por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y garantizando que los trabajadores cuenten con SCTR.</p>
8.10	<p>Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.</p>	<p>El 100% de los trabajadores contará con todos los beneficios de ley, sus haberes serán bancarizados; con ello, se estará fomentando que accedan a los servicios bancarios y puedan obtener otros beneficios.</p>

Tabla 25*Evaluación de Impacto del ODS 12*

Ítem	Descripción de la meta	Impacto Dulce Momento
12.2	De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.	Dulce Momento gestionará de manera responsable sus recursos y promoverá este objetivo dándole mayor importancia a nuestra cultura organizacional, a los valores éticos y morales, y maximizando el uso de materiales reciclables. La medición se establecerá considerando un uso mínimo del 60 % de material reciclable.
12.3	De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita 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.	Dulce Momento brindará todos los insumos necesarios en la receta para evitar generar los desperdicios regulares en una preparación casera habitual, en la que se usa solo una parte de sus insumos totales. La medición se establecerá controlando los pesos exactos en función de las recetas elaboradas para evitar el desperdicio de alimentos.
12.5	De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	Los residuos generados por Dulce Momento serán segregados de manera que los cartones, plásticos y residuos orgánicos sean entregados a asociaciones o alguna ONG para su tratamiento (reciclaje y/o reutilización).

Los modelos de negocio no solo pueden estar orientados a las ganancias económicas de los accionistas, sino que también debe haber beneficio para la comunidad. Al respecto, Upward & Jones (2016), a partir de la extensión del *business model canvas*, proponen el lienzo de negocio próspero como una nueva herramienta que permite demostrar la creación de valor compartido con la finalidad de asegurar el éxito de los negocios a largo plazo, buscando el beneficio tanto para la empresa como para la sociedad.

En esa orientación, al evaluar Dulce Momento de manera integral desde los aspectos económico, social, y medioambiental, se concluye que, desde el punto de vista social, busca mejorar la calidad de vida de las madres con hijos entre 5 y 11 años de los NSE B y C de Lima Metropolitana, que tengan interés por la repostería y que deseen disfrutar de la actividad propuesta por el emprendimiento con sus hijos, pero que no dispongan de tiempo para realizar compras de los ingredientes e insumos.

Sin embargo, dentro de su política de sostenibilidad se deberá trabajar en un plan de mejora que permita mantener o reducir los costos sociales y ambientales generados por las emisiones de CO₂ de los equipos tecnológicos (*laptops* y celulares) y equipos motorizados asociados a la operación de Dulce Momento (ver Figura 10).

Figura 10

Lienzo del Modelo de Negocio Próspero de Dulce Momento

Medioambiente	Las actividades que realiza un negocio están orientadas para dañar lo menos posible al planeta, por lo que se prefiere el uso de materiales biodegradables y evitar el plástico en la medida de lo posible.					
	Sociedad	El segmento de madres de Lima Metropolitana de los NSE B y C, con hijos entre 5 y 11 años, está preocupado por no tener tiempo suficiente ni ideas que generen momentos para compartir con sus hijos. Las madres de este sector tienen más obligaciones laborales, así como tareas domésticas, y tienen ingresos entre S/4160 y S/7230.				
Existencias biofísicas	Procesos		Valor	Personas		Actores del ecosistema
<ul style="list-style-type: none"> Emisión de CO₂ de laptops. Emisiones de CO₂ utilizados por consumidor final y equipo de Dulce Momento. 	Recursos	Alianzas	Cocreación del valor	Relaciones	Actores clave	
	<ul style="list-style-type: none"> Profesional encargado del manejo de la página web y redes sociales. Capital de trabajo. Oficina, internet, luz, agua. Marca y licencias. Página web. Empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Páginas asociadas a público objetivo. Madres influencers. 		<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un momento de calidad a través de la preparación de un postre con el kit repostero. Ahorro de tiempo en comprar los insumos necesarios, puesto que el kit contendrá las cantidades exactas para evitar desperdicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones personalizadas con clientes. Servicio al cliente (soporte, sugerencias, mejoras). Comentarios y calificaciones por medio de la página web. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes dentro de los NSE B y C que adquieren los productos a través de los stands y página web. Proveedores que brindan los insumos y materiales.
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor	Canales		Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> Reducción de envases no degradables. Política de reducción de consumos de energía eléctrica en oficina. El proceso de <i>delivery</i> daña con la emisión de CO₂. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de <i>marketing</i>. Compra de insumos. Desarrollo y administración de página web. Gestión continua de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Accionistas. Colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Costos sociales por emisión de CO₂ que deja la huella de carbono. Uso de agua, jabón y detergente adicional al uso habitual, debido a la preparación del postre. 	<ul style="list-style-type: none"> Presencial: stands en centros comerciales. Página web. WhatsApp. Teléfono. 		<ul style="list-style-type: none"> El grupo de madres de familia debe tener interés por la repostería. Ahorro de tiempo en la compra de insumos para aprovechar al máximo el tiempo con sus hijos.
Costos		Metas		Beneficios		
<ul style="list-style-type: none"> Los costos sociales serán medidos mediante el VAN social. Los costos económicos se verán reflejados en las estimaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> Posicionar la marca Dulce Momento para el segmento de mercado escogido. Cumplir el plan de ventas establecido. 		<ul style="list-style-type: none"> Venta de productos a domicilio, creación de puestos de trabajo, ahorro de tiempo. 		

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto (<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Dulce Momento se ha concebido pensando en la solución de un problema social. Dicho valor social ha sido medido a través de cálculos aproximados sobre la base de los beneficios y perjuicios que le traerá esta solución a la sociedad.

Uno de los beneficios es el ahorro del tiempo a través de la adquisición del kit repostero. En el caso de la compra por *delivery*, en una situación regular, una madre de familia invertiría mucho tiempo en ir a una bodega o mercado y comprar los ingredientes para preparar un postre. Ahora bien, en el caso de comprar el kit repostero en los stands ubicados estratégicamente, esto no sucede porque se ha dirigido hacia un centro comercial para otros fines también. De esta manera, el ahorro de tiempo se calculó en una hora. El beneficio fue calculado sobre la base de un sueldo promedio de S/4,740.00 (Ipsos Perú, 2019); y se obtuvo por una hora S/19.75 el primer año.

Otro beneficio que se destaca es el no desperdicio de ingredientes. Cuando se hace una preparación tradicional, se compran harina y otros insumos que no se usan diariamente. Se dejan mal empacados o almacenados en lugares recónditos donde se echan a perder con el transcurrir de los días. Se estimó este desperdicio en S/2.00 como promedio, sobre la base de una preparación tradicional para la que se compraron insumos en empaques con cantidades próximas a la receta (ver Apéndice V, Tabla V1 y Tabla V2).

Por otro lado, para calcular los perjuicios sociales que se originarán a partir de las operaciones, se consideró el costo de emisión de CO₂ por kilogramo (kg) emitido por los siguientes conceptos: el uso de las *laptops* durante horario de oficina, el vehículo para entrega de mercadería o visitas comerciales, el uso de los celulares por parte del personal. Según el Sistema Europeo de Negocio de CO₂ (2020), el costo de emisión de CO₂ por tonelada es de €45.22; el tipo de cambio usado para convertir los euros en nuevos soles fue de S/4.58. En consecuencia, el costo de emisión de CO₂ en nuevos soles por kg es de S/0.207. Por

consiguiente, el uso de una *laptop* por hora emite un equivalente de 234 gramos (g) CO₂, un galón de combustible produce 8887 g CO₂, el uso del celular por una hora emite 12.4 g de CO₂ (Carrión et al., 2021) (ver Apéndice V, Figura V3 y Figura V4).

Al mismo tiempo, se debe considerar la producción de los proveedores, como las cajas de cartón, la harina, la margarina, el azúcar, etc. Los cálculos de huella de carbono podrían estimarse con base en la norma ISO 14067 (García, 2013), pero las empresas proveedoras no brindan esa información. No obstante, se puede hacer la estimación de actividades similares en otros países; por ejemplo, en la Argentina, la huella de carbono estimada para la harina es de 343g CO₂ equi/kg de harina (Bongiovanni & Tuninetti, 2021); o, en Chile, donde se ha estimado el equivalente de 8.60 kg CO₂ equi/kg mantequilla y 0.234 kg CO₂ equi/kg de azúcar (Romero, 2017) (ver Apéndice V, Figura V4, y Apéndice W).

Finalmente, ya proyectados los beneficios y los costos socioambientales de Dulce Momento, se procedió a descontar los flujos de beneficios menos los flujos de costos sociales proyectados a una tasa que, según Seminario (2017), debe de ser del 8 %. Así, el VAN social asciende a S/4'463,782, lo que significa que el VAN del negocio representa el 40.02 % del valor que representa el proyecto para la sociedad (ver Tabla 26).

Tabla 26

Cálculo del VAN social del Año 0 al Año 7, en soles

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Total beneficio de la cliente	---	966,954	1'034,677	1'107,153	1'184,718	1'267,727	1'356,566	1'451,643
Subtotal de impacto negativo	---	260,597	278,240	297,099	317,257	338,806	361,843	386,472
Utilidad social	---	706,356	756,437	810,055	867,460	928,921	994,722	1'065,171
Tasa de descuento social	8 %	---	---	---	---	---	---	---
VAN social	4'463,782	---	---	---	---	---	---	---
VAN financiero	1'786,550	40.02 %	---	---	---	---	---	---

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este último capítulo, se desarrollará el plan de implementación del emprendimiento a través del diagrama de Gantt, el cual incluye los costos asociados a cada una de las etapas para, finalmente, detallar las conclusiones y recomendaciones con los principales resultados obtenidos de la propuesta de valor y el modelo de negocio.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación se ejecutará en el año 2021, entre los meses de mayo y diciembre, para poder lograr el lanzamiento de operaciones en los primeros días del 2022; asimismo, el detalle de las fases y actividades se podrá apreciar en el diagrama de Gantt (ver Figura 11). El equipo responsable de llevar a cabo el plan está constituido por los tres miembros fundadores: César Chávez (CCH), Elizabeth Lopez (EL) y Jenny Yupanqui (JY), con el soporte de servicios de externos que han sido contratados. A fin de una mejor ejecución, monitoreo y control, el plan se ha estructurado en cinco fases:

- Fase I – etapa preoperativa. Constituido por actividades como definición del modelo de negocio, revisión de recursos, definición de los puestos gerenciales y la creación legal de la empresa con un capital social de S/307,192.00.
- Fase II – inicio. Se alquila y acondiciona el local y los cuatro estands, y, en paralelo, se contratan los servicios del personal y se negocia con los proveedores.
- Fase III – desarrollo. Se desarrolla la página web, se implementa el local y, en paralelo, se contratan los equipos para ventas.
- Fase IV – operaciones. Corresponde a la preparación de los kits reposteros, las campañas de ventas y el mercadeo.
- Fase V – lanzamiento. Será el inicio de operaciones en los primeros días de enero del año 2022. El presupuesto total del plan de implementación, el cual está distribuido por actividades (ver Apéndice R), asciende a S/118,335.00.

Es importante mencionar que, para poder tener una operatividad continua durante los primeros meses del primer ejercicio, se proyecta recaudar S/2'489,475.00, de los cuales S/382,764.00 serán aportados por los socios fundadores y el resto mediante aportes de capital realizados por terceros a quienes se les dará el *equity* (ver Tabla 15).

8.2. Conclusión

Mediante la ejecución del presente trabajo se validó que Dulce Momento es viable como solución a la problemática de las madres de familia de Lima Metropolitana de los NSE B y C que desean pasar tiempo de calidad con sus niños y que cuentan con poco tiempo para ello, debido a que son mujeres que comparten los roles laborales para sostener la canasta familiar con las responsabilidades domésticas incrementadas debido al contexto de la pandemia causada por la COVID-19 en el presente año.

Respecto a la deseabilidad, se realizaron pruebas de usabilidad con un prototipo de un kit repostero. Se validó que los encuestados están dispuestos a pagar el monto previsto dentro de la estructura de costos para mantener la rentabilidad del negocio y que la experiencia de uso ha generado un momento de felicidad entre madre-hijo, por lo que están dispuestos a pagar el costo de S/60 del kit repostero y recomendarlo a sus familiares y amigos.

En cuanto a los resultados obtenidos en la factibilidad, se validaron las hipótesis sobre el aporte del plan de *marketing* para la consecución de los ingresos planificados mediante la simulación Montecarlo, así como la capacidad operacional y logística del negocio mediante el indicador de entregas completas y a tiempo OTIF. Los resultados cumplieron las métricas esperadas, lo que indica así que Dulce Momento es una solución factible.

De los resultados financieros obtenidos, se concluye que Dulce Momento se convierte en una inversión rentable, pues logra una valoración importante con un VAN de S/1'010,739.00 a una tasa de crecimiento a perpetuidad conservadora del 0.4 % en un escenario esperado. Adicionalmente, en las simulaciones de Montecarlo proyectadas sobre la

viabilidad de la empresa, se observa que, si se tiene en consideración un escenario de riesgo donde el VAN esté por debajo de S/1'700,000.00, la probabilidad de que esto suceda es menor; es decir, el riesgo de pérdida será menor al 5 %.

Finalmente, Dulce Momento es de relevancia social y crea valor compartido, ya que genera impactos positivos que contribuyen con el ODS 8 y el ODS 12, con un índice de relevancia específica de la meta (TSRI) del 50 % y el 37.5 %, respectivamente. Además, es rentable socialmente, ya que tiene un VAN social de S/4'463,872.00, lo cual demuestra que Dulce Momento es una empresa sostenible y responsable tanto social como ambientalmente.

8.3. Recomendación

Se recomienda incorporar dentro de la rutina madre-hijo actividades que generen disfrute en ambos; en ese sentido, mediante la aplicación del *design thinking*, se ha concluido que Dulce Momento es una solución deseable, factible y viable para las madres de los NSE B y C de Lima Metropolitana con hijos entre 5 y 11 años de edad. Es deseable, porque el público objetivo está dispuesto a pagar S/60 por el kit repostero y a recomendar el producto entre sus familiares y amigos. Es factible, debido a que la ganancia en función del costo de *marketing* para la adquisición de clientes genera una rentabilidad de S/6.59 por cada sol invertido; asimismo, desde el punto de vista operativo logístico (OTIF), se logra cumplir los tiempos de entrega y la cantidad pactada. Finalmente, es viable, pues los ingresos proyectados generarán una inversión rentable: un VAN financiero S/1'786,428.00.

Este proyecto se realizó inicialmente con tres postres, debido a que eran los más demandados según las encuestas realizadas al público objetivo, al respecto, se recomienda, para una segunda fase, ampliar la variedad de postres a ofrecer a las clientes, considerando mantener la calidad que debe caracterizar a Dulce Momento. Adicionalmente, antes de lanzar el proyecto al mercado, se cambiará el termino kit por *pack* debido a que es más comercial en cuanto a productos de consumo.

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Avolio, B., Del Carpio, L., Fajardo, V., Del Río, C. & Chávez, J. (2020). *Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú* (Informe técnico 2020) (R. Vega, ed.). Centro de Investigación en Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad. Centrum PUCP – Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175322/Gestion%20y%20Distribucion%20del%20Tiempo%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bongiovanni, R. & Tuninetti, L. (2021). Huella de carbono de la cadena triguera argentina. *LALCA: Revista Latinoamericana de Evaluación del Ciclo de Vida*, 5, e55551. <http://lalca.acv.ibict.br/lalca/article/view/5551/5264>
- Brown, T. (2008, junio). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf
- Carrión, C., Mora, F., Quispe, L. & Bendezú, R. (2021). *Merkato, una propuesta sostenible financiera y socialmente, cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de los bodegueros de la ciudad de Lima*. [En prensa]

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (De Hassan, A., trad.). Harvard Business School Press. Grupo Editorial Norma.

<https://theoffice.pe/wp-content/uploads/La%20Estrategia%20del%20Oceano%20Azul.pdf>

Colegio Yaocalli. (2019, 5 de febrero). *10 actividades para fomentar la convivencia en familia*. Yaocalli Blog. <https://blog.colegios-cedros-yaocalli.mx/yaocalli/actividades-fomentar-convivencia-familia>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S. A. C. (2019). *Perú: Población 2019* (Market Report n.º 4).

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaWeb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Csikszentmihalyi, M., Amussen, G., Nicanor, E., Cuenca, M., Gil, E., Steiner, P., Buarque, C., González, M., Lynch, R., Trigo, V., Hemingway, S. & Borja, J. (2001). *Ocio y desarrollo. Potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (I Documento de estudios del ocio, n.º 18; Lynx Idiomas, trad.). Instituto de Estudios de Ocio.

Universidad de Deusto. http://www.deusto-publicaciones.es/ud/openaccess/ocio/pdfs_ocio/ocio18.pdf

Defensoría del Pueblo del Perú. (2020). *Sobrecarga de labores en las mujeres durante la cuarentena por la emergencia sanitaria* (Documento de trabajo n.º 002-2020-DP/ADM). <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Documento-de-trabajo-N-002-2020-DPADM-Sobrecarga-de-labores-en-las-mujeres-durante-la-cuarentena-por-la-emergencia-sanitaria.pdf>

- Educo. (2018, 28 de febrero). *Actividades en familia: 14 ideas para disfrutar juntos*. Sección Creciendo Juntos. <https://www.educo.org/blog/actividades-en-familia-14-ideas-para-disfrutar-juntos>
- El Orden Mundial. (2020, 7 de septiembre). *Cómo ocupamos nuestro tiempo*. <https://elordenmundial.com/mapas/como-ocupamos-nuestro-tiempo/>
- Flores, B., Castillo, J., Bailon, C. & Hormaza, N. (2017). *Proyecto de negocio sobre la comida saludable, Good Food* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622166>
- Frank, R., Massy, W. & Wind, Y. (1972). *Market Segmentation*. Prentice-Hall.
- García, G. (2013). *Huella de Carbono – Carbon Footprint*. Asociación Española para la Calidad; Comité de Medio Ambiente. https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=c25fc97e-13e8-47b1-bd9d-1d2a28a50e9f&groupId=10128
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2018). *Elaboración de productos de panadería (resumen)* (Reporte sectorial n.º 7). <https://sni.org.pe/julio-2018-reporte-sectorial-panaderia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Encuesta nacional del uso del tiempo 2010 – principales resultados*. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social del Perú (Mimdes); Dirección Nacional de Censos y Encuestas del Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/planes/mimdes-inei-encuesta-nacional-uso-tiempo.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a, 11 de mayo). *En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3.8 %* [Nota de prensa, n.º 61]. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np61_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Producción nacional* (Informe técnico n.º 4). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-produccion.pdf>

Ipsos Perú (2019, 12 de septiembre). *Publicidad en medios tradicionales todavía capta mayor atención que en los digitales* [Nota de prensa]. <https://www.ipsos.com/es-pe/publicidad-en-medios-tradicionales-todavia-capta-mayor-atencion-que-en-los-digitales>

Luna, F. (2020, 4 de abril). *Aprendizajes COVID-19 en consumo masivo*. Kantar. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Aprendizajes-COVID-19-en-consumo-masivo>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2021, 11 de enero). *Informe preelectoral: crecimiento de la economía peruana sería 5.1 % en promedio durante el periodo 2021 – 2026* [Nota de prensa]. https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=6852&Itemid=101108&lang=es

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2020). *Encuesta sobre percepciones y actitudes de mujeres y hombres frente al aislamiento social obligatorio a consecuencia del COVID-19*. https://www.mimp.gob.pe/files/Encuesta_sobre_percepciones_y_actitudes_COVID-19.pdf

- Municipalidad de Lima Metropolitana. (2020). *La voz de las niñas y los niños. Niñas y niños de Lima opinan sobre su situación en tiempos de cuarentena*. Red Lima. La ciudad de las niñas y los niños. https://www.descubrelima.pe/wp-content/uploads/2020/05/informefinal_lavoz_de_lasniñas_y_losniños_mayo_2020.pdf
- Murcia, J. (2017, 5 de octubre). Tendencia internacionales en panadería y bollería. Pan artesano y masas congeladas confluyen en una oferta tan variada como atractiva. *Distribución y Consumo*, 2(147), 48-53. https://www.mercasa.es/media/publicaciones/233/1495529106_Tendencias_internacionales_en_panaderia_y_bolleria.pdf
- Navarro, A. (2019). *La evolución de la mujer peruana*. Arellano. <https://www.arellano.pe/la-evolucion-de-la-mujer-peruana/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado el 1 de julio de 2021 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Smith, A. (2010). *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (Vázquez, L., trad.; 3ª ed.). Deusto. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (Meneses, M., trad.). Deusto. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>

Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia.

Harvard Business Review. América Latina, 86(1), 58-77.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

Romero, G. (2017). *Análisis del impacto ambiental de la dieta promedio chilena, optimización a través de Optimeal y propuesta de políticas públicas para su Reducción* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Federico Santa María].

Repositorio de la Universidad Técnica Federico Santa María.

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/24688/3560902048990UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosales, S. (2021, 28 de abril). Panes ricos en nutrientes ganan participación en mercado pese a más altos precios. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/panes-ricos-en-nutrientes-ganan-participacion-en-mercado-pese-a-mas-altos-precios-noticia/>

Sanz, E., Sáenz de Jubera, M. & Cano, R. (2018). Actitudes de padres e hijos hacia un ocio compartido en familia. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 32, 59-70.

https://doi.org/10.7179/PSRI_2018.32.05

Scuro, L. (2017, 22 de noviembre). *La distribución del tiempo en el análisis de las desigualdades en las ciudades de América Latina* [Presentación de la conferencia en Power Point]. Seminario Internacional ¿Quién cuida en la ciudad? Políticas urbanas y autonomía económica de las mujeres, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago, Chile.

https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/lucia_scuro.pdf

Seminario, L. (2017). *Actualización de la tasa social de descuento*. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Tasa_Social_Descuento.pdf

Sistema Europeo de Negocio de CO₂. (2020). *Precios de CO2 media anual del 2020*.

<https://www.sendeco2.com/es/precios-co2>

Upward, A. & Jones, P. (2016, 1 de marzo). An ontology for strongly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.

<https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

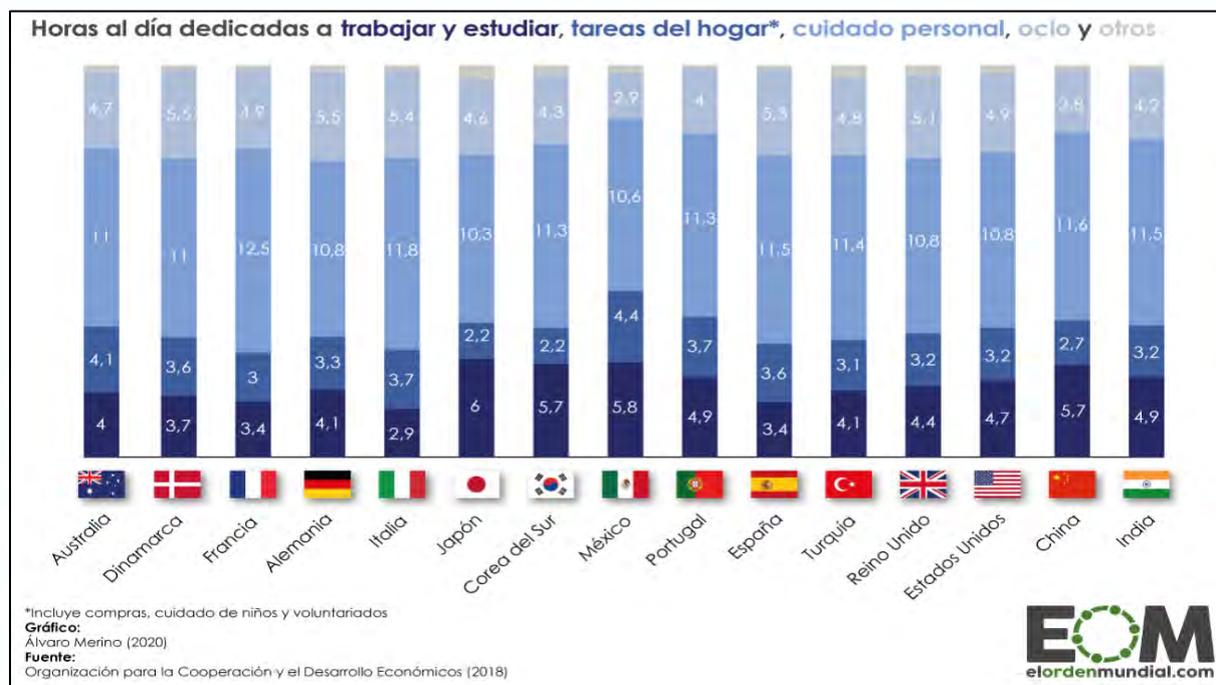


Apéndices

Apéndice A. Gestión y Uso del Tiempo

Figura A1

Uso del Tiempo en el Mundo

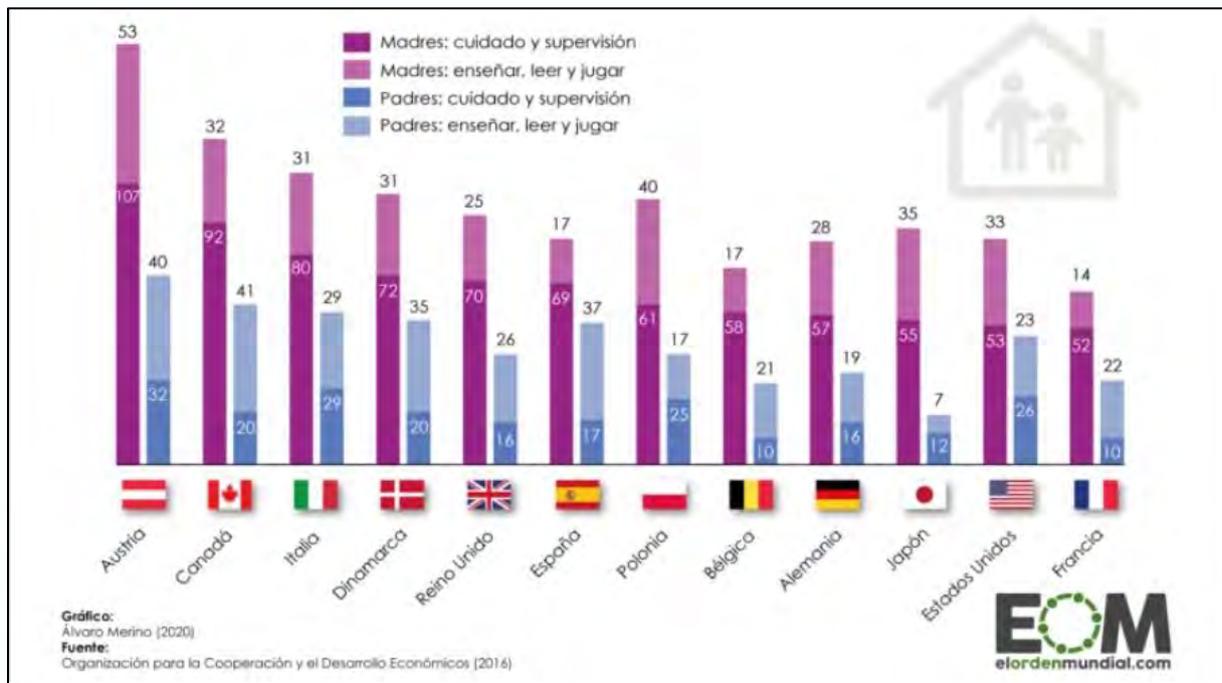


Nota. Tomado de *Cómo ocupamos nuestro tiempo*, por El Orden Mundial, 2020

(<https://elordenmundial.com/mapas/como-ocupamos-nuestro-tiempo/>). Información de dominio público.

Figura A2

La Desigualdad en el Cuidado de los Hijos por parte de Madres y Padres

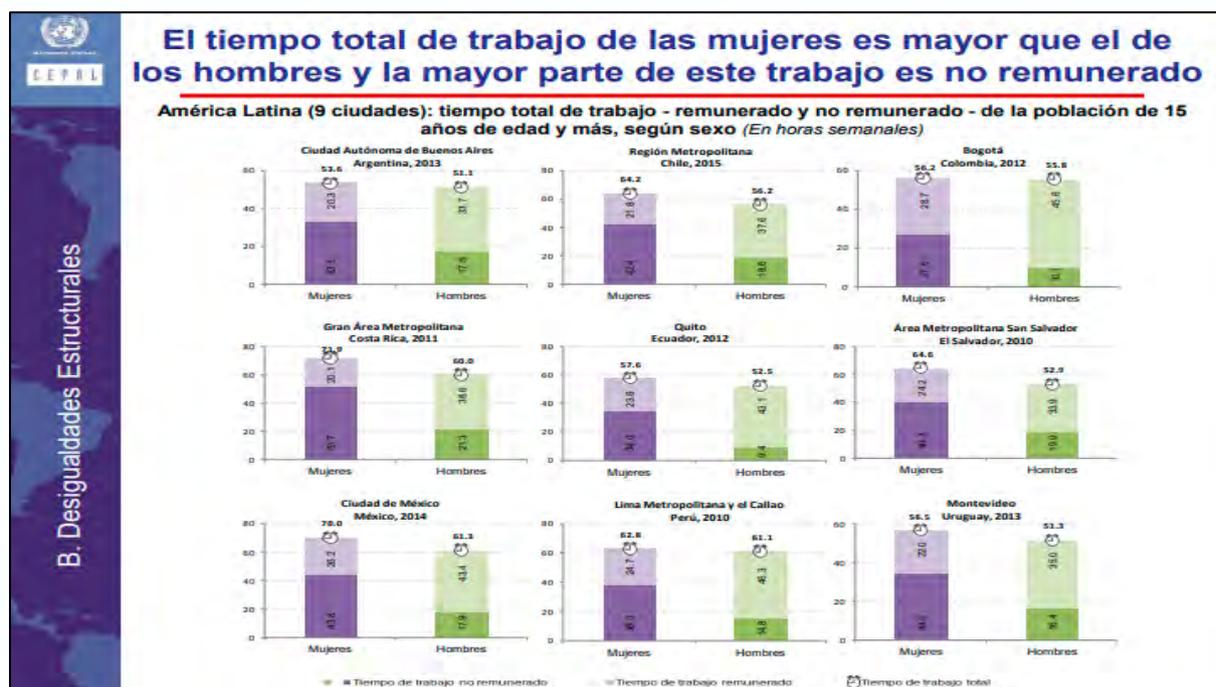


Nota. Tomado de *Cómo ocupamos nuestro tiempo*, por El Orden Mundial, 2020

(<https://elordenmundial.com/mapas/como-ocupamos-nuestro-tiempo/>). Información de dominio público.

Figura A3

Tiempo Total de Trabajo – Remunerado y no Remunerado

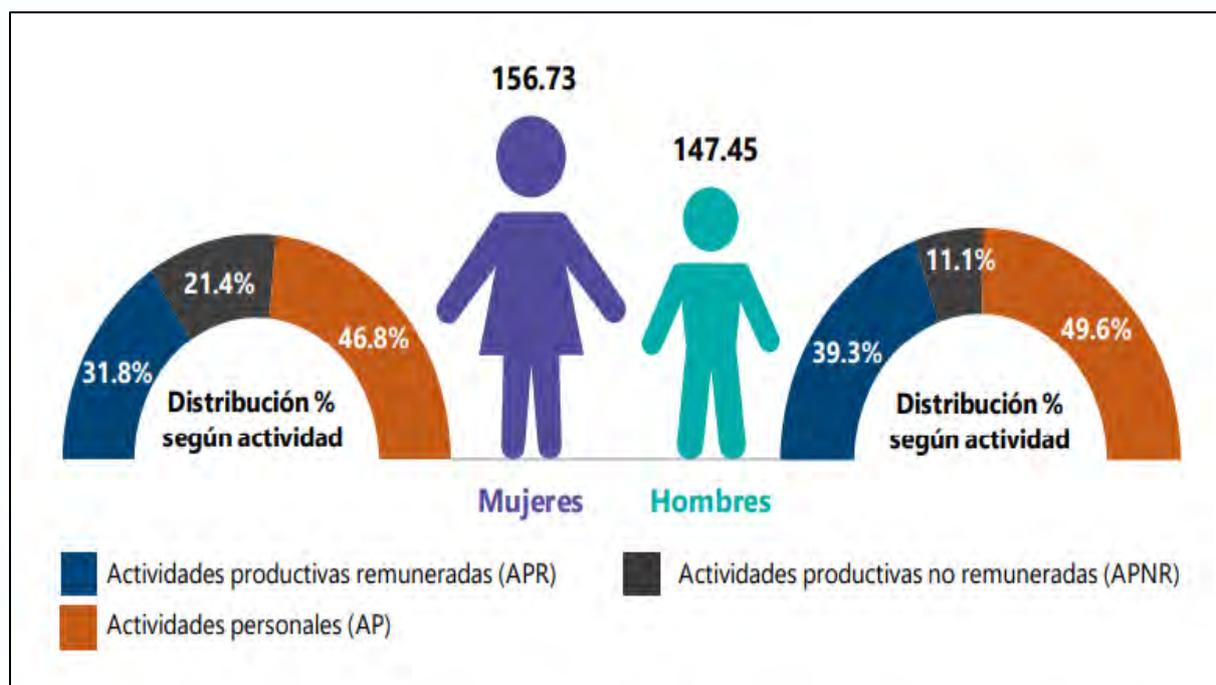


Nota. Tomado de *La distribución del tiempo en el análisis de las desigualdades en las ciudades de América Latina*, por L. Scuro, 2017

(https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/lucia_scuro.pdf). Información de dominio público.

Figura A4

Distribución del Uso del Tiempo



Nota. Tomado de *La distribución del tiempo en el análisis de las desigualdades en las ciudades de América Latina*, por L. Scuro, 2017

(https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/lucia_scuro.pdf). Información en el dominio público.

Figura A5

Tiempo Promedio (Horas Diarias) Destinado a las Actividades Personales, según Tenencia de Hijos y Sexo

Mujeres	Número de hijos (Diferencia de horas entre ambos)	Hombres	Lunes a Viernes	Sábado	Domingo
9.9	Con más de 03 hijos (Diferencia: 0.7 horas)	10.6	9.8	10.2	10.7
10.4	Con 02 hijos (Diferencia: 0.2 horas)	10.2	9.8	10.2	11
10.5	Con un hijo (Diferencia: 0.1 horas)	10.4	9.9	10.4	11
11.3	Sin hijos (Diferencia: 0.7 horas)	10.5	10.6	10.8	11.1

Nota. Tomado de *Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú.*

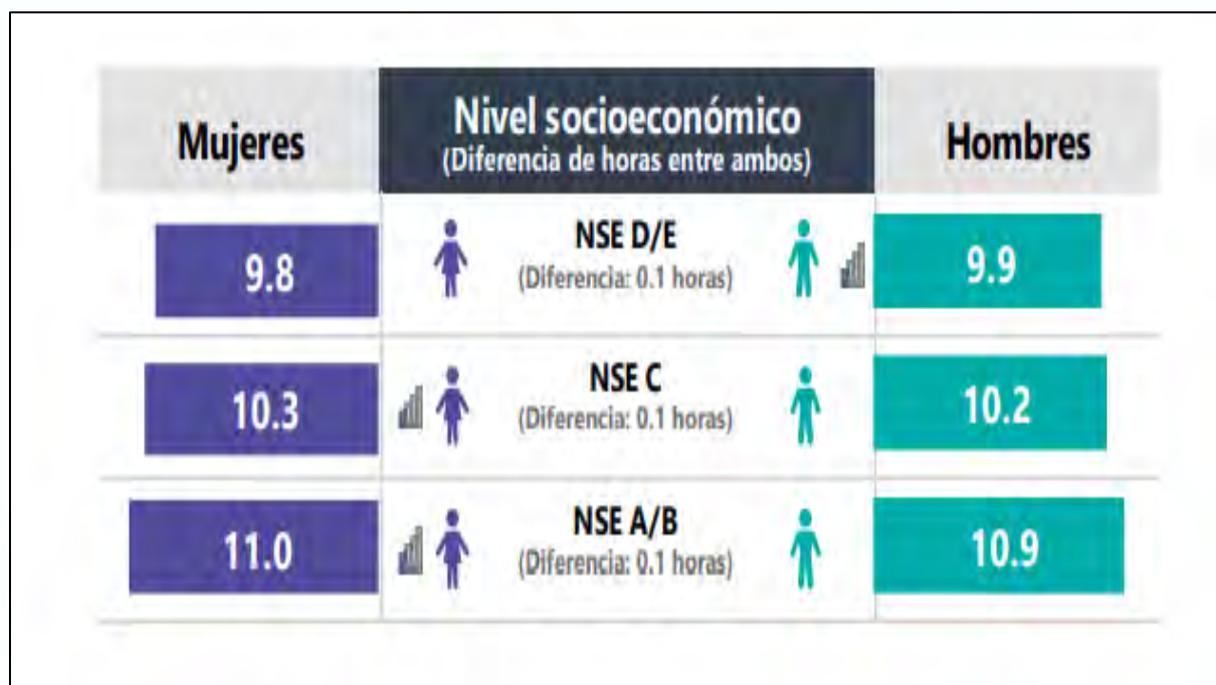
(Informe técnico 2020), por B. Avolio et al., 2020

(<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175322/Gestion%20y%20Distribucion%20del%20Tiempo%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>). Información de

dominio público.

Figura A6

Tiempo Promedio (Horas Diarias) Destinado a Actividades Personales, Según el NSE y Sexo



Nota. Tomado de *Gestión y distribución del tiempo de las mujeres y hombres en el Perú.*

(Informe técnico 2020), por B. Avolio et al., 2020

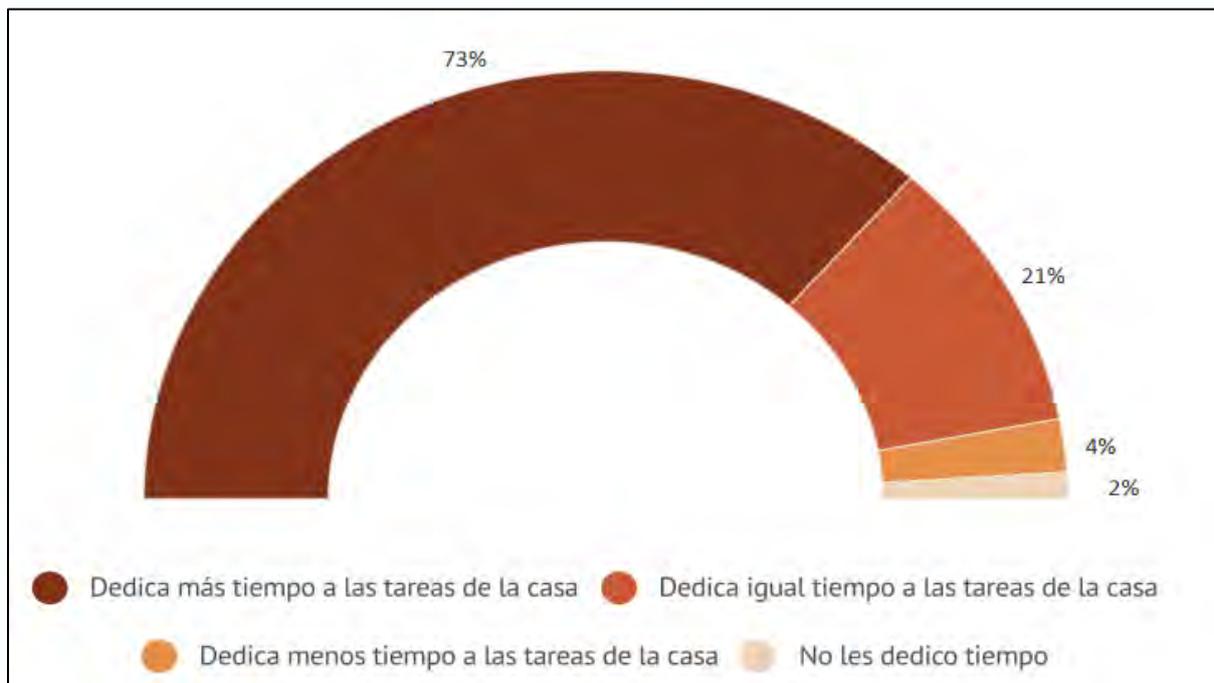
(<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175322/Gestion%20y%20Distibucion%20del%20Tiempo%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>).

Información de dominio público.

Apéndice B. Dedicación del Tiempo en el Contexto de la Pandemia por la COVID-19

Figura B1

Comparación de Dedicación del Tiempo a Tareas del Hogar entre el Contexto de la Pandemia por la COVID-19 y el Previo a Esta



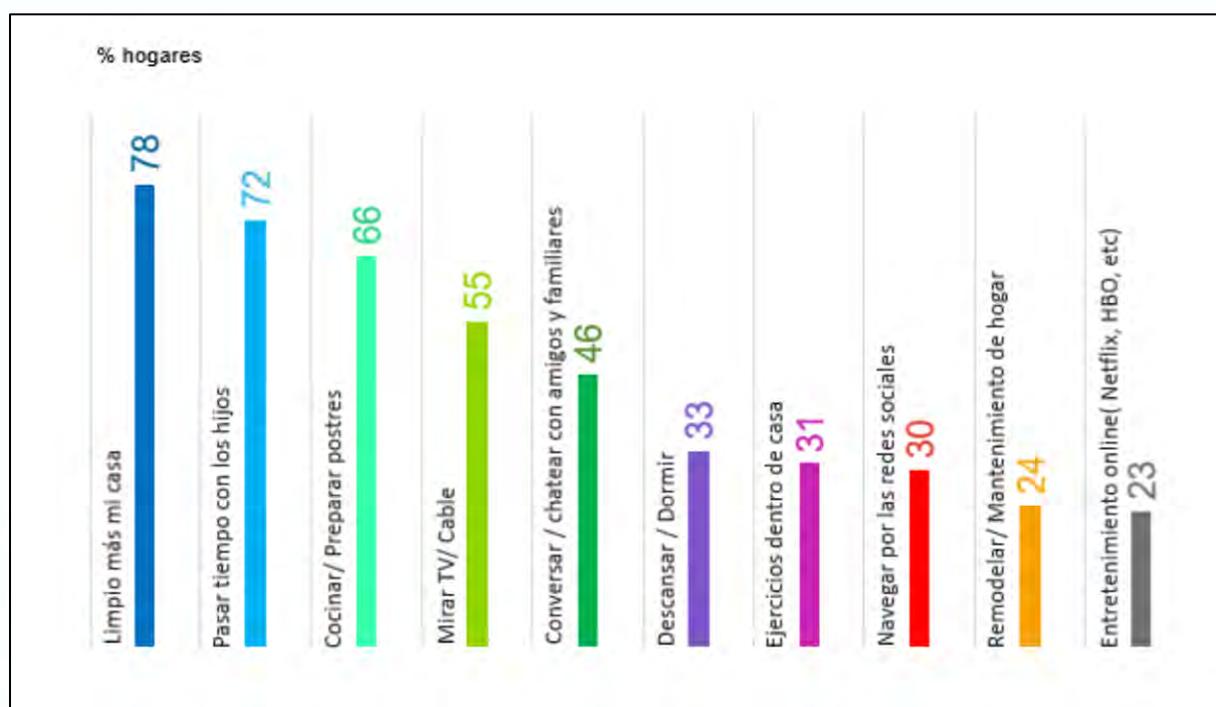
Nota. Tomado de *Encuesta sobre percepciones y actitudes de mujeres y hombres frente al aislamiento social obligatorio a consecuencia del COVID*, por Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2020

(https://www.mimp.gob.pe/files/Encuesta_sobre_percepciones_y_actitudes_COVID-19.pdf).

Información de dominio público.

Figura B2

Principales Actividades en el Hogar en el Contexto de la Pandemia por la COVID-19



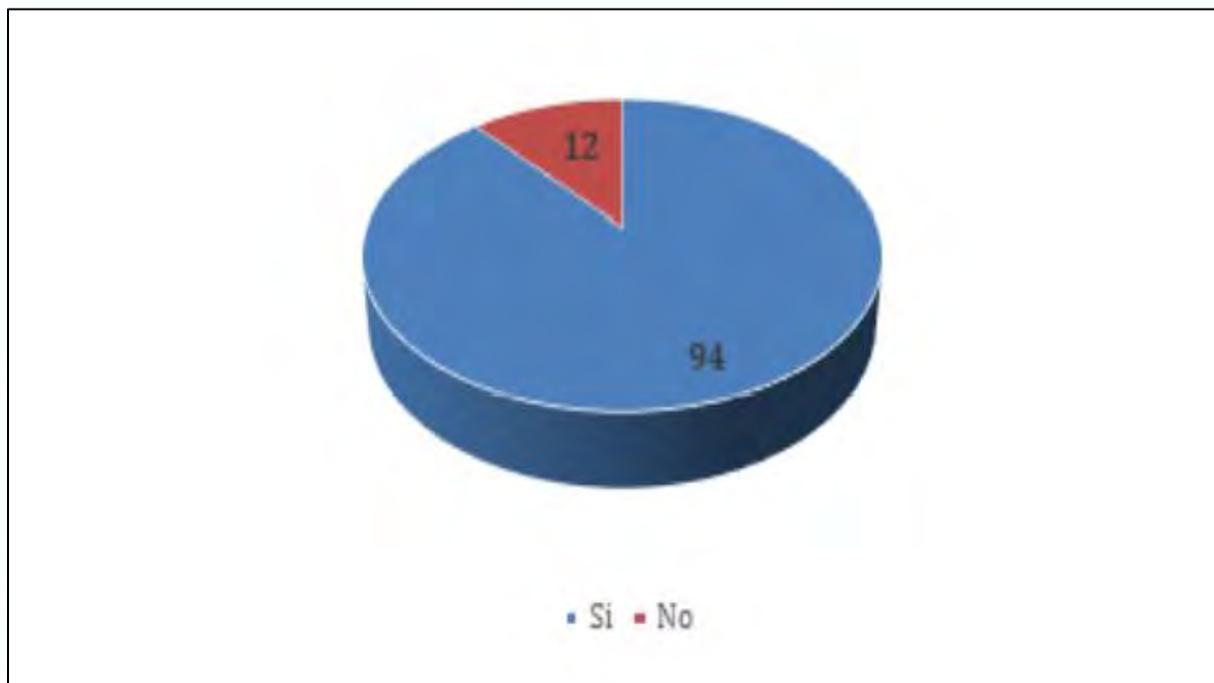
Nota. Tomado de *Aprendizajes COVID-19 en consumo masivo*, por F. Luna, 2020

(<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Aprendizajes-COVID-19-en-consumo-masivo>). Información de dominio público.

Apéndice C. Percepciones de Padres e Hijos ante el Contexto de la Pandemia por la COVID-19

Figura C1

Percepción sobre la Carga de Trabajo ante la Pandemia por la COVID-19

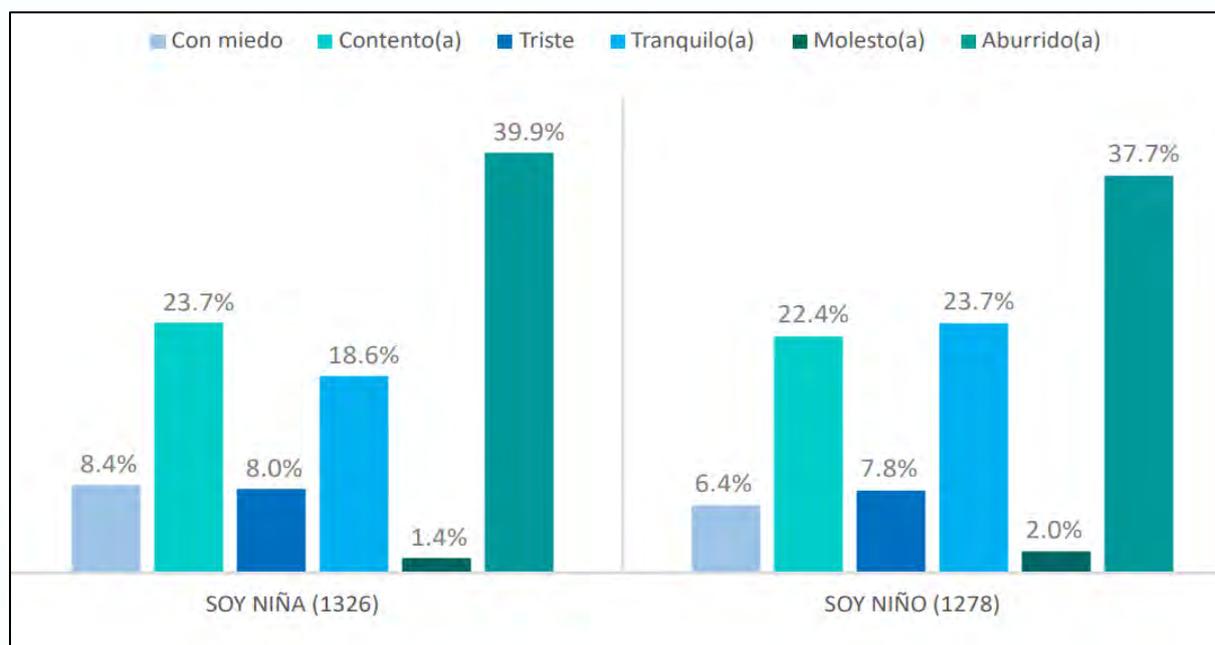


Nota.  = Siente más carga de trabajo;  = No siente más carga de trabajo.

Tomado de *Sobrecarga de labores en las mujeres durante la cuarentena por la emergencia sanitaria*, por Defensoría del Pueblo, 2020 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Documento-de-trabajo-N-002-2020-DPADM-Sobrecarga-de-labores-en-las-mujeres-durante-la-cuarentena-por-la-emergencia-sanitaria.pdf>). Información de dominio público.

Figura C2

Percepción de Sensaciones de los Niños ante la Pandemia por la COVID-19



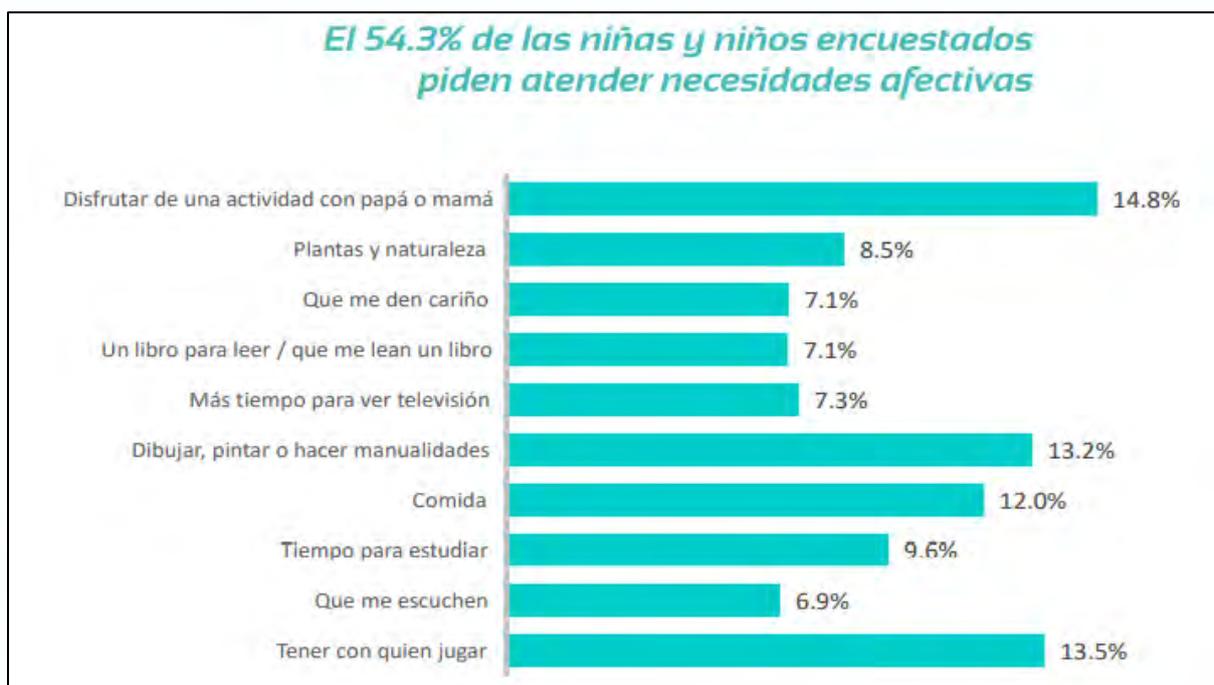
Nota. Tomado de *La voz de las niñas y los niños. Niñas y niños de Lima opinan sobre su situación en tiempos de cuarentena*, por Municipalidad de Lima Metropolitana, 2020

(https://www.descubrelima.pe/wp-content/uploads/2020/05/informefinal_lavoz_de_lasniñas_y_losniños_mayo_2020.pdf).

Información de dominio público.

Figura C3

Percepción de Necesidades Afectivas de los Niños ante la Pandemia por la COVID-19



Nota. Tomado de *La voz de las niñas y los niños. Niñas y niños de Lima opinan sobre su situación en tiempos de cuarentena*, por Municipalidad de Lima Metropolitana, 2020

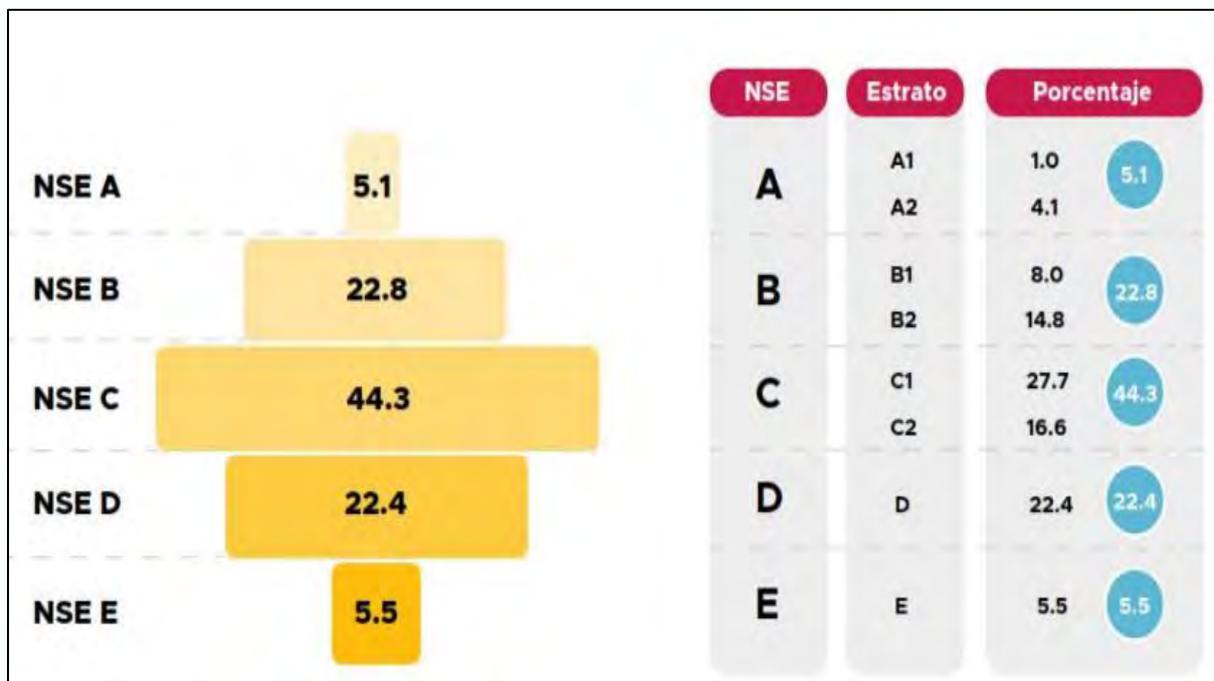
(https://www.descubrelima.pe/wp-content/uploads/2020/05/informefinal_lavoz_de_lasniñas_y_losniños_mayo_2020.pdf).

Información de dominio público.

Apéndice D. Datos de Hogares Según el NSE en Lima Metropolitana

Figura D1

Distribución de Hogares según el NSE en Lima Metropolitana



Nota. Tomado de *Niveles socioeconómicos 2019*, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2019 (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>). Información de dominio público.

Figura D2

Cantidad de Hogares según el NSE en Lima Metropolitana y Familias con Hijos

Cuadro N° 10											
Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico											
(En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Nota. Tomado de *Perú: Población 2019*, por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S. A. C., 2019

(http://www.cpi.pe/images/upload/paginaWeb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

Información de dominio público.

Apéndice E. Guía de Entrevista a Madres de Familia

1. Explicación de los motivos de las entrevistas

Guía de entrevista para madres ejecutivas de Lima Metropolitana de los NSE B y C con hijos entre 5 y 11 años de edad.

Te agradecemos mucho por el tiempo que nos ofreces para hacerte una breve entrevista sobre tu sentir en relación con el tiempo de diversión que compartes con tus hijos, sabiendo de tus múltiples ocupaciones. A partir de esto, se busca ofrecer una solución que contribuya socialmente a mejorar y fortalecer la relación entre ambos.

La idea surgió porque como padres hemos experimentado ocasiones de estrés y frustración al no poder dedicar un tiempo de calidad a nuestros menores hijos. Todavía no hemos encontrado la solución al respecto; sin embargo, a través de esta conversación, buscamos validar si este dolor es colectivo y que el contribuir a su solución sea beneficioso para el mayor número de personas.

2. Reglas para la entrevista

- a. Todas sus respuestas son válidas.
- b. La honestidad será bienvenida.

3. Preguntas de la entrevista

a. Conocimiento de la entrevistada

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Cuántos años tienes?
- ¿En qué distrito vives?
- ¿Cuántos hijos tienes?
- ¿Cuáles son las edades de tus hijos?
- ¿A qué te dedicas profesionalmente?
- ¿Qué actividades realizas en tu tiempo libre?

b. Antes y después de iniciar la cuarentena a causa de la pandemia por la COVID-19

- ¿Puedes contarnos cómo es una semana típica?
- ¿Cómo te sientes en relación con la realización de tus múltiples roles?
- ¿Cómo te sientes en relación con el tiempo que pasas con tus hijos?

c. Creencias

- ¿Qué beneficios crees que se generan en los espacios de compartir de las madres y sus hijos?
- ¿Qué actividades entre tú y tu hijo crees que te pueden generar felicidad?
- ¿Qué crees que les genere orgullo a tus hijos?
- ¿Cuál es tu mayor motivación?

4. Cierre de la entrevista

Muchas gracias por tu tiempo: realmente valoramos la atención que ha tenido con nosotros, pues nos ha permitido conocer más a las madres ejecutivas con hijos entre 5 y 11 años.

5. Despedida.

Apéndice F. Categorías y Patrones de Comportamiento de las Usuarías

Tabla F1

Categoría de Información

Ítem	Categoría de información	Información más relevante de la categoría
01	Ocupación	Jefatura o gerencia de un área.
02	Actividades en su tiempo libre	Caminamos por los parques, jugamos, leemos cuentos, preparamos algo rico.
03	Relato de una semana típica antes de la pandemia causada por la COVID-19	De lunes a viernes: de casa al trabajo, los chicos de casa al colegio, cenamos juntos y repasamos el día. Fines de semana: llevarlos a las clases extracurriculares, ayudarles con las tareas, pasear un poco, organizar la casa para la semana.
04	Relato de una semana típica (después de la pandemia causada por la COVID-19)	De lunes a viernes: trabajar sin horario de trabajo, ya que se ha extendido, conectar a los chicos a las clases dar soporte en la realización de algunas actividades durante la clase, subir las tareas a la plataforma, monitorear la realización de las tareas. Fines de semana: continuar trabajando, realizar las compras por <i>delivery</i> generalmente, organizar la casa, llamar a mis padres y asistirlos remotamente.
05	Sentir en relación con la realización de los múltiples roles (antes de la pandemia causada por la COVID-19)	Cansada, pero feliz que llegue el fin de semana para hacer algo con la familia o amigos.
06	Sentir en relación con la realización de los múltiples roles (después de la pandemia causada por la COVID-19)	Cansada de la rutina, con poca paciencia, estresada por el incremento de tareas en todo sentido; el fin de semana se incrementa el cansancio, ya que debo cerrar temas del trabajo y lidiar con el tiempo libre de mis hijos que me demandan estar con ellos; ya no tengo tiempo para mí por temas de salubridad ni por tiempo libre.

Ítem	Categoría de información	Información más relevante de la categoría
07	Sentir en relación con el tiempo que pasas con tus hijos (antes de la pandemia causada por la COVID-19)	Feliz de que llegaran los fines de semana para estar juntos y compartir.
08	Sentir en relación con el tiempo que pasas con tus hijos (después de la pandemia causada por la COVID-19)	Con poco tiempo para ellos y lamentablemente con poca paciencia, ya que me siento cansada y eso me frustra como madre.
09	Creencias sobre beneficios generados en los espacios de compartir de las madres y sus hijos	Generan confianza en los niños y sus madres, acercamiento y felicidad entre ambos. Realización para las madres.
10	Actividades entre madres e hijos que creen pueden generarles felicidad	Hacer algún trabajo que implique colaboración entre ambos, que el resultado sea compartido por ambos.
11	Creencias sobre qué les enorgullece a sus hijos	Que mamá sea una persona reconocida e importante. Que siempre resuelva y encuentre todo.
12	Mayor motivación	Sus hijos

Tabla F2*Patrones de Comportamiento*

Ítem	Categoría de información	Patrones de comportamiento	Patrones perfil de la usuaria
01	Ocupación	Generalmente jefatura o gerencia de un área.	Sí
02	Actividades en su tiempo libre	Suelen pasear por los parques, jugar, leer cuentos, ir al cine, preparar algo rico.	Sí
03	Relato de una semana típica antes de la pandemia causada por la COVID-19	De lunes a viernes: de casa al trabajo, los chicos de casa al colegio cenan juntos y comentan cómo les fue durante el día. Fines de semana: llevan a sus hijos a las clases extracurriculares, los ayudan con las tareas, pasean un poco, organizan la casa para la semana.	Sí
04	Relato de una semana típica (después de la pandemia causada por la COVID-19)	De lunes a viernes: trabajan sin horario de trabajo, ya que se ha extendido, conectan a los hijos a las clases, dan soporte en la realización de algunas actividades durante la clase, suben las tareas a la plataforma (<i>home schooling</i>), monitorean la realización de las tareas. Fines de semana: continúan trabajando, realizan las compras por <i>delivery</i> generalmente, organizan la casa, llaman a sus padres y los asisten.	Sí
05	Sentir en relación con la realización de los múltiples roles (antes de la pandemia causada por la COVID-19)	Cansadas, pero felices de que lleguen los fines de semana para hacer algo con la familia o amigos.	Sí

Ítem	Categoría de información	Patrones de comportamiento	Patrones perfil de la usuaria
06	Sentir en relación con la realización de los múltiples roles (después de la pandemia causada por la COVID-19)	Cansadas de la rutina, con poca paciencia, estresadas por el incremento de tareas en todo sentido; el fin de semana se incrementa el cansancio, ya que deben terminar las tareas del trabajo y lidiar con el tiempo libre de sus hijos que les demandan estar con ellos, con poco tiempo para ellas.	Sí
07	Sentir en relación con el tiempo que pasan con sus hijos (antes de la pandemia causada por la COVID-19)	Felices de que llegaran los fines de semana para estar juntos y compartir.	Sí
08	Sentir en relación con el tiempo que pasan con sus hijos (después de la pandemia causada por la COVID-19)	Con poco tiempo para ellos y, lamentablemente, con poca paciencia, ya que se sienten cansadas y frustradas como madres.	Sí
09	Creencias sobre beneficios generados en los espacios de compartir de las madres y sus hijos	Genera confianza en los niños, acercamiento y felicidad entre ambos. Realización y felicidad en las madres.	Sí
10	Actividades entre madres e hijos que creen pueden generarles felicidad	Hacer algún trabajo manual que implique colaboración entre ambos, que el resultado sea compartido en la familia.	Sí
11	Creencia sobre qué les enorgullece a sus hijos	Que su mamá sea una persona que nunca se cansa y que es reconocida.	Sí
12	Mayor motivación	Sus hijos.	Sí

Apéndice G. Desarrollo de la Narrativa *Design Thinking* – Lienzos

Figura G1

Lienzo en Dos Dimensiones

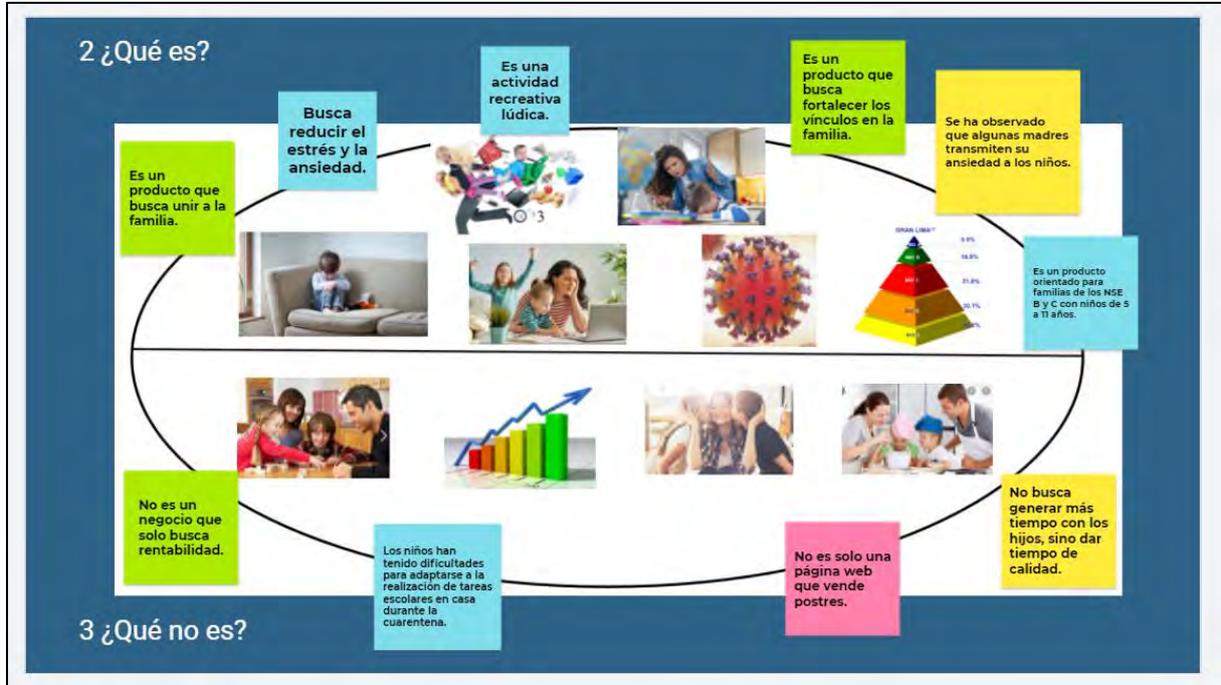


Figura G2

Lienzo Construcción LeoCAD

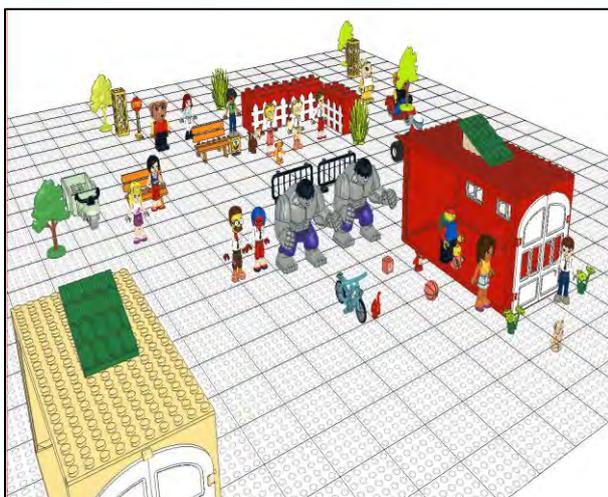


Figura G3

Lienzo Blanco de Relevancia (Primer Feedback)

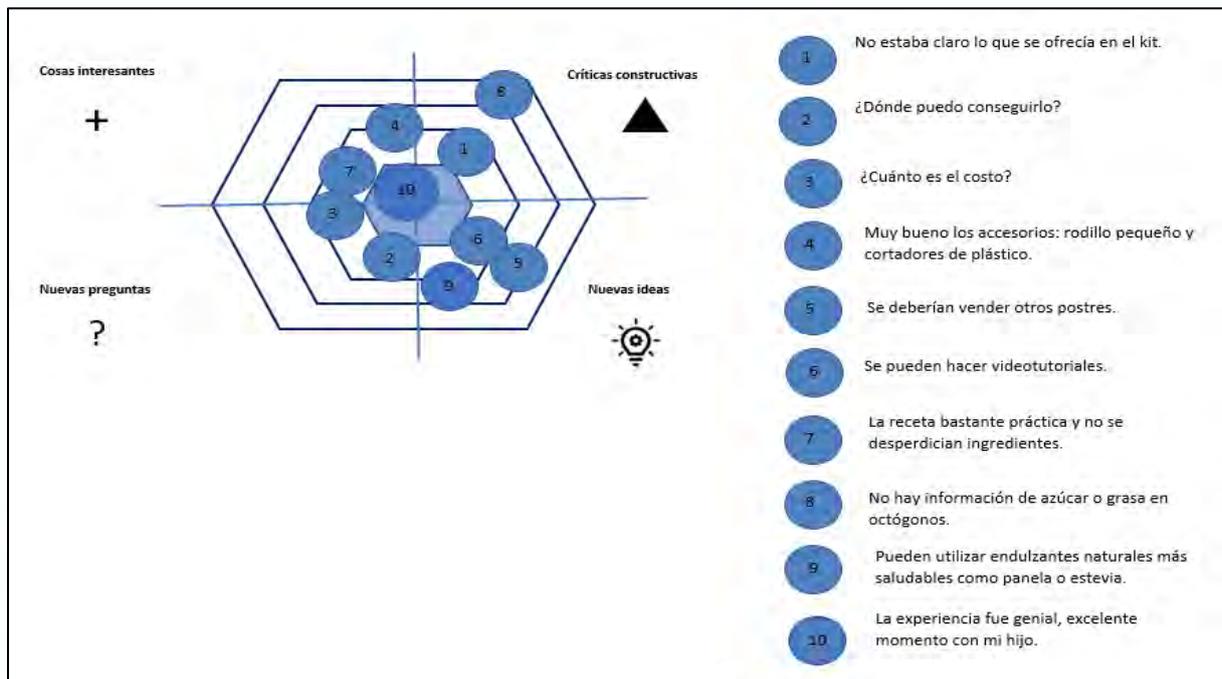
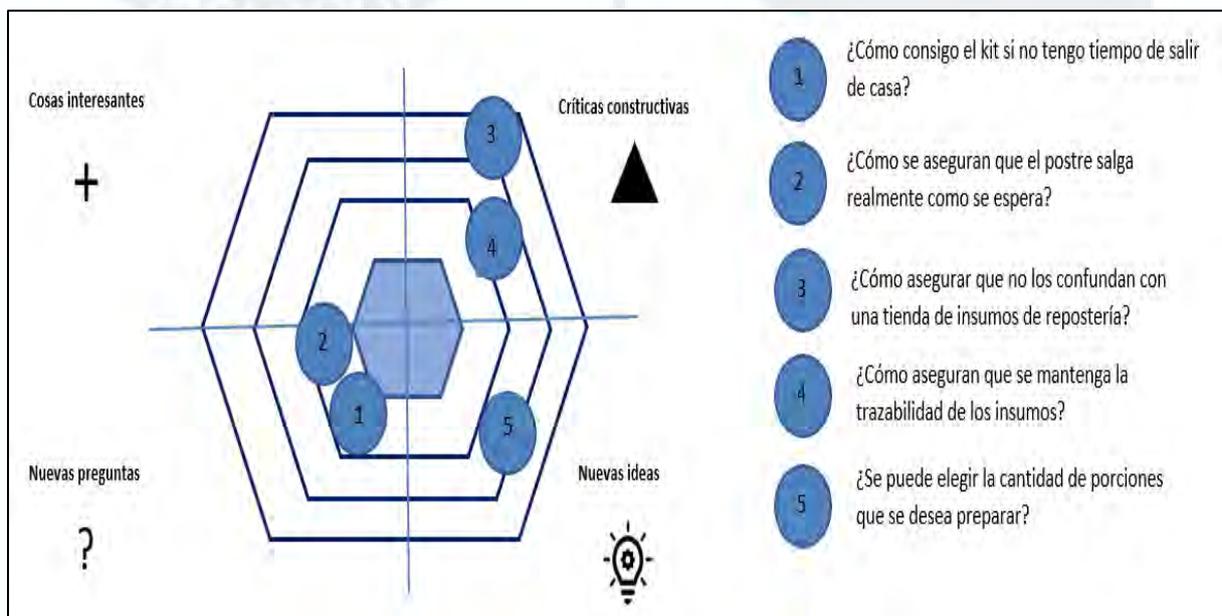


Figura G4

Lienzo Blanco de Relevancia (Segundo Feedback)



Apéndice H. Resultados de Encuesta a las Usuaris

A continuación, se revelan las respuestas de la encuesta realizada a 111 usuarias, la cual tiene por objetivo identificar la preferencia del kit repostero y del precio a pagar. Se puede obtener acceso a la encuesta, respuestas y resultados a través de los siguientes enlaces:

- Preguntas de la 1 a la 15, mediante Google Forms:

<https://docs.google.com/forms/d/15xGiol3yYXUTpm3UzrXFas-TVZq9pKxuxStqlEC0QSE/edit>

- Pregunta 16, mediante Mentimeter:

<https://www.mentimeter.com/s/6e127e27e2d0ff7df97eab9a9dd847e7/7b997b86e686>

Figura H1

Presentación de la Encuesta



Preguntas Respuestas 111

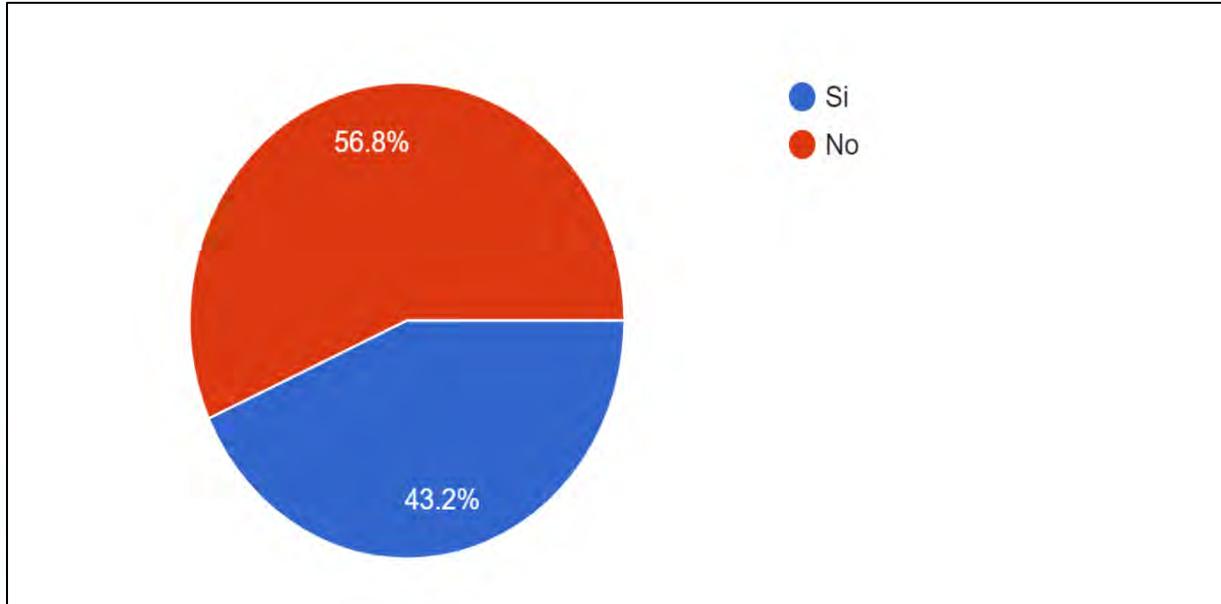
Encuesta kit repostero Dulce Momento

Somos un grupo de alumnos de CENTRUM PUCP y te invitamos a llenar este formulario totalmente anónimo respecto al emprendimiento que te transportará a una experiencia especial con tu engreid@ a través de una cajita mágica con la receta, los ingredientes con las medidas exactas y accesorios necesarios para la preparación a la puerta de tu hogar.

Agradecemos su tiempo.

Figura H2

Resultado – Pregunta 1. ¿Has Oído de los Kits de Repostería (Receta, Ingredientes y Utensilios Básicos) para Prepararlos Junto con tus Hijos?

**Figura H3**

Resultado – Pregunta 2. ¿Consumes Productos Preparados por Delivery?

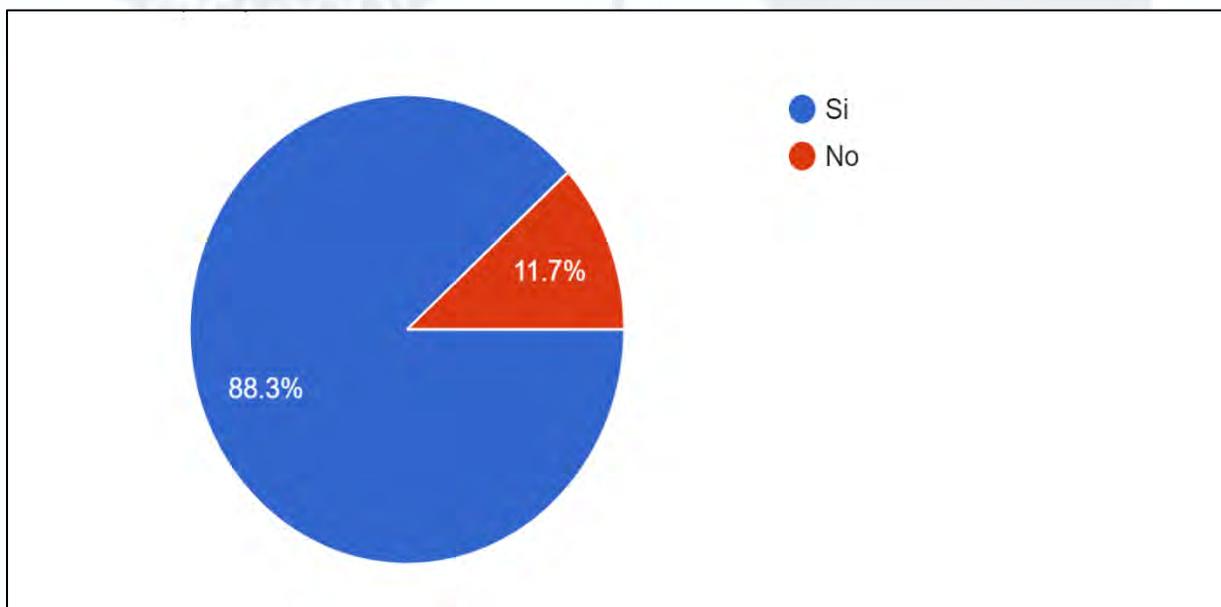


Figura H4

Resultado – Pregunta 3. ¿Te Sientes Satisfecho con el Tiempo que les Dedicas a tus Hijos para Hacer Alguna Actividad Juntos?

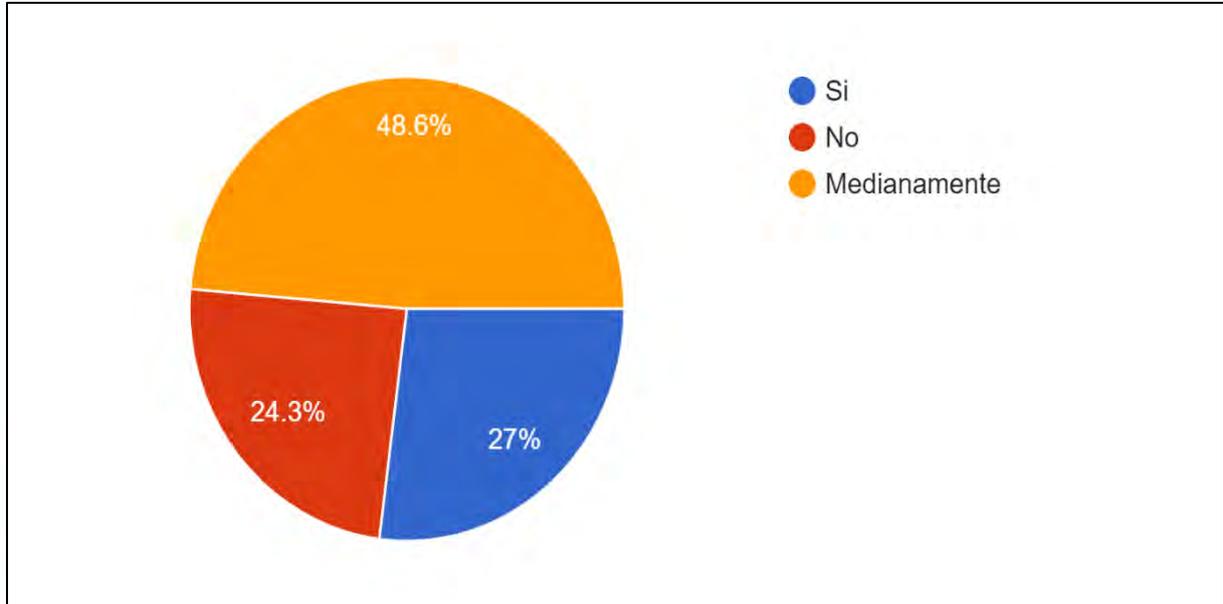


Figura H5

Resultado - Pregunta 4. Si tu Respuesta Fue “No” a la Pregunta Anterior, ¿Cómo te Sientes Cuando Pasas poco Tiempo con tus Hijos?

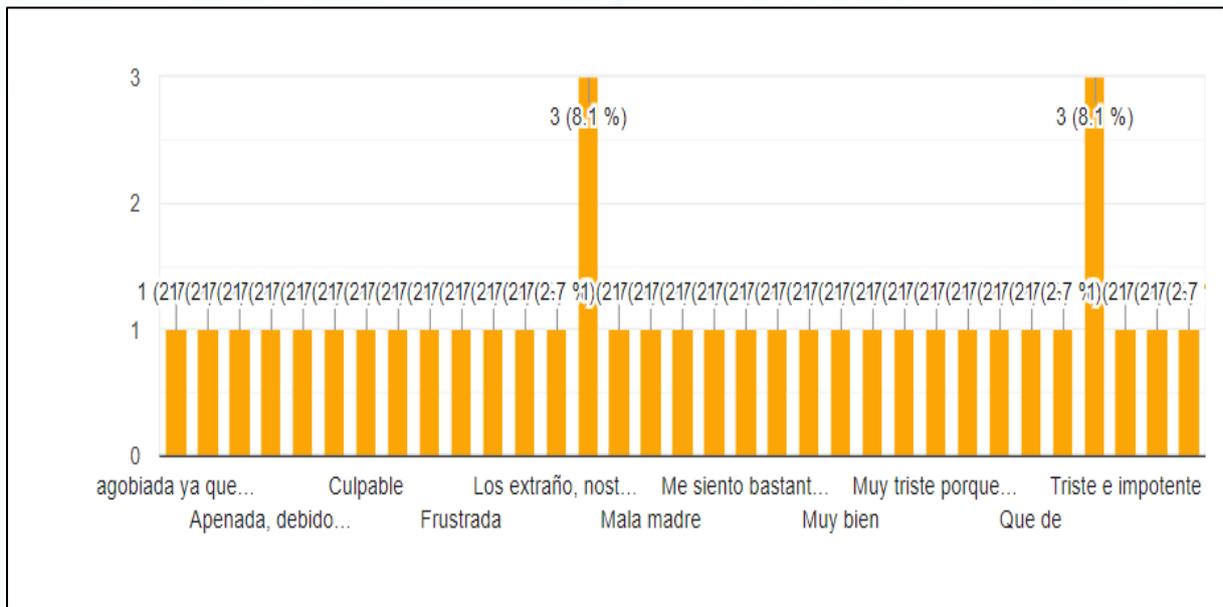
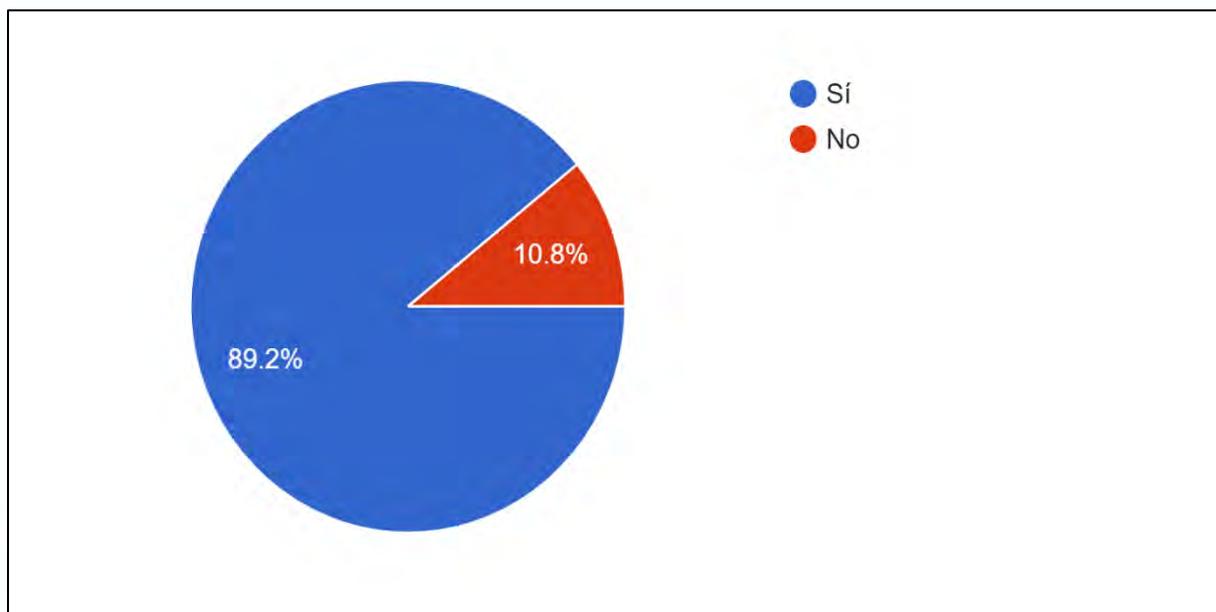


Figura H8

Resultado - Pregunta 7. ¿A ti o a tus Hijos les Gusta hacer Postres?

**Figura H9**

Resultado - Pregunta 8. ¿Te Gustaría Preparar Postres con tus Hijos de una Manera Fácil?

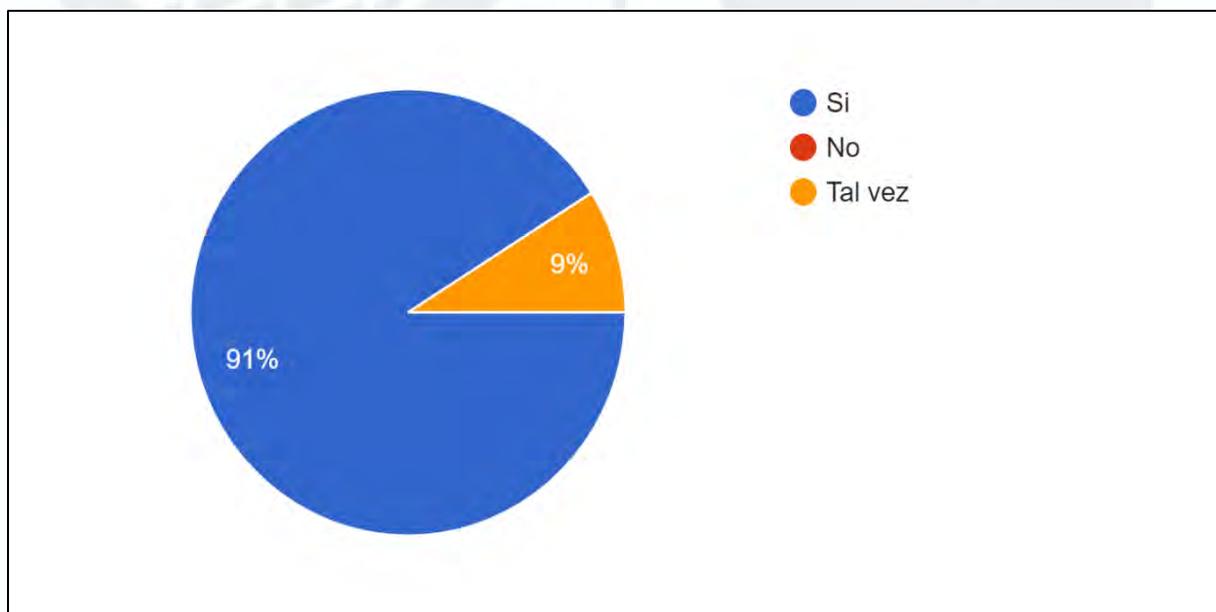
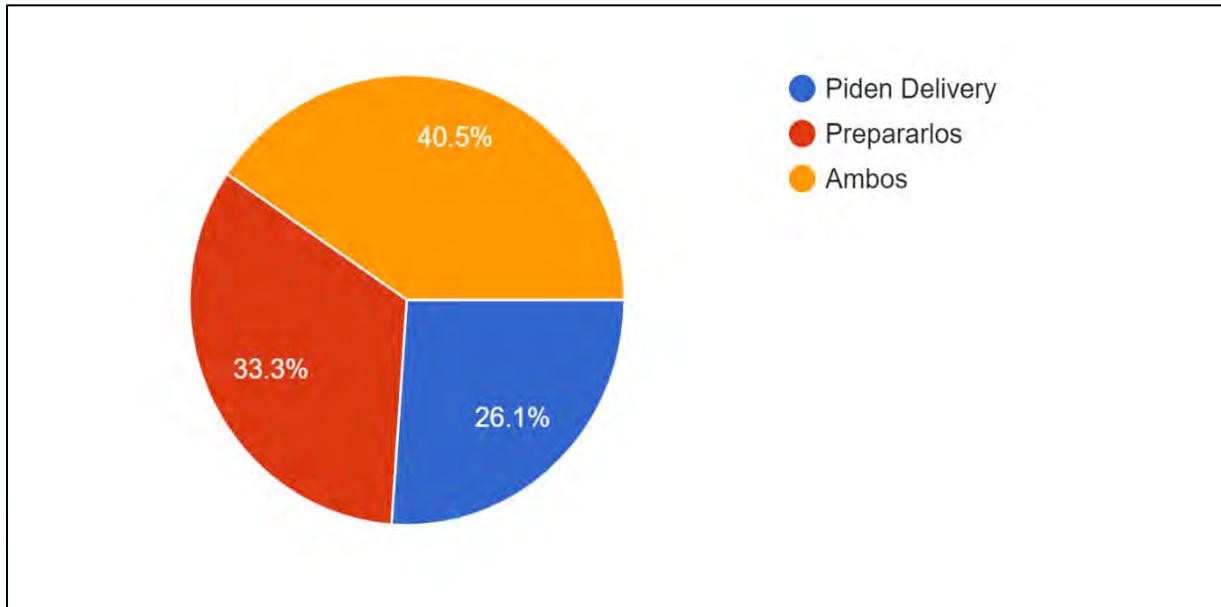


Figura H10

Resultado - Pregunta 9. ¿Normalmente Pides por Delivery un Postre o te Gusta Prepararlo?

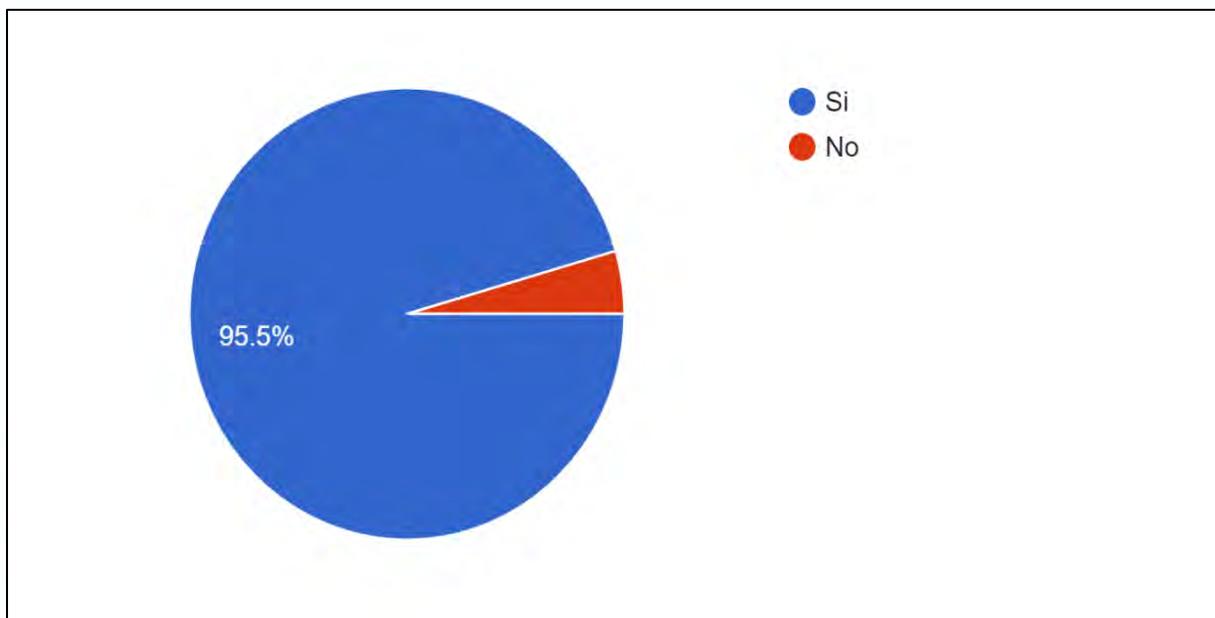
**Figura H11**

Resultado - Pregunta 10. ¿Qué Tanto Tiempo a la Semana Dispones hacer Hacer una Actividad Junto con tus Hijos?



Figura H12

Resultado - Pregunta 11. ¿Si te Ofreciéramos un Kit de Repostería con la Receta Justa y los Pasos a Seguir para Prepararla, lo Comprarías?

**Figura H13**

Resultado – Pregunta 12. ¿Pagaría 60 Soles por esa Experiencia?

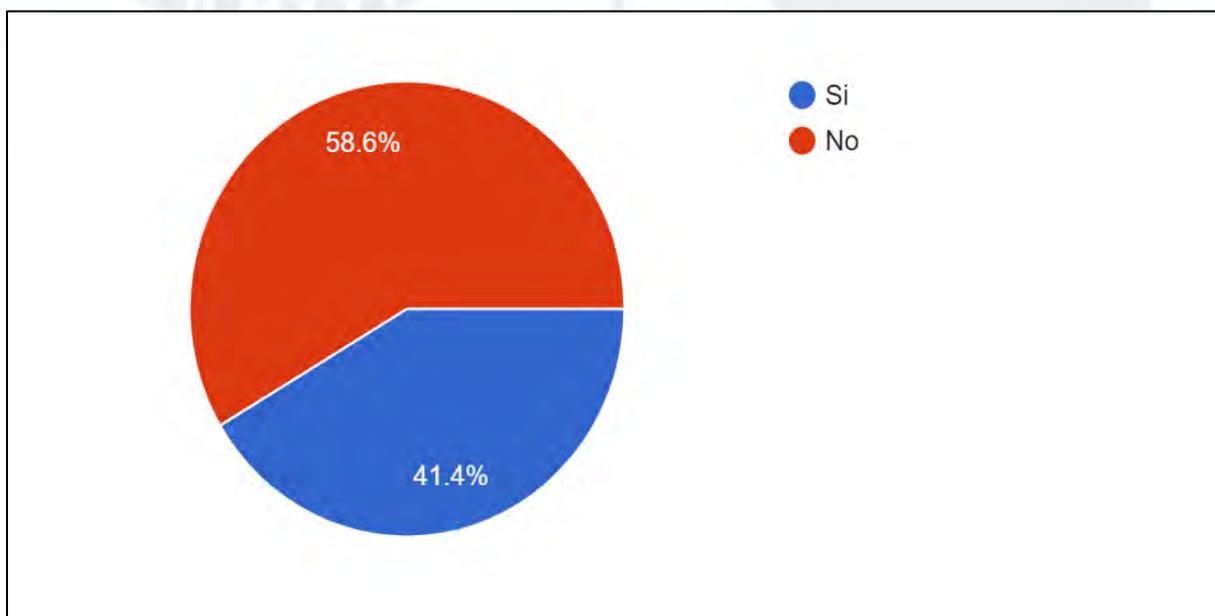


Figura H14

Resultado - Pregunta 13. Si tu Respuesta Fue "No" en la Pregunta Anterior, ¿Cuánto Pagarías por esa Experiencia?

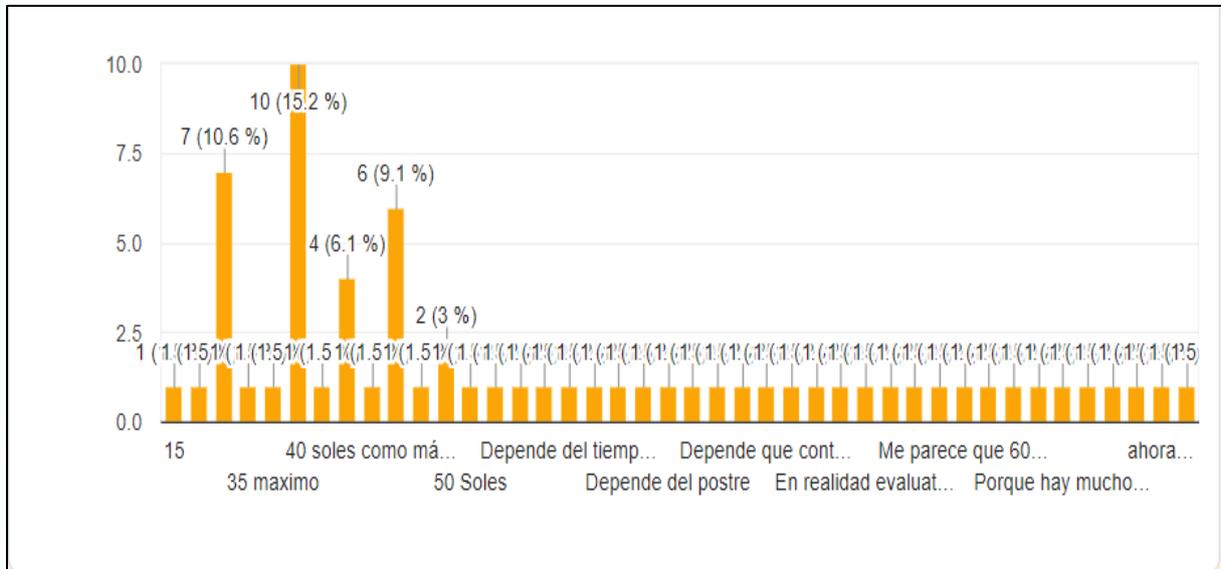


Figura H15

Resultado - Pregunta 14. ¿Con qué Frecuencia al mes Comprarias el Kit Repostero?

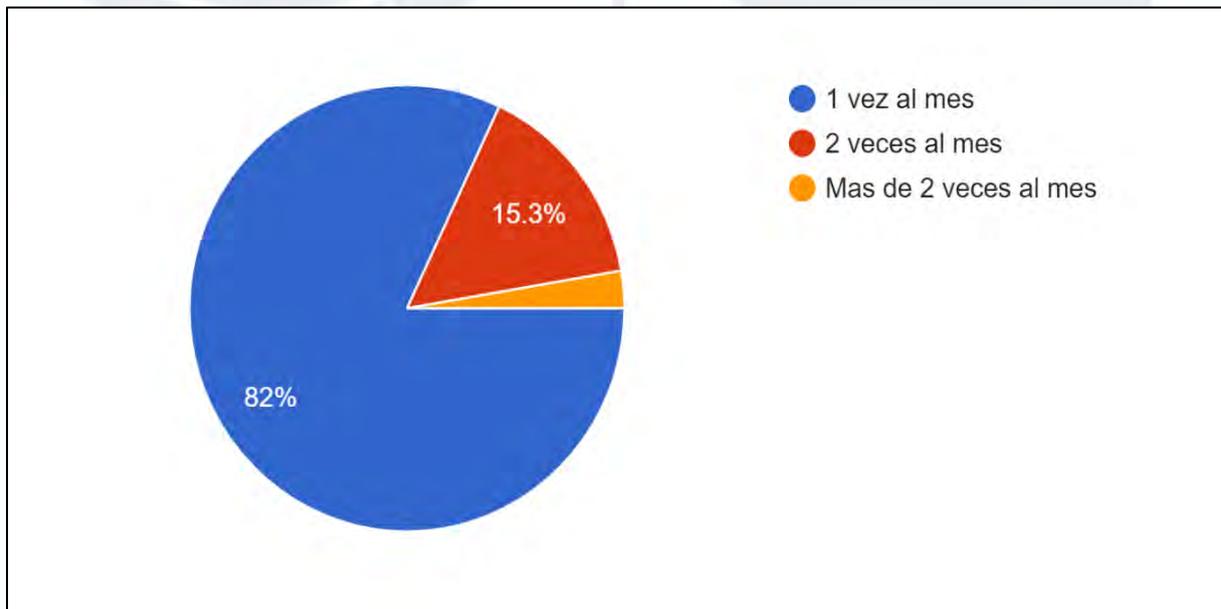


Figura H16

Resultado - Pregunta 15. Si te Ofrecieran Alternativas de Postre, ¿Qué Desearías Preparar?

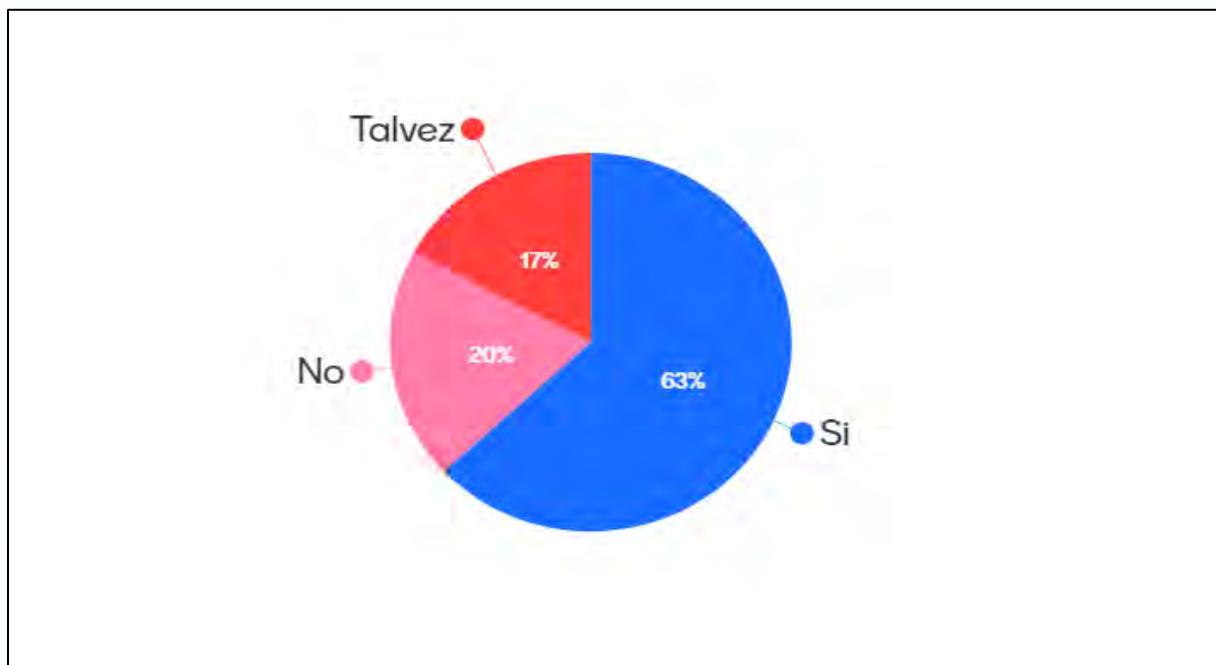
Alfajores
Torta de chocolate
Kekes
Tartaletas
Leche asada
Torta tres leches
Torta de chocolate
Si
Galletas

Tortas
PIE DE MANZANA
Torta de galleta, Alfajores, Pie de Manzana
Galletas para decorar, cheese cake, tres leches
Cheesecake, helados, popcakes, tortas
Leche asada, crema volteada, helados, etc.
Pie de limon
Kekes, galletas, pyes, etc
Keke, pudín, muffins

Budin, Pye de manzana, torta de chocolate
volcan de chocolate
Kekes, pye
Pie de fresa
Kekes, flan
Tortas y helados
Pastel de choclo
Postres nutritivos keke de zanahoria pay de manzana

Figura H17

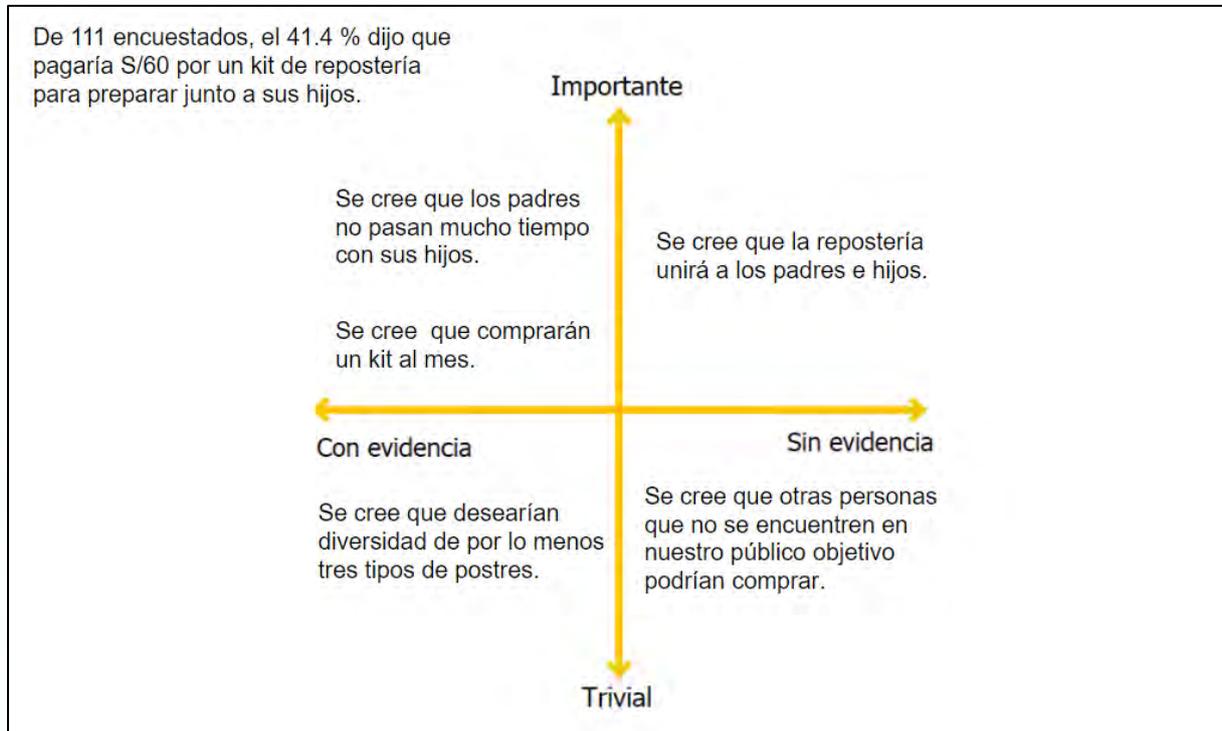
Resultado – Pregunta 16. ¿Recomendarías el Kit Repostero Dulce Momento a tus Amigos o Familiares?



Apéndice I. Matriz de Priorización de Hipótesis

Figura I1

Matriz de Priorización de Hipótesis



Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>). Información de dominio público.

Apéndice J. Tarjetas de Validación de Hipótesis 1 y 2 de Deseabilidad

Figura J1

Tarjeta de Prueba - Hipótesis 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad **Análisis de intención de compra de kit repostero Dulce Momento**

Responsable **Elizabeth López**

Paso 1. Hipótesis (riesgo 🚫 🚫 🚫)
Se cree que [redacted]
las madres de familia de los NSE B y C de Lima Metropolitana pagarían S/60 por el kit repostero.

Paso 2. Prueba (confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Para verificarlo, [redacted]
se realizarán encuestas a través de un formulario de Google a 111 madres de familia de Lima Metropolitana de los NSE B y C, con hijos entre 5 y 11 años.

Paso 3. Métrica (tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)
Además, se medirán [redacted]
los porcentajes de los encuestados que aceptaron el precio propuesto.

Paso 4. Criterio
Se está bien si [redacted]
se llega al 40 % de aceptación del precio propuesto.

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>). Información de dominio público.

Figura J2

Tarjeta de Aprendizaje – Hipótesis 1

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad Prueba A/B

Responsable Elizabeth López

Paso 1. Hipótesis
Se creía que las madres de familia de los NSE B y C de Lima Metropolitana con hijos entre 5 y 11 años pagarían S/60 por el kit repostero Dulce Momento.

Paso 2. Observación (confiabilidad de los datos 👍 👍
 👍)
Se observa que el 41.4 % pagaría S/60 por cada kit repostero Dulce Momento (encuesta realizada a 111 madres de familia de los NSE B y C de Lima Metropolitana con hijos entre 5 y 11 años).

Paso 3. Aprendizajes y reflexiones
De ello se aprendió que la hipótesis ha sido validada.

Paso 4. Decisiones y acciones
Por lo tanto, se continuará con el análisis de factibilidad a través de la interacción con el modelo de producto.

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>). Información de dominio público.

Figura J3

Tarjeta de Prueba - Hipótesis 2

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Medición de intención del uso del kit repostero Dulce Momento

Responsable Jenny Yupanqui

Paso 1. Hipótesis (riesgo 🚫 🚫 🚫)
Se cree que las familias que usan el kit repostero de prueba pasan una experiencia agradable durante la preparación del mismo.

Paso 2. Prueba (confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)
Para verificarlo, se evaluará a seis familias con base en dos momentos de esta experiencia: (1) al momento de mezclar los ingredientes y (2) al momento de presentar el postre preparado y ver en sus rostros el producto de su esfuerzo. Asimismo, se consulta a los encuestados si recomendarían el kit repostero Dulce Momento a sus familiares y amigos.

Paso 3. Métrica (tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)
Además, se medirá la intención de volver a repetir la experiencia.

Paso 4. Criterio
Se está bien si el porcentaje de familias que tienen la intención de pedir nuevamente la experiencia es mayor a 66 %, y si el 50 % o más de los encuestados, recomendarían el kit repostero a sus familiares y amigos.

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto (<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>). Información de dominio público.

Figura J4

Tarjeta de aprendizaje - Hipótesis 2

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad Prueba de usabilidad

Responsable Elizabeth López

Paso 1. Hipótesis

Se creía que las madres de familia de los NSE B y C con hijos entre 5 y 11 años de Lima Metropolitana volverán a repetir la experiencia de uso del kit repostero Dulce Momento; asimismo, recomendarán su uso a sus familiares y amigos.

Paso 2. Observación (confiabilidad de los datos 👍 👍
👍)

Se observa que el 83.3% de las madres que usaron el kit Dulce Momento ha experimentado un momento agradable con sus hijos (entrevista virtual con las seis madres que utilizaron el kit repostero). El 63 % recomendaría el uso del kit repostero Dulce Momento a sus familiares y amigos.

Paso 3. Aprendizajes y reflexiones

De ello se aprende que la hipótesis ha sido validada.

Paso 4. Decisiones y acciones

Por lo tanto, se continuará con el análisis de la factibilidad.

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto (<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>). Información de dominio público.

Apéndice K. Resultado de la Entrevista a la Usuaría

Tabla K1

Resultado de la Entrevista a la Usuaría Luego de las Pruebas de Usabilidad

N.º de usuaria	1	2	3	4	5	6
Nombre de la usuaria	María Pérez	Viviana Quiroz	Jaqueline Shimabukuro	Jenny Yupanqui	Sonia Gonzales	Patricia Fernández
¿Cómo te sentiste al momento de realizar la mezcla de los ingredientes?	Inquieta, no sabía cómo quedaría el postre.	Rico al ver a mi hijo amasando.	Muy feliz de ver a mi hija amasando y esforzándose para que se mezclen los ingredientes.	Parecía que nunca se armaría la masa.	Pensé que la masa se formaría más rápido; era la primera vez que hacía alfajores.	Muy animada en querer saber cuál sería el resultado.
¿Cómo te sentiste al momento de ver el postre preparado?	Feliz.	Orgullosa.	Muy contenta.	Muy animada en hacer más postres.	Contentísima.	Feliz.
¿Volvería a comprar el kit repostero Dulce Momento?	Lo pensaría.	Sí.	Por supuesto.	De todas maneras.	Sí.	Sí.
Comentarios	Olvidé precalentar el horno y tomé bastante tiempo en hornear la primera tanda; luego todo muy bien.	Muy fáciles de hacer los alfajores; seguí al pie de la letra el paso a paso.	Seguí las instrucciones paso a paso y me salieron riquísimos.	Pensé que faltaba mantequilla para formar la masa, pero a medida que amasábamos todo iba quedando bien.	Nunca pensé hacer unos alfajores tan ricos.	Riquísimos, les gustó a todos en casa.

Apéndice L. Distribución de Zonas para Estands

De acuerdo con la distribución de zonas de Lima Metropolitana según el NSE (Apeim, 2020), se ha considerado estands en zonas relacionadas con los NSE B y C:

- Zona 2 (Los Olivos – Mega Plaza),
- Zona 6 (San Miguel – Plaza San Miguel, Jesús María – Real Plaza Salaverry),
- Zona 7 (Surco – Jockey Plaza).

Figura L1

Distribución de Zonas en Lima Metropolitana por el NSE

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.2%	5.6%	9.8%	13.1%	15.4%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.8%	11.5%	9.9%	10.3%	7.0%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.7%	6.1%	10.6%	9.9%	12.7%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	5.4%	17.4%	16.4%	15.2%	16.8%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.2%	7.6%	11.7%	16.9%	13.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.1%	13.0%	4.4%	1.2%	1.0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.9%	15.5%	2.8%	1.6%	0.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7%	7.8%	9.9%	7.5%	4.5%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.0%	6.5%	12.4%	12.0%	12.3%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.0%	8.5%	10.8%	10.9%	12.6%
Otros	1.0%	0.5%	1.4%	1.4%	3.4%
Muestra	209	1025	1691	895	210
Error	6.8%	3.1%	2.4%	3.3%	6.8%

Nota. Tomado de *Niveles socioeconómicos 2020*, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020 (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>). Información de dominio público.

Apéndice M. Comparación de Niveles de Atención de los Consumidores en Medios Digitales y Medios Tradicionales

Figura M1

Comparación de Nivel de Atención de los Consumidores en Medios Digitales y Tradicionales



Nota. Tomado de *Publicidad en medios tradicionales todavía capta mayor atención que en los digitales*, por Ipsos Perú, 2019 (<https://www.ipsos.com/es-pe/publicidad-en-medios-tradicionales-todavia-capta-mayor-atencion-que-en-los-digitales>). Información de dominio público.

Apéndice N. Tarjeta de prueba para la validación de factibilidad

Figura N1

Tarjeta de Prueba para Validación de Factibilidad del Plan de Marketing y Publicidad

Tarjeta de factibilidad (Strategyzer)

Actividad Factibilidad del negocio

Responsable Grupo n.º 2

Paso 1. Hipótesis (riesgo 🚫 🧠 🦴)

Creemos que el plan de *marketing* y publicidad producirá más ingresos que pérdidas durante los primeros siete años del emprendimiento.

Paso 2. Prueba (confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, se calcularán el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC) durante los primeros siete años.

Paso 3. Métrica (tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, se medirá la probabilidad de que el ratio VTVC/CAC sea 8:1 en los primeros siete años.

Paso 4. Criterio

Se está bien si se obtiene una probabilidad igual o mayor al 50 % que VTVC/CAC = 8:1

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

Figura N2

Tarjeta de Prueba para Validación de Factibilidad de la Operatividad Logística

Tarjeta de factibilidad (Strategyzer)

Actividad Factibilidad del negocio

Responsable Grupo n.º 2

Paso 1: hipótesis (riesgo )

Se cree que, desde el punto de vista operativo y logístico, el negocio es factible.

Paso 2: prueba (confiabilidad de los datos   )

Para verificarlo, se realizará una simulación del desempeño de la cadena de abastecimiento usando el indicador OTIF (*on time in full*).

Paso 3: métrica (tiempo requerido   )

Además, se medirá el cumplimiento de las entregas solicitadas completas (en cantidad) y a tiempo.

Paso 4: criterio

Se estará bien si el 90 % de las entregas están completas y a tiempo.

Nota. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor*, por A. Osterwalder et al., 2015, Deusto

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

Apéndice Ñ. Parámetros para Factibilidad en Simulación Montecarlo

Tabla Ñ1

Parámetros para Cálculo del CAC (Escenario Esperado)

Parámetros	7 años
Personal de <i>marketing</i>	S/84,000.00
Personal de ventas	S/1'088,783.00
Personal de gerencia	S/446,237.00
Publicidad	S/640,508.00
Clientes nuevos	343,112.00
CAC	6.59

Tabla Ñ2

Parámetros para cálculo del VTVC (Escenario Esperado)

Parámetros	7 años
Total de ingresos	S/21'547,575.00
Número de compra	385,395
Clientes únicos	385,395
Publicidad	S/640,508.00
<i>Average customer lifespan</i>	1
<i>Average purchase value</i>	55.91
<i>Average purchase frequency</i>	1
<i>Average customer lifespan</i>	1
VTVC	54.91

Tabla N°3*Escenarios de Resultados del Plan de Marketing*

	LTV	CAC	LTV/CAC
Escenario pesimista	S/50.94	S/16.32	3.12
Escenario esperado	S/54.91	S/6.59	8.34
Escenario optimista	S/54.98	S/5.04	10.92
Promedio	S/53.61	S/9.31	7.46
Desviación estándar	3.97		

Apéndice O. Matriz de Desempeño Operacional Logístico (OTIF)

Tabla O1

Matriz de Desempeño Operacional Logístico (OTIF)

Clientes	Pedidos	D OTIF	<i>D on time</i>	<i>D in full</i>	OTIF	<i>On time</i>	<i>In full</i>
Cliente 1	3	2	2	3	67 %	67 %	100 %
Cliente 2	2	2	2	2	100 %	100 %	100 %
Cliente 3	1	1	1	1	100 %	100 %	100 %
Cliente 4	3	3	3	3	100 %	100 %	100 %
Cliente 5	2	2	2	2	100 %	100 %	100 %
Cliente 6	1	1	1	1	100 %	100 %	100 %
Total general	12	11					
		OTIF	92 %				

Apéndice P. Gastos Preoperativos, por Activos Fijos y de Oficina

Tabla P1

Gastos Preoperativos

Operación	Monto con IGV
Asesoría de experto en repostería	S/500.00
Asesoría de experto en nutrición	S/500.00
Sueldo de empacadores	S/5,700.00
Insumos para los primeros días	S/75,000.00
Diseño de logo + manual de marca	S1,700.00
Campañas previas en redes	S/3,200.00
Facebook (manejo de redes)	S/2,000.00
Administración	Monto con IGV
Ferías (toldo, espacio y otros)	S/7,500.00
Equipamiento de oficina	S/652.00
Bioseguridad de oficina	S/500.00
Servicios generales (agua, luz, teléfono)	S/295.00
Alquiler de stand (garantía de cuatro meses)	S/80,000.00
Instalación de estantes para stands	S/9,200.00
Alquiler de local para producción	S/3,600.00
Constitución de la empresa	Monto con IGV
Registros públicos	S/869.66
Legislación de libro de planillas	S/59.00
Licencia de funcionamiento	S/2,000.00
Patente	S/631.30
Total de gastos preoperativos	S/193,906.96

Tabla P2*Activos Intangibles del Año 0 al Año 7*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Tres computadora para los gerentes	S/6,726.00	---	---	---	---	---	S/6,726.00	---
Impresora	S/944.00	---	---	---	---	---	S/944.00	---
Escritorio + silla de oficina	S/956.00	---	---	---	---	---	---	---
Estante	S/413.00	---	---	---	---	---	---	---
Máquina selladora de bolsa	S/7,318.00	---	---	---	---	---	S/318.00	---
Refrigerador	S/1,652.00	---	---	---	---	---	---	---
Balanzas	S/354.00	---	S/354.00	---	S/354.00	---	S/354.00	---
Muebles para estands	S/16,520.00	---	---	---	---	---	S/16,520.00	---
Cuatro computadoras para estands	S/8,968.00	---	---	---	---	---	S/8,968.00	---
Sillas	S/378.00	---	---	---	---	---	S/378.00	---
Total activos tangibles	S/37,229.00	---	S/354.00	---	S/354.00	---	S/34,208.00	---

Apéndice Q. Detalle del Estado de Resultados

Tabla Q1
Estado de Resultados del Año 1 al Año 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6,	Año 7
Ventas	S/2'489,475.00	S/2'663,832.00	S/2 850,427.00	S/3'050,120.00	S/3'263,834.00	S/3'492,553.00	S/3'737,334.00
- Costo de ventas	-S/1'280,777.00	-S/1'367,956.00	-S/1 461,253.00	-S/1'561,100.00	-S/1'667,957.00	-S/1'782,316.00	-S/1'904,707.00
Utilidad bruta	S/1'208,698.00	S/1'295,876.00	S/1 389,174.00	S/1'489,020.00	S/1'595,877.00	S/1'710,237.00	S/1'832,627.00
Gastos operativos	-S/728,375.00	-S/737,794.00	-S/811,577.00	-S/775,198.00	-S/735,602.00	-S/906,782.00	-S/918,923.00
Gastos administrativos	-S/145,729.00	-S/146,508.00	-S/148,258.00	-S/149,154.00	-S/150,117.00	-S/242,419.00	-S/244,544.00
Gasto de ventas	-S/582,646.00	-S/591,286.00	-S/663,319.00	-S/626,044.00	-S/585,486.00	-S/664,362.00	-S/674,379.00
EBITDA	S/480,323.00	S/558,083.00	S/577,597.00	S/713,822.00	S/860,275.00	S/803,455.00	S/913,705.00
- Depreciación	-S/7,413.00	-S/7,413.00	-S/7,236.00	-S/7,236.00	-S/7,236.00	-S/302.00	-S/302.00
Utilidad operativa (EBIT)	S/472,910.00	S/550,670.00	S/570,361.00	S/706,586.00	S/853,039.00	S/803,153.00	S/913,403.00
- Gastos financieros	-S/36,251.00	-S/37,211.00	-S/19,872.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
- Utilidad antes de participación e impuesto a la renta	S/436,660.00	S/513,459.00	S/550,489.00	S/706,586.00	S/853,039.00	S/803,153.00	S/913,403.00
- Participación a los trabajadores (5%)	---	---	---	---	-S/42,652.00	-S/40,158.00	-S/45,670.00
Utilidad antes de impuesto a la renta	S/436,660.00	S/513,459.00	S/550,489.00	S/706,586.00	S/810,387.00	S/762,996.00	S/867,732.00
- Impuestos (29.5 %)	S/128,815.00	S/151,470.00	S/162,394.00	S/208,443.00	S/239,064.00	S/225,084.00	S/255,981.00
Utilidad neta del ejercicio	S/565,474.00	S/664,930.00	S/712,883.00	S/915,029.00	S/1'049,451.00	S/988,079.00	S/1'123,713.00
Reserva legal (10 %)	---	---	---	---	S/104,945.00	S/98,808.00	S/112,371.00
Utilidad distribuible	---	---	---	---	S/944,506.00	S/889,271.00	S/1'011,342.00
Distribución de dividendos 40 %	---	---	---	---	S/377,802.00	S/355,709.00	S/404,537.00

Tabla Q2*Costo de Ventas del Año 1 al Año 7*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo de venta (total)	S/1'280,777.00	S/1'367,956.00	S/1'461,253.00	S/1'561,100.00	S/1'667,957.00	S/1'782,316.00	S/1'904,707.00
Planilla personal operative	S/34,006.00						
Insumos	S/1'244,738.00	S/1'331,916.00	S/1'425,213.00	S/1'525,060.00	S/1'631,917.00	S/1'746,277.00	S/1'868,667.00
Movilidad	S/2,034.00	S/2,034.00	S/2,034.00	S/2,034.00	S/2,034.00	S/,034.00	S/2,034.00

Tabla Q3*Costo unitario del Kit Repostero - Alfajores*

Ingredientes para elaboración de alfajores			Costo por kilo	Total
200	g	Harina preparada	S/4.50	S/0.90
100	g	Maicena	S/4.00	S/0.40
100	g	Azúcar en polvo	S/8.00	S/0.80
135	g	Margarina	S/9.00	S/1.22
250	g	Manjar blanco	S/14.50	S/3.63
1	ud.	Bolsas 7 x 10	S/2.00	S/0.02
2	ud.	Bolsas 5 x 10	S/1.50	S/0.03
1	ud.	Manga repostera	S/0.10	S/0.10
1	pqt.	Moldes cortadores	S/7.00	S/7.00
1	ud.	Rodillito	S/8.00	S/8.00
1	ud.	Envase descartable para mantequilla	S/0.30	S/0.30
1	ud.	Caja de cartón	S/1.30	S/1.30
1	ud.	Papel base	S/0.30	S/0.30
		Papel engomado	S/0.50	S/0.50
		Cinta decorativa	S/0.50	S/0.50
Total costo de kit sin IGV				S/24.99

Nota. g = gramo; ud. = unidad.

Tabla Q4*Costo Unitario del Kit Repostero – Crocante de Manzana*

Ingredientes para elaboración de crocante de manzana			Costo por kilo	Total
750	g	Manzana dulce	S/2.49	S/1.87
1 1/2	cda.	Azúcar blanca	S/4.79	S/0.24
1/2	cdta.	Canela	S/85.00	S/0.17
1/2	ud.	Limón	S/4.00	S/0.40
300	g	Avena	S/11.99	S/3.60
300	g	Azúcar rubia	S/3.90	S/1.17
300	g	Harina preparada	S/8.00	S/2.40
150	g	Margarina	S/9.00	S/1.35
1	ud.	Molde 10 pulgadas	---	S/13.50
Total costo de kit sin IGV				S/24.69

Nota. g = gramo; cda. = cucharada; cdta. = cucharadita; ud. = unidad.

Tabla Q5*Costo unitario del Kit Repostero – Pionono de Chocolate*

Ingredientes para elaboración de pionono de chocolate			Costo por kilo	Total
5	ud.	Huevos	S/6.79	S/2.26
2 1/2	cda.	Miel de abeja	S/45.00	S/4.50
1	cdta.	Esencia de vainilla	S/21.90	S/2.19
7	cda.	Harina sin preparar	S/6.60	S/1.65
7	cda.	Azúcar blanca	S/4.79	S/0.96
160	g	Crema de leche Nestlé	S/8.60	S/4.59
1 1/2	tz.	Chocolate <i>bitter</i> picado	S/106.00	S/10.60
1	cda.	Mantequilla <i>light</i>	S/9.49	S/0.95
1	ud.	Papel para hornear	---	S/0.50
1	ud.	Manga de repostería	---	S/0.50
1	ud.	Espátula de silicona	---	S/3.5
Total costo de kit sin IGV				S/32.20

Nota. cda. = cucharada; cdta. = cucharadita; g = gramo; tz. = taza; ud. = unidad.

Tabla Q6*Gastos Administrativos del Año 1 al Año 7*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gastos de administración (total)	S/145,729.00	S/146,508.00	S/148,258.00	S/149,154.00	S/150,117.00	S/242,419.00	S/244,544.00
Sueldo de gerente general	S/50,847.00	S/50,847.00	S/50,847.00	S/50,847.00	S/50,847.00	S/96,000.00	S/96,000.00
Sueldo de gerente de administración y finanzas	S/50,847.00	S/50,847.00	S/50,847.00	S/50,847.00	S/50,847.00	S/96,000.00	S/96,000.00
Sueldo de contador	S/5,593.00						
Útiles de oficina	S/3,051.00	S/3,081.00	S/3,112.00	S/3,143.00	S/3,175.00	S/3,206.00	S/3,239.00
Bioseguridad de oficina	S/5,085.00	S/5,593.00	S/6,153.00	S/6,768.00	S/7,445.00	S/8,189.00	S/9,008.00
Alquiler de local	S/18,305.00	S/18,305.00	S/19,220.00	S/19,220.00	S/19,220.00	S/20,181.00	S/21,190.00
Servicios públicos (agua, luz, teléfono)	S/12,000.00	S/12,240.00	S/12,485.00	S/12,734.00	S/12,989.00	S/13,249.00	S/13,514.00

Apéndice R. Balance General

Tabla R1
Balance General de Activos del Año 1 al Año 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activos corrientes							
Efectivo	S/2'342,185.00	S/3'412,987.00	S/4'675,477.00	S/5'674,094.00	S/6'650,291.00	S/7'757,125.00	S/9'340,594.00
Cuentas por cobrar	S/118,161.00	S/60,312.00	---	---	---	---	---
Activos no corrientes							
Laptops e impresora	S/27,355.00	---	---	---	---	S/7,670.00	---
Muebles y equipo para repostería	-	S/354.00	---	S/354.00	---	---	---
Depreciación	-S/7,413.00	-S/7,413.00	-S/7,236.00	-S/7,236.00	-S/7,236.00	-S/302.00	-S/302.00
Total de activos	S/2'480,289.00	S/3'466,240.00	S/4'668,241.00	S/5'667,212.00	S/6'643,055.00	S/7'764,493.00	S/9'340,292.00

Tabla R2*Balance General de Pasivos del Año 1 al Año 7*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Pasivos corrientes							
Cuentas por pagar	S/1'280,777.00	S/1'367,956.00	S/1'507,129.00	S/1'682,349.00	S/1'006,483.00	S/1'242,113.00	S/1'470,932.00
Tributos por pagar	S/86,458.00	S/100,455.00	S/103,967.00	S/128,488.00	S/154,849.00	S/144,622.00	S/164,467.00
Impuesta a la renta	S/128,815.00	S/151,470.00	S/162,394.00	S/208,443.00	S/251,647.00	S/236,930.00	S/269,454.00
Pasivos no corrientes							
Préstamos	S/36,000.00	S/148,858.00	S/261,721.00	---	---	---	---
Patrimonio	---	---	---	---	---	---	---
Capital	S/382,764.00	S/467,097.00	S/382,764.00	S/382,764.00	---	---	---
Resultados acumulados	S/565,474.00	S/1'230,404.00	S/1 943,287.00	S/2 858,317.00	S/3 907,768.00	S/4'895,847.00	S/6'019,561.00
Dividendos por pagar	---	---	---	---	S/377,802.00	S/355,709.00	S/404,537.00
Utilidades	---	---	S/306,978.00	S/406,852.00	S/944,506.00	S/889,271.00	S/1'011,342.00
Total de pasivos y patrimonio	S/2'480,288.00	S/3'466,240.00	S/4'668,241.00	S/5'667,212.00	S/6'643,055.00	S/7'764,492.00	S/9'340,292.00

Apéndice S. Flujo de Efectivo

Tabla S1
Flujo de Efectivo del Año 0 al Año 7

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Actividades de operación								
Cobranza a clientes	---	S/2'937,581.00	S/3'143,322.00	S/3'363,504.00	S/3'599,142.00	S/3'851,324.00	S/4'121,213.00	S/4'410,054.00
Pago de insumos	---	-S/1'244,738.00	-S/1'331,916.00	-S/1'425,213.00	-S/1'525,060.00	-S/1'631,917.00	-S/1'746,277.00	-S/1'868,667.00
Pago de planilla	---	-S/34,006.00	-S/34,006.00	-S/34,006.00	-S/34,006.00	-S/34,006.00	-S/34,006.00	-S/34,006.00
Pago de gastos de administración y ventas	---	-S/730,409.00	-S/739,828.00	-S/813,611.00	-S/777,232.00	-S/737,636.00	-S/908,815.00	-S/920,957.00
Pago de impuesto a la renta	---	---	---	---	---	-S/251,647.00	-S/236,930.00	-S/269,454.00
Pago de IGV	---	---	---	---	---	-S/154,849.00	-S/144,622.00	-S/164,467.00
Pago de participación. a los trabajadores	---	---	---	---	---	-S/42,652.00	-S/40,158.00	-S/45,670.00
Total de actividades de operación		S/928,429.00	S/1'037,572.00	S/1'090,674.00	S/1 262 844.00	S/998,617.00	S/1'010,405.00	S/1'106,834.00
Actividades de inversión								
Compra de activo fijo	-S/38,857.00	S/0.00	-S/354.00	S/0.00	-S/354.00	S/0.00	-S/34,208.00	S/0.00
Gastos preoperativos	-S/193,907.00	---	---	---	---	---	---	---
Total de actividades de inversión	-S/232,764.00	S/0.00	-S/354.00	S/0.00	-S/354.00	S/0.00	-S/34,208.00	S/0.00

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Actividades de financiamiento								
Aporte de capital de los socios	S/382,764.00	---	---	---	---	---	---	---
Aporte de terceros	S/300,000.00	---	---	---	---	---	---	---
Intereses	---	-S/36,251.00	-S/37,211.00	-S/19,872.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Pago de dividendos a los accionistas	---	---	---	---	---	---	---	---
Total actividades de financiamiento	S/682,764.00	-S/36,251.00	-S/37,211.00	-S/19,872.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Aumento (disminución) de efectivo	S/450,000.00	S/892,178.00	S/1'000,008.00	S/1'070,802.00	S/1'262,490.00	S/998,617.00	S/976,197.00	S/1'106,834.00
Efectivo al inicio del año	---	S/450,000.00	S/1'342,178.00	S/2'342,185.00	S/3'412,987.00	S/4'675,477.00	S/5'674,094.00	S/6'650,291.00
Saldo final de caja	S/450,000.00	S/1'342,178.00	S/2'342,185.00	S/3'412,987.00	S/4'675,477.00	S/5'674,094.00	S/6'650,291.00	S/7'757,125.00

Apéndice T. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros cuando se valora un proyecto de inversión. Con el WACC se ponderan los costos de cada una de las fuentes de capital.

Tabla T1

Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

	W	Monto	(1-t)	Costo	Costo (Kd x W)
Deuda financiera	43.94 %	S/300,000.00	70.50 %	16.38 %	5.07 %
Capital social	56.06 %	S/382,764.01		15.00 %	8.41 %
Total	100 %	S/682,764.01		WACC	13.48 %

Tabla T2

Cálculo de Kd

Préstamo	S/30,000.00
Tasa efectiva anual (TEA) año 1	12.00 %
Tasa efectiva semestral (TES) año 1	5.83 %
TEA años 2 y 3	11.00 %
TES años 2 y 3	5.36 %
Años	3
Periodo de gracia total "diferido"	1
Periodo de gracia normal "servicio de la deuda"	2
Cuotas por financiar después de los periodos de gracia	3
Cargos y comisiones	S/125.40
Cuota	S/117 364.82

Tabla T3*Cálculo de Kd en Detalle*

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Cargos y comisiones	Cuota total
0	---	---	---	---	---	S/300 000.00
1	S/300 000.00	S/0.00	S/17 490.16	S/0.00	S/125.40	S/125.40
2	S/317 490.16	S/0.00	S/18 509.84	S/18 509.84	S/125.40	S/18 635.24
3	S/336 000.00	S/0.00	S/17 997.97	S/17 997.97	S/125.40	S/18 123.37
4	S/353 997.97	S/111 898.42	S/18 962.03	S/130 860.45	S/125.40	S/130 985.85
5	S/242 099.55	S/117 892.30	S/12 968.15	S/130 860.45	S/125.40	S/130 985.85
6	S/124 207.25	S/124 207.25	S/6653.21	S/130 860.45	S/125.40	S/130 985.85
TIR semestral	7.88%					
TIR anual	16.38%					

Apéndice U. Análisis de Sensibilidad Montecarlo

Tabla U1

Análisis de Sensibilidad

Crecimiento	VAN
0.00	S/1'010,739.11
0.05	S/1'061,276.07
0.10	S/1'167,403.67
0.15	S/1'342,514.23
0.20	S/1'611,017.07
Promedio	S/1'238,590.03
Desviación estándar	S/243,888.25

Apéndice V. Evaluación del Impacto Social del Año 1 al Año 7

Tabla V1

Proyección de Beneficios Sociales de la Cliente del Año 1 al Año 7

Impacto positivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Beneficio / cliente	S/19.75	S/20.34	S/20.95	S/21.58	S/22.23	S/22.90	S/23.58
Total de clientes	48,960	50,863	52,840	54,895	57,031	59,250	61,556
Total del beneficio	S/966,954.00	S/1'034,677.00	S/1'107,153.00	S/1'184,718.00	S/1'267,727.00	S/1'356,566.00	S/1'451,643.00

Tabla V2

Proyección del Impacto Negativo Social Propio del Emprendimiento del Año 1 al Año 7

Impacto negativo	Unidades	Promedio mensual	Total mensual	G de CO ₂ /unidad	CO ₂ (kg)	Costo/kg	Costo anual
Celulares	10	240 horas	S/2,400.00	12.4	29.76	S/0.207	S/73,924.00
Laptops	7	240 horas	S/1,680.00	234	393.12	S/0.207	S/976,510.00
Vehículos	1	60 galones	S/60.00	8887	533.22	S/0.207	S/1,324.52
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Subtotal del impacto negativo	S/2,375.00	S/2,446.00	S/2,520.00	S/2,595.00	S/2,673.00	S/2,753.00	S/2,836.00

Tabla V3

Proyección de impactos negativos sociales propios de la cliente del año 1 al año 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Impacto negativo /cliente*	S/4,938.00	S/5,086.00	S/5,238.00	S/5,395.00	S/5,557.00	S/5,724.00	S/5,896.00
Total de clientes	S/48,960.00	S/50,863.00	S/53,840.00	S/54,895.00	S/57,031.00	S/59,250.00	S/61,556.00
Subtotal del impacto negativo	S/241,738.00	S/258,669.00	S/276,788.00	S/296,179.00	S/316,932.00	S/339,141.00	S/362,911.00

Nota. ()* Tiempo que utiliza la cliente para realizar la compra (15 minutos).

Tabla V4

Proyección de los Impactos Negativos Sociales de los Insumos del Año 1 al Año 7

Impacto negativo de los insumos	Unidad	Promedio anual	Total anual	G de CO ₂ /unidad	CO ₂ (kg)	Costo/kg	Costo anual
Harina	kg	11,407.60 kg	S/11,407.6	343.0	3912.81	S/0.207	S/809.95
Margarina	kg	6,364.80 kg	S/6,364.8	8,600.0	54,736.92	S/0.207	S/11,330.54
Azúcar	kg	8,983.80 kg	S/9,791.9	234.0	2,291.31	S/0.207	S/474.30
Cajas de cartón	ud.	49,919 cajas	S/48,960.0	488.0	23,892.48	S/0.207	S/4,945.74
							S/17,560.54
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Subtotal del impacto negativo	S/17,560.54	S/18,243.14	S/18,952.46	S/19,689.53	S/20,455.46	S/21,251.37	S/22,078.45

Tabla W3*Detalle Mensual del Impacto Negativo de la Cliente en el Año 1*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Impacto (-)/cliente*	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375	4.9375
Total de clientes	2,143	2,234	2,356	6,585	6,585	6,585	2,356	2,234	2,356	6,585	2,357	6,585
Subtotal del impacto negativo de la cliente	10,580.66	11,032.74	11,632.65	32,511.77	32,511.77	32,511.77	11,632.65	11,032.74	11,632.65	32,511.77	11,635.46	32,511.77

Nota. * Tiempo en que utiliza el cliente para realizar la compra (15 minutos).

Tabla W4*Detalle Mensual del Impacto Negativo de los Insumos Principales en el Año 1*

	Unidad	G de CO ₂ /unidad	Costo/kg	Impacto (-) de los insumos				Unidad	Promedio / kit	Kg de CO ₂ /kit		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Harina	kg	343.0	0.207	---	---	Harina	---	kg	0.233	0.079919		
Margarina	kg	8,600.0	0.207	---	---	Margarina	---	kg	0.13	1.118		
Azúcar	kg	234.0	0.207	---	---	Azúcar	---	kg	0.2	0.0468		
Cajas de cartón	ud.	488.0	0.207	---	---	Cajas de cartón	---	ud.	1	0.488		
Subtotal del impacto negativo de los insumos	768.61	801.45	845.03	2,361.74	2,361.74	2,361.74	845.03	801.45	845.03	2,361.74	845.23	2,361.74