

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



**Modelo Prolab: Wraps “Kiwiña”, Restaurante sostenible e inclusivo que ofrece oportunidades de trabajo a personas con discapacidad**

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

**PRESENTADA POR**

Vanessa Isabel Altamirano Meza, DNI: 45480675

Jesús Manuel Mata Cacha, DNI: 70614144

Joel Ricardo Parreño Chumo, DNI: 41441227

Ruth Sara Verástegui Rivera, DNI: 09952861

**ASESOR**

Sandro Alberto Sanchez Paredes, DNI: 09542193

Código ORCID del asesor: <https://orcid.org/0000-0002-6155-8556>

**JURADO**

Igor Leopoldo Loza Geldres

Katherina Kuschel

Sandro Alberto Sanchez Paredes

**Surco, mayo 2023**

## Declaración Jurada de Autenticidad

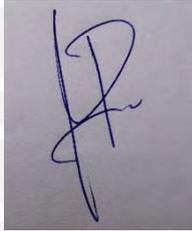
Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada "Modelo Prolab: Wraps "Kiwiña", Restaurante sostenible e inclusivo que ofrece oportunidades de trabajo a personas con discapacidad ", de los autores:

- Vanessa Isabel Altamirano Meza, DNI: 45480675
- Jesús Manuel Mata Cacha, DNI: 70614144
- Joel Ricardo Parreño Chumo, DNI: 41441227
- Ruth Sara Verástegui Rivera, DNI: 09952861

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 15/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 15 de mayo del 2023

Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

## Agradecimientos

Hace dos años atrás, cuando aún estábamos en medio de la pandemia del COVID-19, junto con nuestros compañeros de clase decidimos dar el paso fundamental para nuestra formación a través de un MBA. Así, a pesar de las dificultades que trajo la pandemia, como es el caso de las clases remotas, los compromisos laborales, los compromisos con la familia, siempre logramos cumplir con cada una de las tareas, exámenes y actividades que exigía el MBA con un sentido de responsabilidad y dedicación. Además, las clases finales del curso, que ya fueron presenciales, nos ayudaron afianzar grandes amistades y conocer más de cerca a nuestros profesores. En virtud de la calidad de la enseñanza y los buenos negocios Centrum PUCP nos brindó una educación encomiable con experiencias aleccionadoras. Los profesores en cada clase nos enseñaban no sólo la parte académica, sino la aplicación de casos en situaciones reales y su propia experiencia.

Nuestro equipo, llamado “Equipo 2” se mantuvo unido desde la conformación de los grupos de trabajo y pudo completar finalmente con las tareas encomendadas y con cada objetivo planteado. Es importante destacar responsabilidad, la colaboración y el apoyo mutuo que, a pesar de las circunstancias, y el difícil proceso de la pandemia COVID-19, se mantuvo siempre unido en todo momento, dándonos la fuerza y el coraje para superar cada reto. Ahora nos sentimos contentos y orgullosos de haber concluido con éxito la maestría.

Agradecemos en primer lugar a Dios y a nuestros familiares, quienes fueron nuestro soporte y pilar, para lograr nuestros objetivos. Gracias a ellos, hemos llegado al final de este camino con alegría, satisfacción y salud.

Finalmente, agradecemos a Centrum PUCP, por el esfuerzo en brindarnos las clases remotas y presenciales, por tener en su plana profesores de calidad. Nuestro agradecimiento especial, a los profesores que nos enseñaron con paciencia y compartiendo sus experiencias dentro del aula.

## Dedicatorias

A mi querida familia, por su constante apoyo, motivación y amor incondicional. Gracias por creer en mí y por ser mi roca durante todo este desafiante camino. Les dedico este logro con gratitud y amor, en reconocimiento a todo lo que han hecho por mí y con la esperanza de que inspire a las generaciones futuras de nuestra familia.

Vanessa Altamirano

Dedico este trabajo de tesis a Dios, por darme la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación. A mi Madre y a mi Padre quienes fueron las personas que siempre me alentaron en este camino. A mis familiares y amigos que tuvieron siempre unas palabras de aliento. A todos agradezco desde el fondo de mi alma.

Jesús Mata Cacha

Le agradezco profundamente a mi esposa y mi familia por todo el apoyo, paciencia y comprensión. A Dios por todo lo que me brinda y por permitirme vivir esta etapa de aprendizaje y experiencias.

Joel Parreño Chumo

A mis hijas Ximena y Micaela, a mi esposo Julio, quienes han sido una fuente constante de motivación y apoyo durante mi etapa de estudio. A las personas con discapacidad quienes contribuyeron sustancialmente a través de sus experiencias con la elaboración de este trabajo. Gracias a ellos he podido enfrentar los desafíos y superar los obstáculos que se me presentaron. Agradezco su comprensión y su compromiso con mi éxito, y espero que este logro nos traiga a todos un futuro brillante y próspero.

Ruth Verástegui

## Resumen Ejecutivo

El proyecto de tesis busca resolver la falta de empleabilidad en personas con discapacidad en Perú. Se estimó que en el año 2022 existían 1,737,865 personas con discapacidad, representando el 5.2% de la población y sólo 45 de cada 100 personas con discapacidad formaban parte de la PEA (INEI, 2017).

Para aportar a la oferta de empleo se propone implementar *food stand* que ofrezca *wraps* a base de tortillas de maíz rellenas de platos criollos como producto principal. El *wrap* es un tipo de comida que consiste en un relleno envuelto en una tortilla flexible, de harina de maíz. El relleno en esta ocasión será a base de platos peruanos criollos que fueron seleccionados luego de realizar encuestas de preferencia en nuestro *target*. Asimismo, elegimos el nombre “*Kiwiña*” ya que su significado en el lenguaje aymara es enrollar y llamar con gestos, que consideramos encajaba con la forma de comunicación no verbal que queremos transmitir.

El negocio busca ser rentable, escalable y sostenible a través de la producción y comercialización de *wraps* en canales físicos y digitales. Se planea tener una planta de producción para optimizar el proceso productivo y trasladar posteriormente los productos semiterminados a los *food stands* para su comercialización. En ambos procesos participaran personas con discapacidad, quienes serán evaluados de acuerdo a sus capacidades (sensoriales, físicas, e intelectuales) para que ocupen diversos puestos. Se espera que el 50% del personal esté compuesto por personas con discapacidad quienes ingresarán a planilla con los beneficios sociales.

La escalabilidad es importante en el modelo de negocio, con la meta de establecer múltiples *food stands* en los principales Centros Comerciales de Perú en los primeros 5 años. Se proyecta alcanzar un VAN de S/3'821,713.97 y un TIR de 94.64% al final del quinto año. Finalmente, se espera que esta idea sea un referente en la aplicación del modelo de gestión de

personas con discapacidad en empresas del sector de restaurantes y hoteles, contribuyendo así a la independencia económica de dicha población.

### **Abstract**

The thesis project seeks to solve the lack of employability in people with disabilities in Peru. It was estimated that in the year 2022 there were 1,737,865 people with disabilities, representing 5.2% of the population and only 45 out of every 100 people with disabilities were part of the EAP (INEI, 2017).

To contribute to the employment creation, it is proposed to implement a food stand that offers wraps based on corn tortillas filled with Creole dishes as the main product. The wrap is a type of food that consists of a filling wrapped in a flexible cornmeal tortilla. The filling on this occasion will be based on Creole Peruvian dishes that were selected after conducting preference surveys in our target. Likewise, we chose the name "Kiwiña" since its meaning in the Aymara language is to roll up and call with gestures, which we considered fit with the form of non-verbal communication that we want to transmit.

The business seeks to be profitable, scalable and sustainable through the production and marketing of wraps in physical and digital channels. It is planned to have a production plant to optimize the production process and subsequently transfer the semi-finished products to the food stands for marketing. In both processes, people with disabilities will participate, who will be evaluated according to their capacities (sensory, physical, and intellectual) to occupy various positions. It is expected that 50% of the staff will be made up of people with disabilities who will enter the payroll with social benefits.

Scalability is important in the business model, with the goal of establishing multiple food stands in the main Shopping Centers in Peru in the first 5 years. It is projected to reach a VAN of S/3'821,713.97 and an IRR of 94.64% at the end of the fifth year. Finally, this idea is

expected to be a benchmark in the application of the management model for people with disabilities in companies in the restaurant and hotel sector, thus contributing to the economic independence of said population.



	8
<b>Lista de Tablas</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Definición del problema</b>	<b>12</b>
1.1. Contexto del problema a resolver	12
1.2. Presentación del problema a resolver	13
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver	15
<b>Capítulo II. Análisis del mercado</b>	<b>18</b>
2.1. Descripción del mercado o industria	18
2.2. Análisis competitivo detallado	28
<b>Capítulo III. Investigación del usuario</b>	<b>31</b>
Explicar el proceso empleado para definir el perfil, experiencias y necesidades del usuario.	
31	
3.1. Perfil del usuario	31
3.2. Mapa de experiencia de usuario	32
3.3. Identificación de la necesidad	36
<b>Capítulo IV. Diseño del producto o servicio</b>	<b>36</b>
4.1. Concepción del producto o servicio	36
4.2. Desarrollo de la narrativa	42
4.3. Carácter innovador del producto o servicio	44
4.4. Propuesta de valor	45
4.5. Producto mínimo viable (PMV)	46
<b>Capítulo V. Modelo de negocio</b>	<b>48</b>
5.1. Lienzo del modelo de negocio	48
5.2. Viabilidad del modelo de negocio	55
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio	57

	9
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio	58
<b>Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable</b>	<b>61</b>
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	63
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución	63
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución	64
6.2. Validación de la factibilidad de la solución	67
6.2.1. Plan de mercadeo	67
6.2.2. Plan de operaciones	70
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis	72
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	72
6.3.1. Presupuesto de inversión	72
6.3.2. Análisis financiero	73
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis	75
<b>Capítulo VII. Solución sostenible</b>	<b>76</b>
7.1. Relevancia social de la solución	76
7.2. Rentabilidad social de la solución	84
<b>Capítulo VIII. Decisión e implementación</b>	<b>88</b>
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	88
8.2. Conclusión	90
8.3. Recomendación	91
<b>Referencias</b>	<b>93</b>
<b>Apéndices</b>	<b>96</b>
<b>Apéndice A: Resultado de Encuestas</b>	<b>97</b>
<b>Apéndice B: Encuesta de preferencia</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a una persona con discapacidad</b>	<b>100</b>

<b>Apéndice D: Cálculo WACC</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice E: Proyección de ventas</b>	<b>108</b>
<b>Apéndice F: Proyección de ventas</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice G: Índice de relevancia social</b>	<b>111</b>



**Lista de Tablas**

Tabla 1 NSE Público objetivo	26
Tabla 2. Competidores sustitutos	28
Tabla 3. Comparativo de las alternativas existentes en el mercado	29
Tabla 4. Esquema de validación	65
Tabla 5. Respuesta de validación de hipótesis	66
Tabla 6. Respuesta de validación de hipótesis	66
Tabla 7. Mercado Meta	69
Tabla 8. Presupuesto de marketing.	70
Tabla 9. Plan de Operaciones. Plan de operaciones	71
Tabla 10. Resultados any Logistics - resultado financiero del desempeño logístico	72
Tabla 11. Presupuesto de inversión.	73
Tabla 12. Flujo de caja libre.	74
Tabla 13. Escenarios simulados del VAN utilizando Montecarlo.	75



## Lista de Figuras

Figura 1 Resumen de la oferta y demanda del producto/servicio	22
Figura 2. Arquetipo del usuario del producto/servicio.	32
Figura 3. Mapa de la experiencia de usuario del producto.	35
Figura 4. Lienzo 6x6 preguntas generadoras.	37
Figura 5. Lienzo 6x6 Identificación de las mejores propuestas	38
Figura 6. Matriz Quick Wins	40
Figura 7. Lienzo Matriz Costo - Impacto	40
Figura 8. Preguntas Lienzo blanco de relevancia	41
Figura 9. Lienzo blanco de relevancia.	42
Ilustración 10. Etapa Idear	43
Figura 11. Lienzo propuesto de valor	46
Figura 12. Captura video Prototipo	47
Figura 13. Captura 2 Prototipo	48
Figura 14. Lienzo modelo de negocio	54
Figura 15. Matriz de priorización de hipótesis	63
Figura 16. Resultado de preferencia y sabor de encuestas	65
Figura 17. Tasa de desempleo en el área urbana por condición de discapacidad. Elaborado por INEI 2021	77
Figura 18. Tasa de empleo informal (INEI, 2021)	78
Figura 19. Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos según condición de discapacidad. Elaborado por INEI 2021.	79
Figura 20. Gasto para manejo de residuos sólidos municipales. Elaborado por MEF 2019	81
Figura 21. Porcentaje de hogares urbanos dispuestos a separar los residuos orgánicos, inorgánicos y tóxicos	81
Figura 22. Flourishing Business Canvas.	85
Figura 23. Estimación del flujo de los beneficios sociales	87
Figura 24. Estimación del flujo de los costos sociales	87
Figura 25. Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas).	89

## Capítulo I. Definición del problema

El proyecto de tesis busca resolver la falta de empleabilidad en personas con discapacidad en Perú, cuya consecuencia principal es dependencia económica del entorno familiar, así como la generación de gastos para el Estado Peruano por no contar con un sistema de contribución del Sistema de Pensiones y de Salud Pública.

### 1.1. Contexto del problema a resolver

Según cifras del Banco Mundial, el 15% de la población mundial, es decir, alrededor de 1000 millones de habitantes, sufren de algún tipo de discapacidad. Las personas con discapacidad tienen más probabilidades de sufrir resultados socioeconómicos adversos, con niveles más bajos de empleo y mayores tasas de pobreza (BN, 2021).

Por otra parte, en el Perú el Instituto de Estadística e Informática (INEI, 2017) identificó que 45 de cada 100 personas con discapacidad forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA), y de las personas con discapacidad que trabajan, el 31% se desempeñan principalmente como trabajadores no calificados de servicios personales, un 24.7% como trabajadores agropecuarios calificados, un 11.3 % como comerciantes y vendedores.

Es importante señalar, que en el Perú se encuentra vigente la Ley General de Personas con Discapacidad. Ley N° 29973, que fue promulgada para fortalecer y fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad. Según esta ley, todas las empresas deben cumplir con una cuota de empleo para personas con discapacidad. En el caso de las empresas del sector público están obligadas a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5% de la totalidad de su personal, mientras que las empresas del sector privado con más de cincuenta trabajadores en una proporción no inferior al 3%.

Sin embargo, estas cuotas de empleo por lo general no se cumplen. De acuerdo con una investigación sobre inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral

peruano, Velarde-Talleri et al. (2017) encontraron que, en una muestra de empresas participantes, las personas con discapacidad representaban sólo 0.084% del total de su personal. Velarde-Talleri et al. (2017) explicaron varios factores que explican este incumplimiento. Algunos de estos son: las empresas no poseen perfiles ocupacionales para la contratación de personas con discapacidad, las empresas resaltaron los costos adicionales para la implementación de nuevas instalaciones, el trato diferenciado con otros empleados, entre otros. En otro estudio (Reyes y Torres, 2020) analizaron las oportunidades laborales de personas con discapacidad durante 8 años y concluyeron que existe una falta de concientización de la sociedad sobre la inclusión laboral y por otro lado, coinciden con Velarde-Talleri et al. (2017) que las empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos capacitado para la contratación de personas con discapacidad.

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

El Problema Social Relevante consiste en disminuir de la brecha de empleabilidad en personas con discapacidad. Consideramos este problema relevante porque en el Perú existe una falta de oportunidades de empleo para personas con discapacidad. Como hemos mencionado anteriormente, a pesar de la vigencia de la Ley General de Personas con Discapacidad. Ley N° 29973 que exige una cuota mínima de empleo para personas con discapacidad en el sector público y privado, diversas investigaciones muestran que ésta no se cumple. Sin embargo, tal como menciona Velarde-Talleri et al. (2017), en la práctica solo se evidencia un 0.084% de cuota de empleabilidad para personas con discapacidad. Este porcentaje está muy por debajo de lo que exige la Ley N° 29973 (5% para sector público y 3% para sector privado).

En la misma línea, Gastelo (2017) señala en base a la información de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir) que sólo el 1.5% de personas en el sector público presentan algún tipo de discapacidad.

Entre las principales razones que Gastelo (2017) establece, se tienen las siguientes:

- Las entidades públicas no cuentan con herramientas para la identificación de puestos de trabajo en los que pueda incorporar personas con discapacidad.
- La administración pública no está habituada a elaborar términos de referencia para que en los concursos públicos solo se exija lo esencial para el desempeño del puesto, evitando situaciones de discriminación a las personas con discapacidad.
- No existen procedimientos para el otorgamiento de ajustes razonables para las personas con discapacidad en cada institución pública.

Por otro lado, Gastelo (2017) también menciona que según el artículo 56 del Reglamento de la Ley General de Personas con Discapacidad (LGPD), el empleador en el sector privado se encuentra exonerado de la contratación de personas con discapacidad, siempre que no haya generado nuevos puestos o vacantes por cubrir en el año anterior al cese de la relación laboral. Asimismo, Gastelo (2017) indica que el empleador que haya generador nuevos puestos puede alegar entre razones para no poder contratar personas con discapacidad lo siguiente:

- Razones de carácter técnico o de riesgo que dificulten la incorporación de personas con discapacidad.
- Haber ofertado los puestos de trabajo en el servicio Bolsa de Trabajo del Centro de Empleo.
- Haber omitido cualquier requisito de índole discriminatorio.
- Haber garantizado la participación de las personas con discapacidad en los procesos de selección.

Todos estos aspectos legales, junto con una insuficiente fiscalización y promoción del empleo, resulta en bajas cuotas de cumplimiento de contratación. Según Gastelo (2017) que cita un informe de transparencia y trabajos de fiscalización de SUNAFIL, en el sector privado, las empresas obligadas llegaron a niveles de cumplimiento de cuota de empleo para personas con discapacidad menor al 1% que corrobora diversas investigaciones referentes a este tema.

Por estas razones, consideramos que existe una oportunidad de solución con una potencial de escalabilidad para el problema social relevante propuesto. Para ello, la presente investigación propone la creación de un Restaurant Inclusivo de Comida Rápida que ofrecerá *wraps* con relleno criollo denominados “Kiwina”, el cual unirá conceptos tan importantes como la gastronomía, la sociedad y el medioambiente, trabajando especialmente aspectos de inclusión laboral y social. Para lo cual se tendrá un enfoque especial en la gestión de recursos humanos que en coordinación con grupos especializados como CONADIS, para la inserción laboral de personas con discapacidad dentro del proceso productivo del Restaurant Inclusivo de *wraps* “Kiwina”. De esta manera contribuiremos con incluir a personas con discapacidad dentro de la población económicamente activa en el Perú siendo partícipes de un cambio en el desarrollo de nuestra sociedad.

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

Garizabal Donado et al. (2017) nos ilustra a través de una revisión de conceptos teóricos sobre los modelos de negocios inclusivos. Así, Ishikawa & Strandberg (2009), como se citó en Garizabal Donado et al. (2017), definen el negocio inclusivo como una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ingresos, contribuye a superar la pobreza a través de la incorporación de las poblaciones de bajos recursos en su cadena de valor, manteniendo una relación de beneficio para todas las partes. Asimismo, Rodríguez et al. (2010), como se citó en Garizabal Donado et al. (2017), definen los Negocios Inclusivos

como un negocio rentable, social y ambientalmente sostenible, donde la Empresa Ancla, vincula a su cadena de valor a un grupo de población de menores ingresos en una relación gana-gana entre las partes.

Es así como la creación de valor compartido y un modelo de negocio según el enfoque “Triple Bottom Line” que busca el desarrollo social, económico y ambiental es el enfoque por el cual cada vez más empresas buscan ofrecer sus productos y servicios.

Es bajo este concepto que surgió “Kiwiña”, una opción de negocio de comida rápida enfocado a ofrecer productos novedosos como son los *wraps* de relleno criollo con un enfoque inclusivo y ambientalmente responsable.

En América Latina, un ejemplo destacado es la Sanguchería “La Inclusiva” en Chile el cual cuenta en su plana con personas con discapacidad y personas entrenadas en el manejo de lenguaje de señas. La sanguchería no solo sirve ricas hamburguesas y diversidad de sándwiches para deleitar el paladar, sino que se preocupa por brindar atención a cualquier persona (La Inclusiva, 2020).

En el Perú, de la literatura e investigación revisada, se han encontrado muy poca información de casos de restaurantes inclusivos. Lo que encontramos fue una propuesta de plan de negocio de un restaurant peruano con el concepto de inclusivo denominado “La Inclusiva”. En su plan de negocios descrito por (Cotillo et al., 2020), mencionan que la empresa estará enfocada en satisfacer las necesidades básicas como la alimentación y que tiene como atributo diferenciado a su personal que incluye a jóvenes con diferentes habilidades. Cotillo et al., (2020), también señalan dentro de sus conclusiones que el restaurant “La Inclusiva” no presenta una competencia directa ya que en Lima no hay restaurantes con un modelo de negocio ni con las características similares.

Por otro lado, también hemos encontrado en el Perú un modelo de negocio inclusivo exitoso, que, si bien no es propiamente un restaurant, se acerca al concepto que buscamos

implementar. Este modelo de negocio se llama “Empanacombi” y surgió en el año 2012, luego de que un grupo de alumnos de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) ganara el concurso de proyectos empresariales denominado “Para Quitarse El Sombrero” financiado por el grupo Romero. “Empanacombi” tal como lo señala Cynthia Rodriguez, gerente general de “Empanacombi” nació como un proyecto de vida para jóvenes con habilidades diferentes, inspirada en su hermana Naty, quien fue diagnosticada con Síndrome de Down.

“Empanacombi”, ofrece al público productos artesanales, principalmente empanadas, en una cocina inclusiva para personas con discapacidad. En una reseña dentro de su página web, Cinthya (2021) describe los inicios de su empresa de la siguiente manera: “Todo empezó con un arrebato por amor a mi hermana Naty, y hoy podemos ver que ese salto a la piscina se ha convertido en una plataforma de oportunidades laborales que, hoy, las mujeres han conquistado en Empanacombi”.

Por lo antes mencionado, un restaurant inclusivo que ofrezcan *wraps* de relleno criollo como “Kiwiña” es una oportunidad y modelo de negocio innovadora dentro del territorio peruano cuya implementación generará valor tanto para las personas con discapacidad, y público en general, quienes no sólo contribuirán con el desarrollo inclusivo, sino también que impulsarán el desarrollo gastronómico a través de la degustación de *wraps* hechos con rellenos criollos y preparados con la mejor calidad y dedicación.

## Capítulo II. Análisis del mercado

A fin de estudiar la industria en la que vamos a operar realizaremos a profundidad un análisis del mercado utilizando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter que nos permita estimar: nuestro público objetivo, el tamaño del mercado, volumen de ventas, definir el precio del producto, conocer a los competidores, proveedores, tendencias del mercado a fin de implementar un Plan de Marketing introductorio de nuestro producto. Asimismo, realizamos un análisis PESTEL para darle más robustez a nuestras conclusiones.

### 2.1. Descripción del mercado o industria

El 2022 para el Perú ha sido un año cargado de retos y además continuarán para este 2023. Factores como la inflación, la baja inversión privada y el continuo crecimiento de la tasa de interés contribuyen a una desaceleración en el crecimiento económico esperado, sin embargo, sectores como el minero, la agro-exportación, el comercio y la industria pueden ayudar a mejorar el entorno y mantener una economía resiliente.

Propósito: Promover la inclusión y responsabilidad social mediante el desarrollo de puestos de trabajo para personas con discapacidad contribuyendo al consumo de comida saludable.

#### 2.1.1 Análisis PESTEL

##### *Político*

- La vacancia del anterior presidente Pedro Castillo por intentar disolver el Congreso y la nueva toma de gobierno del actual presidente Dina Boluarte ha generado diversos conflictos sociales que impactan en el funcionamiento de los negocios y generan incertidumbre en la población.
- Implementación de políticas públicas que buscan mitigar el impacto de la inflación en el país, tales como exoneración de IGV a alimentos de la canasta básica y sus principales insumos, compra de fertilizantes y emisión de un bono alimentario.

- El Estado Peruano cuenta con un plan de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad a fin que éstas alcancen, a través de medidas promotoras, compensatorias y positivas, la posibilidad de acceder, gozar y ejercer sus derechos en igualdad de oportunidades.

### *Económico*

De acuerdo al reporte del BCRP la tasa de inflación de los últimos 2 años se ha incrementado de 2.38 en enero 2021 a 8.66 enero 2023. Para mitigar este crecimiento el BCRP endureció su política monetaria incrementando la tasa de referencia a 7.75% Lo cual provoca el Índice de Precios del Consumidor también se vea incrementado.

Estimulación del consumo interno a través de la aplicación de medidas económicas como retiro extraordinario del sistema privado de pensiones, utilización de los fondos de CTS e incremento del sueldo mínimo vital desde mayo 2022.

### *Socio Cultural*

De acuerdo al BCRP al cierre del 2021 el gasto mensual de alimentos per cápita promedio de los niveles socioeconómicos A, B y C es de 39.7% de sus ingresos. Asimismo, se estima que un 9.7% de alimentos fueron consumidos fuera del hogar cuyo monto asciende a S/ 73 mensuales, lo que nos brinda una oportunidad favorable para la idea de negocio.

Por otro lado, luego de la pandemia de la COVID-19 el consumidor peruano tiene mayor conciencia en la alimentación. De acuerdo a un estudio realizado a través de la Asociación de Agencias de Medios más del 70% manifiesta ser más responsable de los alimentos que consumen.

Adicionalmente, consideramos que el consumidor peruano se siente orgulloso de su gastronomía y si esta viene acompañada de un espíritu solidario cobra mayor relevancia, ya que un estudio realizado por IPSOS Apoyo sobre identidad peruana demuestra que un 45%

siente orgullo de la comida peruana y además un 26% siente orgullo por la solidaridad entre peruanos.

### *Tecnológico*

El aspecto tecnológico es de suma importancia por los siguientes principales factores:

- Dar a conocer el producto a través de las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, TikTok) y plataformas virtuales, así como para la promoción y difusión del propósito del negocio. Este es un canal de uso masivo y de gran alcance, además de tener un bajo costo mensual de mantenimiento.

- Utilizar como un canal importante de venta, a través de las apps de *delivery* de comida ya que el nivel de consumo de alimentos por *delivery* ha tenido un incremento sustancial post pandemia. De acuerdo a un estudio realizado por Statista Digital Market se estima que el volumen de venta a nivel Perú por pedidos online de comida asciende a \$ 170MM al año.

### *Ecológico*

Kiwiña ha considerado el impacto ambiental que tendrá la implementación del negocio, enfocándose en el empaque. Para ello utilizará un material de rápido reciclaje que es papel sulfito, que es un papel vegetal tratado químicamente (se le da un baño en ácido sulfúrico) para tapar los poros de la celulosa y así hacerlo impermeable y para que además sea resistente a las elevadas temperaturas de un horno doméstico.

El objetivo es promover a través del negocio el uso responsable de materiales que reduzcan el impacto climático negativo a través del tratamiento de los residuos sólidos, que ante un tratamiento no adecuado generan consecuencias además de perjudicar el medio ambiente, son consecuencias económicas. Según el Sistema Nacional de Información Ambiental al año 2021 la ciudad de Lima (ciudad donde opera Kiwiña) ha generado 3,583,813 TN en residuos sólidos, y se conoce que el gasto per cápita al 2019 fue de S/. 50.48 por

habitante. Asimismo, la generación per cápita por habitante en Lima de residuos sólidos es de 0.92 Kg al día., lo cual al año nos da un gasto por TN de S/ 167.20. Si se considera la población de Lima que según el INEI tiene 9 674 755 habitantes, nos da como resultado S/ 1,670,000 Soles. Si consideramos que además se conoce que el 61.5% de hogares está dispuesto a adoptar hábitos de reciclaje, lo que nos lleva a estimar que podemos motivar un ahorro de S/ 986,748, solo en la ciudad de Lima.

Dicho objetivo lo iremos calibrando, por lo cual proyectamos año a año ir incrementando el ahorro, empezando con una estimación del 20% del objetivo planteado, e ir incrementando año a año en 20% más.

#### *Legal*

En el Perú se encuentra vigente la Ley General de Personas con Discapacidad. Ley N° 29973, que fue promulgada para fortalecer y fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad. Según esta ley, todas las empresas deben cumplir con una cuota de empleo para personas con discapacidad. En el caso de las empresas del sector público están obligadas a contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 5% de la totalidad de su personal, mientras que las empresas del sector privado con más de cincuenta trabajadores en una proporción no inferior al 3%.

### 2.1.2 FODA

Figura 1 Resumen de la oferta y demanda del producto/servicio

### 2.1.3 Dimensionamiento del mercado

El dimensionamiento de “Wraps Kiwiña” contemplará instalar los *food stand* en los Centros Comerciales que tienen mayor arribo de visitantes y un ticket promedio de consumo más alto, que son: Jockey Plaza, (Santiago de Surco), que tiene una venta de locatarios al 2022 aproximada de S/ 3007 con 1.3MM de visitantes. Asimismo, Plaza Norte (Independencia) y Mall del Sur (San Juan de Miraflores) quienes al 2022 presentan una venta de locatarios de S/ 3647MM con 6.5MM.

#### a) Investigación de Mercado

Objetivo: determinar si nuestro producto tendrá la aceptación y venta esperada en el plazo estimado.

Se analizará las características que el cliente valora del producto, además de identificar el precio que el cliente está dispuesto a pagar y cuáles son los gustos y preferencias, para estimar la demanda.

#### b) Diseño y Método del Estudio

Para clarificar la investigación, se realizó degustaciones de los *wraps* y encuestas para medir el nivel de satisfacción con el producto.

Investigación cualitativa: Se realizó entrevistas de preferencia del usuario post degustaciones, con encuestas para definir los sabores preferidos por el usuario y el precio máximo que estarían dispuestos a pagar. Asimismo, luego de la primera degustación utilizamos estos inputs de mejora para la ejecución de la segunda degustación.

Investigación cuantitativa: Se realizó encuestas para conocer la frecuencia de la compra de nuestro producto, a fin de identificar la cantidad de demandada por cliente, y si su compra sería por medios físico o presenciales.

c) Población, muestra y unidad de muestreo

Población

Elemento: Hombres y mujeres entre 18 a 45 años de edad que viven en la ciudad de Lima, del nivel socioeconómico A, B y C.

Muestra

La muestra se obtuvo de un total de 624,782 personas comprendidas entre las edades de 18 a 55 años que viven en los distritos de Santiago de Surco, Independencia, San Juan de Miraflores, y San Borja. Este cálculo se extrae en base al estudio realizado por CPI en su publicación Perú Población 2022 (marzo 2022) que muestra el porcentaje de habitantes por edades, dando como resultado que el 53.9% aproximadamente tienen entre 18 y 55 años. Dando como resultado lo siguiente: San Borja 71,863 habitantes; San Juan de Miraflores 220,612; Independencia 125,439 y Surco 206,868 habitantes. Siendo el total 624,782 personas.

A continuación, el cálculo de la muestra representativa:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = margen de error

Sacando la muestra:

N = 624,782

z = 95% (1.96)

p = 50% (0.5)

q = 50% (0.5)

e = 5% (0.05)

$$n = \frac{624,782 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (624,782 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

d) Hallazgos del estudio

Hallazgos

De acuerdo a la investigación cualitativa se puede observar lo siguiente:

Los participantes mencionaron que:

- Un 62% mencionó que disfrutaban de los *wraps* rellenos de comida criolla
- El 40% consumiría por lo menos una vez al mes los *wraps*
- El 76% se mostró conforme con el precio de S/ 15 por cada *wrap*.
- Un 85% prefiere el uso de ingredientes frescos y locales.

- Un 79% cree nuestro negocio promueve la sensibilidad y empatía
- El 73% mencionó estar de acuerdo con los negocios que motiven la inclusión y responsabilidad social.
- Un 62% realizaría la compra online y consideraría que la calidad del producto no se vería afectada.

Asimismo, para la selección de los sabores introductorios al mercado de nuestro producto, solicitamos a los participantes que luego de probar los 10 sabores: Pollo a la brasa, lomo saltado, ají de gallina, anticucho, carapulcra, seco con frijoles, cau cau, ollucito, salchicha huachana y sangrecita, realizaran una puntuación de acuerdo a sus gustos y preferencias, dando como resultado lo siguiente:

Pollo a la brasa 29%

Lomo Saltado 21.5%

Ají de Gallina 17%

Anticucho 10%

Carapulcra 7.5%

#### e) Nivel Socioeconómico de la población

Se determinó de acuerdo a la encuesta los NSE de nuestro público objetivo:

Tabla 1 NSE Público objetivo

Segmento	Cantidad	%
A1	7	2%
A2	28	7%
B1	78	20%
B2	130	34%
C1	110	29%
C2	31	8%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

### 2.1.3 Fuerzas de Porter

### *Competencia del sector económico*

En el mercado peruano de comidas preparadas existe una diversidad de productos ofertados a través de diversos canales de venta, ya sea por medio de restaurantes tradicionales, *food court* en centros comerciales, *food trucks*, pedidos digitales, entre otros. Asimismo, es valioso mencionar que la pandemia trajo consigo muchas lecciones aprendidas, y consolidó el concepto de restaurante *Dark Kitchen* que estima crecer un 30% para este 2023, por lo tanto, nosotros apuntamos a tener un modelo de negocio que complemente la atención presencial como digital. En lo presencial operaremos en puntos de venta de bajo costo y alto tránsito, ubicando nuestros *food stand* en los centros comerciales con mayor tráfico y *ticket* de compra por encima del promedio. Asimismo, contar con la elaboración de los productos en una planta que sirva a la vez de centro de distribución hacia los puntos de venta y la atención de los pedidos que se realicen vía *online*.

### *Potencial de nuevos competidores*

Somos conscientes que en el mercado en el que vamos a operar es amplio y aparecen competidores con productos innovadores a un ritmo acelerado. Sumado que existen pocas barreras de entrada a la industria, sin embargo, nuestra sostenibilidad se anclará en productos de alta calidad, precios accesibles y además se suma la sensibilidad de comprar a un negocio que brinda oportunidades de trabajo a una población vulnerable en cuanto a ingresos económicos y estabilidad laboral.

### *Poder de negociación de los proveedores*

En el mercado de alimentos se cuenta con una diversidad amplia de proveedores, por lo que no consideramos una amenaza el cambio de proveedor por alguna contingencia.

En cuanto al empaque de los productos terminados, si consideramos que los proveedores de papel sulfito son limitados, solo conocemos de 2 proveedores (Agro insumos

del Perú y Rollos del Papel SAC) quienes brindan la garantía de contar con el material correcto.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Al tener variedad en la oferta de productos el cliente toma relevancia en cuanto a la decisión de compra. Por lo tanto, esperamos alcanzar niveles de satisfacción del 90% durante nuestro primer año de operación. Y realizar toma de *feedback* de forma constante a fin de calibrar nuestros productos y modelo de atención. Asimismo, implementaremos un programa de lealtad a fin de lograr retener la mayor cantidad de clientes.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

De acuerdo al levantamiento de información que hemos realizado, nuestro negocio cuenta con competidores sustitutos y un competidor directo. Asimismo, los competidores sustitutos tienen operando en el mercado un promedio de 10 años y han ido cambiando la composición de los productos ofertados a lo largo de los años. Tres de ellos (KFC, Paulistas y Criollitos Perú) operan en Centros Comerciales.

### **2.1.4 Dimensionamiento del mercado**

El dimensionamiento de “Wraps Kiwiña” contemplará instalar los *food stand* en los Centros Comerciales que tienen mayor arribo de visitas y un ticket promedio de consumo más alto, que son: Jockey Plaza, (Santiago de Surco), que tiene una venta de locatarios al 2022 aproximada de S/ 3007MM con 1.3MM de visitas. Asimismo, Plaza Norte (Independencia) y Mall del Sur (San Juan de Miraflores) quienes al 2022 presentan una venta de locatarios de S/ 3647MM con 6.5MM.

#### f) Investigación de Mercado

Objetivo: determinar si nuestro producto tendrá la aceptación y venta esperada en el plazo estimado.

Se analizará las características que el cliente valora del producto, además de identificar el precio que el cliente está dispuesto a pagar y cuáles son los gustos y preferencias, para estimar la demanda.

g) Diseño y Método del Estudio

Para clarificar la investigación, se realizó degustaciones de los *wraps* y encuestas para medir el nivel de satisfacción con el producto.

Investigación cualitativa: Se realizó entrevistas de preferencia del usuario post degustaciones, con encuestas para definir los sabores preferidos por el usuario y el precio máximo que estarían dispuestos a pagar. Asimismo, luego de la primera degustación utilizamos estos inputs de mejora para la ejecución de la segunda degustación.

Investigación cuantitativa: Se realizó encuestas para conocer la frecuencia de la compra de nuestro producto, a fin de identificar la cantidad de demandada por cliente, y si su compra sería por medios físico o presenciales.

h) Población, muestra y unidad de muestreo

Población

Elemento: Hombres y mujeres entre 18 a 55 años de edad que viven en la ciudad de Lima, del nivel socioeconómico A, B y C.

Muestra

La muestra se obtuvo de un total de 624,782 personas comprendidas entre las edades de 18 a 55 años que viven en los distritos de Santiago de Surco, Independencia, San Juan de Miraflores, y San Borja. Este cálculo se extrae en base al estudio realizado por CPI en su publicación Perú Población 2022 (marzo 2022) que muestra el porcentaje de habitantes por edades, dando como resultado que el 53.9% aproximadamente tienen entre 18 y 55 años. Dando como resultado lo siguiente: San Borja 71,863 habitantes; San Juan de Miraflores

220,612; Independencia 125,439 y Surco 206,868 habitantes. Siendo el total 624,782 personas.

A continuación, el cálculo de la muestra representativa:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = margen de error

Sacando la muestra:

N = 624,782

z = 95% (1.96)

p = 50% (0.5)

q = 50% (0.5)

e = 5% (0.05)

$$n = \frac{624,782 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (624,782 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

i) Hallazgos del estudio

Hallazgos

De acuerdo a la investigación cualitativa se puede observar lo siguiente:

Los participantes mencionaron que:

- Un 62% mencionó que disfrutan de los *wraps* rellenos de comida criolla
- El 40% consumiría por lo menos una vez al mes los *wraps*
- El 76% se mostró conforme con el precio de S/ 15 por cada *wrap*.
- Un 85% prefiere el uso de ingredientes frescos y locales.
- Un 79% cree nuestro negocio promueve la sensibilidad y empatía
- El 73% mencionó estar de acuerdo con los negocios que motiven la inclusión

y responsabilidad social.

- Un 62% realizaría la compra online y consideraría que la calidad del producto no se vería afectada.

Asimismo, para la selección de los sabores introductorios al mercado de nuestro producto, solicitamos a los participantes que luego de probar los 10 sabores: Pollo a la brasa, lomo saltado, ají de gallina, anticucho, carapulcra, seco con frijoles, cau cau, ollquito, salchicha huachana y sangrecita, realizaran una puntuación de acuerdo a sus gustos y preferencias, dando como resultado lo siguiente:

Pollo a la brasa 29%

Lomo Saltado 21.5%

Ají de Gallina 17%

Anticucho 10%

Carapulcra 7.5%

#### j) Nivel Socioeconómico de la población

Se determinó de acuerdo a la encuesta los NSE de nuestro público objetivo:

Tabla 1 NSE Público objetivo

Segmento	Cantidad	%
A1	7	2%
A2	28	7%
B1	78	20%

B2	130	34%
C1	110	29%
C2	31	8%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

## 2.2. Análisis competitivo detallado

La industria de venta de *wraps* rellenos aún es pequeña en su lugar se compara con empanadas rellenas de platos criollos. Asimismo, como lo hemos mencionado, nuestra idea de negocio cuenta con un competidor directo quien produce y comercializa el mismo producto que nosotros estamos lanzando al mercado.

Asimismo, hemos realizado una comparación entre los precios que hoy aplican los consumidores al momento de elegir el consumo de un *wrap*. Hemos considerado también algunos otros factores que consideramos relevantes para el éxito y continuidad del negocio consolidando en la Tabla 2.

Tabla 2. Competidores sustitutos

Competidores Sustitutos (S/)	
Freshii	Entre 22.5 y 29.5
Tierra Santa	Entre 18.00 y 27.00
KFC	Entre 18.9 y 24.9
Insólito <i>Wraps</i>	Entre 18.90 y 32.00
Empanacombi	Entre 7.00 y 30.00
Paulistas	Entre 7.9 y 9.00

Por otro lado, se conoce que en el mercado actual viene operando la empresa Criollitos Perú, quien es nuestro competidor directo, ya que tiene productos similares o iguales a los que nosotros vamos a lanzar al mercado, tales como: enrollado de anticucho, pollo a la brasa, lomo saltado y ají de gallina. Sin embargo, las plazas donde tiene cobertura no incluyen los distritos

en donde *Wraps* Kiwiña si llega. Por lo cual consideramos que, si bien es un competidor directo en cuanto a productos, no lo es en cuanto a distribución.

Criollitos Perú

Entre 17.9 y 23.5



Tabla 3. Comparativo de las alternativas existentes en el mercado

Criterio	Criollitos Perú	Empanacombi	Paulistas	Insólito <i>wraps</i>
Propuesta de valor	Innovación en el producto , <i>wrap</i> de relleno criollo	Desarrollo de alimentos en una cocina inclusiva, adaptada para potenciar el trabajo de cocineros con discapacidad (síndrome de Down, auditiva y autismo)	Inspira sus empanadas en el tradicional sabor del rodizio brasileiro. Sus sabores peruanos e internacionales las hacen una delicia al paladar.	Sus ingredientes gourmet crean el balance perfecto: las masas artesanales de auténticos sabores
Variedad de producto	7 variedades	7 Variedad	11 variedades	19 variedades
Valoración de producto	3.5	4.5	4.5	5
Número de seguidores en redes sociales	FB 1800, IG 4017, TikTok 57	FB 38000, IG 6700, TikTok 707	FB 124000, IG 24000, TikTok 389	FB 1200, IG 9060, TikTok 123
Zonas de cobertura	Distrito de Bellavista y alrededores	San Miguel, Breña, Pueblo Libre, Algunas zonas de Cercado de Lima	Lima Moderna	Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo, San Isidro
Canales de atención	Digital y presencial	Digital y presencial		Digital y presencial





**Capítulo III. Investigación del usuario** Explicar el proceso empleado para definir el perfil, experiencias y necesidades del usuario.

### 3.1. Perfil del usuario

Para definir el perfil del usuario, creamos una guía de entrevistas para los sectores A, B y C, mayor detalle en el punto 2.1, las cuales realizamos a personas o familiares con discapacidades para lograr obtener información sobre todos los aspectos de su vida, ya sean familiares, laborales, etc.

Entre las preguntas logramos recopilar información relevante sobre su vida y como realizan sus labores diarias o como les gustaría que fueran.

Las encuestas fueron presenciales y vía zoom, con ellos logramos identificar que en el lado familiar tienen cierto nivel de sobre protección que no les permite desarrollarse o aprender habilidades nuevas por sus propios medios. En cuanto a su entorno o círculo social, muchas veces forman grupos donde tienen la misma discapacidad o alguna otra compartiendo diferentes actividades y anécdotas, también se relacionan con personas sin discapacidades. Entre las actividades que realizan depende mucho de la discapacidad, por ejemplo, las personas con trisomía 21 suelen ser muy sensoriales a igual que los que tienen discapacidad visual, diferente las personas con discapacidad motora quienes realizan muchas actividades y su círculo suele ser igual al de las personas sin discapacidad.

Los principales problemas que encontramos, el cual atribuye todas las discapacidades es el prejuicio, en general sienten que la sociedad los ve como personas que no pueden desarrollarse como el resto, no pueden ser independientes y todo ello trae falta de oportunidades laborales y desarrollo.

Figura 2. Arquetipo del usuario del producto/servicio



### 3.2. Mapa de experiencia de usuario

Para la elaboración del mapa de experiencia consideramos el proceso de contratación a un puesto de trabajo. Para ello entrevistamos a personas con discapacidad física, intelectual y sensorial. Asimismo, se muestra en el presente trabajo la entrevista más completa, que contiene las diversas necesidades por las que atraviesa una persona con discapacidad. En este caso presentamos la entrevista realizada a una persona con trisomía 21 (Síndrome Down). En esta actividad se consideraron 3 variables en base a la entrevista realizada a una persona con Trisomía 21, que a continuación detallamos:

Persona: Entrevistamos a Jorge Luis quien tiene 20 años de edad y ha tenido experiencia trabajando en una panadería ubicada en la ciudad de Arequipa. Dicha experiencia nos sirvió de inputs para establecer los momentos por los que atraviesa una persona con trisomía 21 que desea buscar trabajo, cuáles son sus motivaciones, pensamientos, sentimientos tanto de él como de su entorno familiar. Importante resaltar que Jorge Luis no se comunica de forma verbal porque tiene una condición médica (macroglosia, la lengua es más larga que lo habitual) por lo cual no puede hablar, sin embargo, él se comunica de forma parcial a través de la lengua de

señas y por algunas palabras que puede pronunciar. En esta entrevista su madre nos sirvió de intérprete y colaboró con sus opiniones como tutor de Jorge Luis.

Momentos: Se identificó 6 momentos relevantes para cuando una persona con T21 inicia la búsqueda de un puesto de trabajo hasta la contratación. Estos fueron:

- 1) Necesidad de trabajar, es el primer momento que surge cuando la persona con T21 alcanza la mayoría de edad y desea insertarse a la sociedad como un elemento productivo.
- 2) Búsqueda de Trabajo, luego que él y su familia toman la decisión de buscar un trabajo, inician la búsqueda a través de las plataformas laborales y por referencias de familia o amigos.
- 3) Evaluación del Puesto, luego de hallado el puesto de trabajo, él y su familia evalúan si la posición ofertada es idónea para la persona con T21, dado que para la ejecución del rol se debe considerar las habilidades diferenciadas así como la discapacidad presentada. Lo más frecuente en personas con T21 es la comunicación no verbal.
- 4) Contratación, en este momento interviene tanto el futuro empleador, el candidato y el padre/madre o tutor. Se debe considerar el marco legal vigente para personas con discapacidad y condiciones laborales, como sueldo, horas de trabajo
- 5) Entrenamiento para el puesto, esta etapa es una de las más importantes porque permite validar si el colaborador se adaptará al rol para el que fue contratado, y es en donde surge un nuevo mapa de experiencia en base al on boarding del rol.
- 6) Primer día de trabajo, es la etapa final del proceso de búsqueda y contratación, es un momento que genera mucha expectativa tanto para el empleador y su comunidad laboral, así como para el colaborador y su familia.

Pensamientos: Enlistamos dentro de cada momento cuales fueron las preguntas que brotaron durante las 6 etapas Estas se detallan a continuación:

- 1) Necesidad de trabajar, ¿Necesito dinero? ¿Podré hacer algo para ganar dinero? ¿Seré útil? No quiero ser una carga para mi familia. Me gustaría que ocupe su tiempo en algo productivo.
- 2) Búsqueda de Trabajo, No sé dónde buscar trabajo, ¿Me podrán ayudar mis padres? No puedo hablar para pedir ayuda.
- 3) Evaluación del Puesto, Mi familia me tiene que decir si este trabajo es bueno para mí. ¿Realmente me gusta lo que voy a hacer? ¿Lo podré hacer solo?
- 4) Contratación, ¡Lo logré! ahora no seré una carga! ¡Tendré dinero para usarlo en lo que quiera!
- 5) Entrenamiento para el puesto, debo concentrarme para aprender. Me gustaría que esto sea como un juego. Espero que no sea difícil la tarea.
- 6) Primer día de trabajo, Tengo un poco de miedo equivocarme. ¿Cómo serán mis compañeros? ¿Me tratarán bien? ¿Podré hacer amigos?

Emociones: Asimismo, dentro de todos los momentos establecidos se puedo observar y detallar cuales fueron las emociones que atravesó el colaborador durante este proceso. Estos fueron:

- 1) Necesidad de trabajar, en este momento el colaborador nos manifiesta que se sintió muy entusiasmado y con una leve angustia, pero que fue subvalorada y predominó la alegría y entusiasmo.
- 2) Búsqueda de Trabajo, Es un momento que se vive con mucha angustia e incertidumbre porque el colaborador no puede hacerlo solo, debe pedir ayuda a su entorno familiar y en muchas ocasiones debatirlo porque la familia no considera relevante que el colaborador trabaje.

- 3) Evaluación del Puesto, es una etapa de análisis integral que realiza la familia del colaborador, ya que la decisión final la toma el padre o tutor. El colaborador también se pregunta si le gustará el puesto y en base a las funciones a realizar es que se toma la decisión, considerando además las habilidades diferenciadas y la discapacidad del colaborador.
- 4) Contratación, es uno de los momentos más gratificantes del proceso porque se tiene la esperanza que el colaborador hará un buen trabajo y que todas las condiciones ofertadas son convenientes. Es una etapa que se vive con mucho entusiasmo y alegría.
- 5) Entrenamiento para el puesto, se vive con satisfacción y actitud positiva, el colaborador está presto para aprender todo lo del puesto y espera adaptarse rápidamente a sus funciones.
- 6) Primer día de trabajo, este momento es un poco tenso, pero también viene acompañado de entusiasmo, sin embargo, no es un momento de lo más gratificante porque el colaborador acude un poco angustiado y preocupado.

Figura 3. Mapa de la experiencia de usuario del producto



### **3.3. Identificación de la necesidad**

Luego de revisar el perfil del usuario y sus experiencias podemos determinar que para que puedan desarrollarse, independizarse, ser aceptados y reducir el prejuicio en la sociedad deberían tener mayor oportunidad de empleo donde puedan demostrar que a pesar de sus dificultades son capaces de sobresalir y valerse por sí mismos.

## **Capítulo IV. Diseño del producto o servicio**

En este capítulo se explicará el proceso empleado para formular la solución al problema complejo.

### **4.1. Concepción del producto o servicio**

Para idear y diseñar solución al problema social relevante utilizamos dos metodologías que nos permitieran evidenciar las principales necesidades de las personas con discapacidad, física o intelectual.

En ese sentido la primera herramienta utilizada es el Lienzo 6x6 en este ejercicio lo que realizamos fue la identificación de las principales necesidades de las personas con discapacidad, física o intelectual. tomando en consideración la información recopilada dentro de las entrevistas.

## 4.1.1 Lienzo 6x6

Figura 4. Lienzo 6x6 preguntas generadoras

PREGUNTAS GENERADORAS					
1. ¿Como podríamos hacer para que las personas con discapacidad se alfabeticen?	2. ¿Como podríamos hacer para que las personas con discapacidad consigan trabajo?	3. ¿Como podríamos hacer para que las personas con discapacidad desarrollen habilidades necesarias para conseguir empleo?	4. ¿Como podríamos hacer para que las personas con discapacidad logren socializar?	5. ¿Como podríamos hacer para que las personas con discapacidad reciban apoyo familiar y los dejen trabajar?	6. ¿Como podríamos hacer para que las personas con discapacidad tengan leyes laborales más robustas que los protegan?
1	2	3	4	5	6
Concientizar a las familias que la educación para las personas que tienen discapacidades es igual de importante que para cualquier otra persona.	Fomentar y promover el trabajo inclusivo en la sociedad, con el uso de bolsas de trabajo que involucren a sector privado, al público y a las familias.	Recibir capacitación y entrenamiento en escuelas especializadas y que certifiquen el aprendizaje adquirido, mediante el acompañamiento del aprendizaje con evaluaciones periódicas.	Fortalecer a CONADIS mediante los programas de reinserción y socialización.	Involucrar y comprometer a las familias a desarrollar las capacidades de su familiar a fin de que generen autonomía económica y personal.	Generar y propiciar una ley ad hoc para las personas con discapacidad, dado que la ley actual es de aplicación general.
Fortalecer los programas educativos proporcionados por el Estado, a fin de garantizar una educación básica de calidad.	Promover el incremento de la cuota de contratación amparada en la ley 29973 en un 1% de las personas con discapacidad, tanto para el sector público como privado.	Crear programas de formación a través del Estado que permita a las personas con discapacidad acreditar conocimientos técnicos aplicables en el campo profesional.	Motivar e involucrar al entorno familiar sobre la importancia que tiene la socialización en la formación personal de las personas con discapacidad.	Capacitar a las familias en talleres de formación que les permitan conocer los derechos de las personas con discapacidad. Así como las políticas públicas a las que pueden acceder.	A través de la Defensoría del Pueblo y de su programa de Defensa debe vigilarse el cumplimiento y adherencia de la ley 29973.
Capacitar a los educadores para adquirir habilidades que les permitan interrelacionarse sobre todo con personas con discapacidad.	Que las personas con discapacidad reciban formación técnica que les permita acceder a la demanda de puestos de trabajo apropiados a sus habilidades.	Promover programas de orientación vocacional que los ayude a identificar y potenciar sus aptitudes y destrezas, y en función a ello brindarles la preparación específica.	Sensibilizar a la comunidad mediante la difusión de spots poroidal media sobre el respeto a la diversidad, tanto cognitiva como física.	A través del CONADIS ejecutar planes de apoyo integral a las familias que les permitan estar asesoradas sobre los alcances de la ley.	
Enseñar a las personas con discapacidades a leer y a escribir a través de programas especializados y con tutoría personalizada.	Fortalecer las instituciones que velan por la inclusión de las personas con discapacidad (CONADIS).	El Estado debe garantizar la formación de las personas con discapacidad mediante el seguimiento desde una edad temprana y con la debida continuidad, hasta finalizar su formación profesional o técnica. Se debe complementar y fortalecer el artículo 5, inciso D de la Ley 29973 para las personas con discapacidad.	Crear espacios en las escuelas que resalten la diversidad de capacidades a fin de preparar a los niños y adolescentes a que cultiven el respeto a todos sus vivientes.		
	Vigilar porque las instituciones como SUNARL cumplan con la ejecución de la Ley 29973 que promueve la inclusión de un porcentaje mínimo de personas con discapacidad dentro de la planilla de la empresa (pública 5% y privada 3%).				
	Generando un negocio o emprendimiento bajo compañía de su tutor o apoderado.		Buscando la interacción con otras personas con Trisomía 21 y con diferentes personas a través de una interacción - Persona a Persona.		

Figura 5. Lienzo 6x6 Identificación de las mejores propuestas

1. ¿Como podriamos hacer para que las personas con discapacidad se alfabeticen?	2. ¿Como podriamos hacer para que las personas con discapacidad consigan trabajo?	3. ¿Como podriamos hacer para que las personas con discapacidad desarrollen habilidades necesarias para conseguir empleo?	4. ¿Como podriamos hacer para que las personas con discapacidad logren socializar?	5. ¿Como podriamos hacer para que las personas con discapacidad reciban apoyo familiar y los dejen trabajar?	6. ¿Como podriamos hacer para que las personas con discapacidad tengan leyes laborales mas robustas que los protegan?
Concientizar a las familias lo importante de aprender y escribir sobre todo en las personas con discapacidad para que puedan desarrollarse en el futuro	Desarrollando un negocio en el cual las personas con discapacidad puedan trabajar a pesar de sus dificultades	Formando parte de los programas de orientación vocacional que incluyan a personas con discapacidad y los ayuden a potenciar sus aptitudes para tener mayor posibilidad de encontrar empleo	Motivando a las familias y su entorno sobre la importancia de la socialización desde temprana edad teniendo en cuenta que la interacción los ayudará a independizarse y desarrollarse a futuro	Capacitar a las familias en talleres de formación que les permitan conocer los derechos de las personas con discapacidad. Así como concientizarlos a que busquen apoyar a su familiar a lograr la independencia económica y social.	Participar activamente en generar y propiciar una ley ad hoc a mediano plazo para las personas con trisomía 21



Al finalizar esta etapa pudimos resaltar las principales necesidades de las personas con discapacidad para poder alcanzar un mejor desarrollo e independencia, concluyendo que un negocio en el cual podamos desarrollar a personas con discapacidades va a poder generar mayor concientización en la población y en la empresa privada y pública para que disminuyan el prejuicio y aumente la oferta laboral para estas personas.

Al informar a los tutores o familiares lograremos mayor apoyo para que estas personas se capaciten desde temprana edad.

#### **4.1.2 Lienzo Matriz Costo – Impacto**

A fin de poder comparar cada una de estas posibles soluciones e identificar cuál de ellas es la que nos permite realizar un mayor impacto en la solución del problema social relevante con un nivel de costo aceptable o que se encuentre dentro de las posibilidades de la generación de un negocio utilizamos la segunda metodología de este análisis, para cual se usó el Lienzo Costo – Impacto.

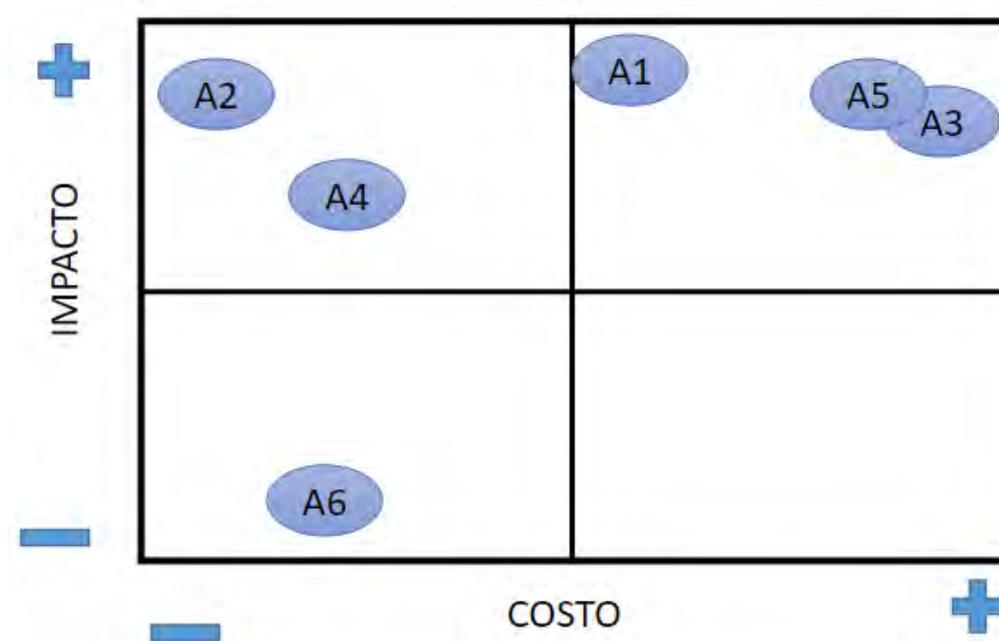
En esta metodología se evalúa la complejidad de cada una de las posibles soluciones que tenemos para las necesidades antes evaluadas, por lo que junto con el grupo se analizó la complejidad.

De esta dinámica pudimos identificar que la mayoría de las soluciones con gran impacto también corresponden a un nivel de complejidad alto, sin embargo, de las soluciones restantes pudimos evaluar que la solución que corresponde a brindar una posición laboral a través de un negocio en el que la mayoría del personal corresponda a personas con discapacidad física, intelectual o sensorial.

Figura 6. Matriz Quick Wins

MATRIZ DE QUICK WINS							
ACCIONES PROPUESTAS		COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACION			IMPACTO DE LA ACCION		
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
A1	Concientizar a las familias lo importante de aprender y escribir sobre todo en las personas con discapacidad para que puedan desarrollarse en el futuro.			X			X
A2	Desarrollando un negocio en el cual las personas con discapacidad puedan trabajar a pesar de sus dificultades.		X				X
A3	Formando parte de los programas de orientación vocacional que incluyan a personas con discapacidad y los ayuden a potenciar sus aptitudes para tener mayor posibilidad de encontrar empleo.			X			X
A4	Motivando a las familias y su entorno sobre la importancia de la socialización desde temprana edad teniendo en cuenta que la interacción los ayudará a independizarse y desarrollarse a futuro.		X				X
A5	Capacitar a las familias en talleres de formación que les permitan conocer los derechos de las personas con discapacidad. Asi como concientizarlos a que busquen apoyar a su familiar a lograr la independencia economica y social.			X			X
A6	Participar activamente en generar y propiciar una ley ad hoc a mediano plazo para las personas con discapacidad.			X		X	

Figura 7. Lienzo Matriz Costo - Impacto



#### 4.1.2 Lienzo Blanco de relevancia

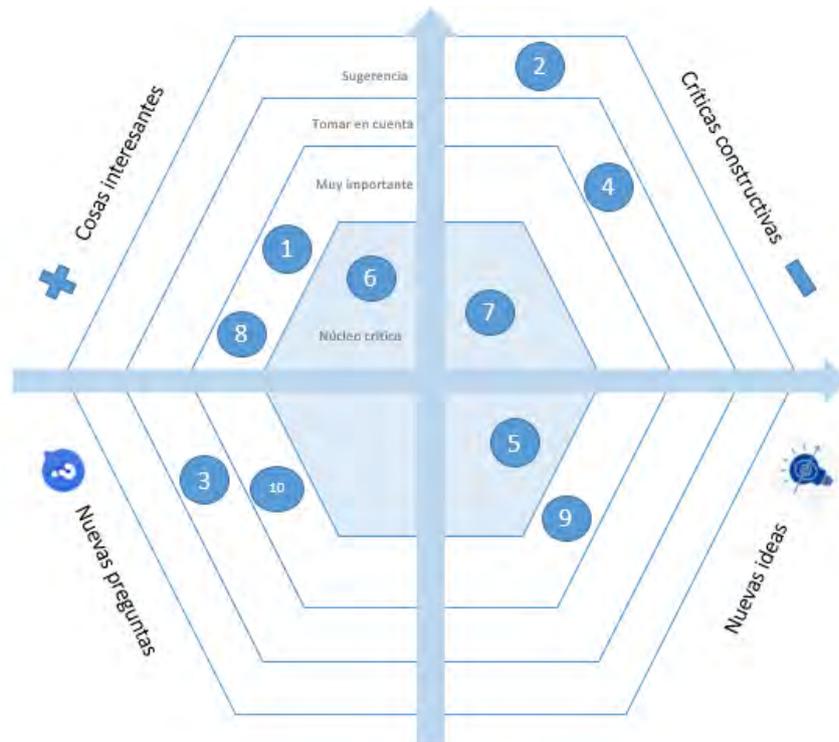
Se aplicó la metodología de Lienzo en blanco a partir de las cuales se plantearon los diversos criterios que debería tener el negocio, preguntas que aparecieron en las retroalimentaciones de las personas que se acercaron a degustar los *wraps* en la feria a donde asistimos en el parque chino del distrito de San Borja, provincia Lima, Perú. Y además de nuestras sesiones de trabajo tomamos también algunas críticas o consideraciones que deberíamos tener en cuenta para la creación del negocio.

Por ello se consideraron las siguientes premisas:

Figura 8. Preguntas Lienzo blanco de relevancia

- 1 Evaluadores para selección de personal con experiencia en el rubro.
- 2 No hay espacio para que el cliente disfrute el producto.
- 3 ¿Tendremos atención por delivery directo?
- 4 Es un producto que no está dirigido a todo el público.
- 5 Lanzaremos ofertas por social media (IG, TikTok, etc...)
- 6 Comida innovadora ( wraps rellenos de comida criolla)
- 7 La atención es muy tediosa y lenta.
- 8 Atención al cliente de personas con discapacidad.
- 9 Podemos destinar parte de los ingresos a ONG que se orientes a capacitar personas con discapacidad
- 10 ¿Existirá un buen clima laboral considerando las diferentes capacidades del personal?

Figura 9. Lienzo blanco de relevancia

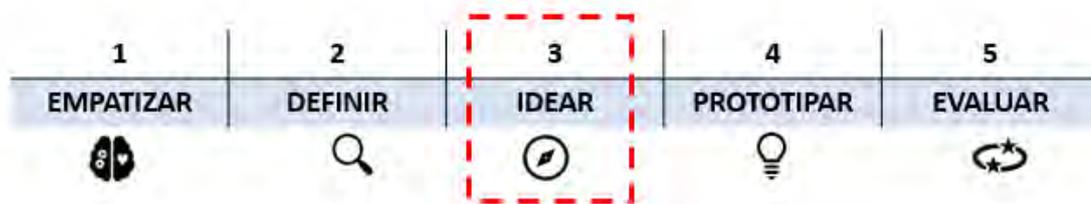


Con esta dinámica podemos identificar que a las personas les interesa que sea alimento innovador, que no tenga largas colas para la atención y además tengan alcance de las ofertas a través de las redes sociales, siendo elementos muy valiosos para la construcción del nuevo negocio y la aceptación del público, sobre todo porque las personas con discapacidad deben desarrollar habilidades que permita desarrollar todos estos puntos.

#### 4.2. Desarrollo de la narrativa

Luego de definir el problema social relevante mediante el perfil del usuario y sus experiencias, nos encontramos en la etapa de ideación como podemos observar en la figura líneas abajo.

Ilustración 10. Etapa Idear



Para esta etapa planteamos un objetivo que es “como generar nuevas oportunidades laborales para personas con discapacidad”; a través del lienzo 6x6 generamos 6 preguntas de necesidades, respondiendo a ellas con soluciones innovadoras en donde concluimos con las 6 más importantes que podían ser realizadas para cubrir el objetivo.

Como siguiente paso realizamos la matriz costo – impacto que nos ayudó a definir cuáles eran las alternativas de mayor impacto y con menor costo para el negocio, siendo el 50% con mayor impacto y mayor costo y el 33% con mayor impacto y menor costo, en esta etapa podemos concluir que las capacitaciones tanto en la familia como en la persona con discapacidad van a ser un arma clave para el buen funcionamiento del negocio, toda esta información nos ayudará con el siguiente punto que es el prototipado.

Finalmente realizamos un prototipado alquilando un stand en el parque chino del distrito de San Borja, provincia Lima. Perú en donde ofrecimos 5 tipos diferentes de *wraps* acompañados de una pequeña encuesta para poder capturar las reacciones y pensamientos de los futuros clientes recibiendo retroalimentación externa, se incluyó también lo que pudimos observar en la ronda de trabajo.

Con toda esta información realizamos el lienzo blanco de relevancia donde colocamos las preguntas críticas para el núcleo de nuestro negocio y que debemos incluir desde inicio, y cuales son importantes, pero se pueden definir a lo largo de la madurez de este.

### 4.3. Carácter innovador del producto o servicio

Revisando casos similares con el mismo o parecido propósito al que estamos desarrollando descubrimos a la empresa Empanacombi quien incluye solo personas con discapacidad auditiva y una persona modelo que tiene trisomía 21, quien es dueña de la empresa junto a su hermana, ellas únicamente tienen en carta empanadas y panes y cuenta hoy con 2 locales, puedes encontrar más detalle en el apéndice 2.2.

Empresas con diferente propósito, pero producto parecido tenemos muchos en Lima – Perú actualmente, entre ellos, KFC (Delosi S.A), Tierra Santa S.R.L., Freshii (Eres lo que comes S.A.C), Criollitos Fast Food S.A.C, Pickadeli (Manq'a inversiones S.A.C), etc..., Al tener gran competencia es que nuestro negocio está siendo innovador y diferenciado al ser de comida criolla y además el servicio es realizado por personas con todo tipo de discapacidad.

Según INDECOPI - El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual en su página web, patente es “Una patente es un título que otorga el Estado –a un titular– para ejercer el derecho exclusivo de comercializar un invento o invención durante un periodo de vigencia determinado y en un territorio específico. Una invención puede protegerse a través de las siguientes modalidades: patente de invención, patente de modelo de utilidad y el secreto industrial.

Para el caso del Perú, la duración de una patente de invención es de 20 años y la de la patente de modelo de utilidad, 10 años. En ambos casos, el período se cuenta desde la fecha de presentación de la solicitud.”

Con esta definición no podríamos realizar una patente ya que el producto existe y las recetas de los rellenos criollos son ancestrales.

#### 4.4. Propuesta de valor

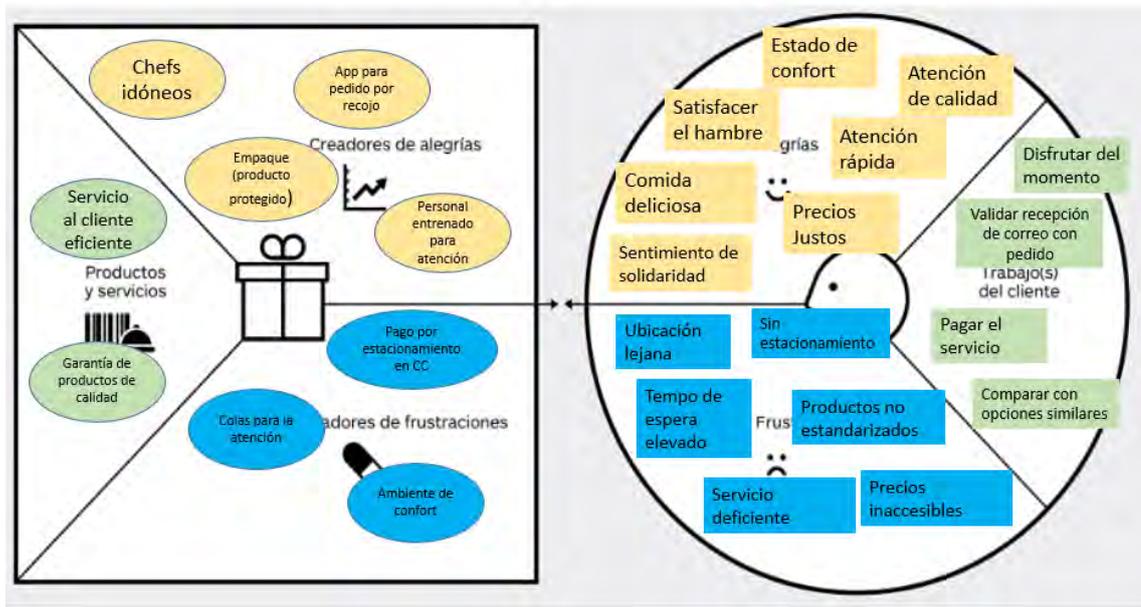
En base a las variables analizadas la propuesta de valor nos permitió evaluar cuál es la mejor alternativa para ofrecerle nuestro producto a los clientes y estos pueda generarles alegría y alivio.

Pudimos determinar que a los clientes les genera alegría una atención rápida, comida con buen sabor a precio justo y el sentimiento de solidaridad al tomar conciencia que la atención es por personas con discapacidad, para todo ello debemos tener buenos chef que tengan recetas ancestrales del relleno criollo, un empaque de producto que mantenga a los *wraps* en buen estado, y capacitar a todo nuestro personal para que la atención incremente la satisfacción de nuestro servicio tanto en *delivery* como en el *food stand*

Como parte de sus frustraciones tenemos la ubicación, cercana o lejana a sus viviendas o trabajos, por ellos debemos revisar las coberturas del *delivery* y los centros comerciales a donde estamos apuntando son los que tienen mayor acogida del sector A, B y C al que estamos apuntando, otro punto importante es el estacionamiento y por ellos debemos incluir convenios con las empresas de parqueos para ofrecer descuentos por compras en nuestro *food stand* . Los puntos de espera son una gran frustración para nuestros clientes por lo que incluir tecnologías tanto en la toma de pedido como en la facturación y la toma de tiempos por cada tarea es vital para evitar las largas colas, todo esto sin incrementar los precios máximos que están dispuestos a pagar que es S/. 15.00 (quince nuevos soles peruanos)

Líneas abajo el lienzo de la propuesta de valor en la Figura 11.

Figura 11. Lienzo propuesto de valor



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

Para lograr un producto mínimo viable realizamos iteraciones que nos permitieron solucionar varios puntos en el desarrollo del negocio que nos permitiera tener la confianza para lanzarlo al mercado.

Iniciamos con un prototipado de una tienda *fast food* que tenga personal con trisomía 21 entre su planilla, al tener una sesión zoom con la empresa Empanacombi, ellos nos indicaron que iniciaron igual que nosotros pero que luego abrieron plazas para discapacidad auditiva pues las personas con Trisomía 21 en la que sus familiares estaban de acuerdo con laborar eran muy pocas y además el ausentismo era muy alto.

Con ellos realizamos modificaciones y abrimos las plazas e incluimos no solo la auditiva sino todas las discapacidades pues pueden estar en diferentes puntos del negocio, desde la tarea de cortar hasta la de tomar pedidos.

Con esta modificación decidimos alquilar un stand en la feria del parque chino en el distrito de San Borja con un costo de S/. 50.00 (cincuenta nuevos soles peruanos), este

prototipo nos sirvió mucho para recibir retroalimentación y perfil del usuario, en donde pudimos explorar un poco más del precio y los gustos de los clientes, además de saber sus opiniones con respecto a ser atendidos por personas con discapacidad llamándoles la atención la venta de *wraps* con propósito.

Por último, con las experiencias previas realizamos un prototipado en Powtoon en donde relatamos de forma gráfica como sería la atención por *delivery* y en el *food stand*, encontrando finalmente el producto mínimo viable para la venta de nuestros *wraps*.

Líneas abajo las imágenes del video Powtoon.

Figura 12. Captura video Prototipo



Figura 13. Captura 2 Prototipo



## Capítulo V. Modelo de negocio

En este capítulo se presentará una explicación detallada del modelo de negocio del *food stand* de Comida Rápida e Inclusoivo de enrollados - *wraps* llamado Kiwiña. Asimismo, se llevará a cabo la evaluación de viabilidad una alternativa de distribución de los *wraps* hacia *minimarkets* o tiendas de conveniencia. Por último, se examinarán las opciones de expansión y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

### 5.1. Lienzo del modelo de negocio

Para plasmar el lienzo de modelo de negocio, se utilizará el lienzo del Business Model Canvas (BMC) planteado por Osterwalder y Pigneur (2010) que ofrece describir el negocio en nueve elementos fundamentales.

#### 5.1.1 Segmento de clientes

Nuestro objetivo consiste en atender a diversos tipos de personas tanto jóvenes como adultas, que pueden ser trabajadores, estudiantes o viajeros que buscan opciones de comida rápida en su día a día, así como personas interesadas en apoyar negocios inclusivos y sostenibles dentro del ámbito de Lima Metropolitana. Las edades de las personas van entre los 18 a 55 años, por ser este grupo principal los que ya pueden generar ingresos para adquirir

productos. En cuanto al género, está orientado tanto al público femenino como al masculino. En cuanto al nivel socioeconómico, según el Centro de Políticas Públicas y Asuntos Internacionales (CPI, 2022), el nivel socioeconómico A y B en Lima Metropolitana representa el 22% de la población, mientras que el Nivel Socioeconómico C representa el 47.9% de la población. Por tanto, nuestro modelo de negocios se enfocará en los niveles socioeconómicos A, B, C, al representar el mayor porcentaje en la población de Lima Metropolitana y al ser estos niveles los de mayores ingresos económicos.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de nuestro modelo de negocio de *food stand* con *wraps* de maíz y relleno criollo "Kiwiña", ofrece opciones de comida rápida deliciosas, saludables y variadas, con un enfoque en la inclusión social y la diversidad. La propuesta de valor se fundamenta en tres aspectos principales.

El primero es la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Para ello, utilizará ingredientes de alta calidad y fresca.

El segundo es la atención al cliente personalizada, amable y rápida. De esta manera, los clientes podrán percibir que están consumiendo un producto de alta calidad y apoyando una buena causa al mismo tiempo.

El tercero es la inclusión social y diversidad. El negocio brindará una oportunidad laboral a personas con discapacidad, fomentando la inclusión social y la diversidad. Esto buscará atraer a aquellos clientes que buscan apoyar empresas con responsabilidad social.

### **5.1.3 Canal de Distribución**

Los medios elegidos a través de los cuales un negocio comunica, distribuye y vende sus productos son esenciales para mantener el contacto con los clientes. En este caso, se

utilizarán diferentes canales de distribución para ofrecer el servicio. El principal canal lo constituye el uso de un local físico a través de un *food stand* en un centro comercial importante en Lima Metropolitana. El segundo canal que desarrollará el negocio será una plataforma web y de aplicación celular para que el cliente pueda realizar sus pedidos y pueda ser atendidos de manera rápida ya sea en el local del *food stand* o mediante *delivery*, mediante la asociación con empresas especializadas en reparto reconocidas en el sector como “Rappi” o “Pedidos Ya”. Adicionalmente, un tercer canal a desarrollar será la distribución de los *wraps* de relleno criollo a *minimarkets* o tiendas de conveniencia reconocidas en el sector tales como “Tambo” o “Listo”.

#### **5.1.4 Relación con los Clientes**

La experiencia de servicio a los clientes será personalizada y amigable. En el *food stand* físico, habrá la interacción de una persona con discapacidad con una persona sin discapacidad quienes atenderán en conjunto a los clientes. Para ello, la persona con discapacidad será asistido por la persona sin discapacidad trabajando ambos en equipo a fin de que la experiencia del cliente sea completa. Además, a través de esta experiencia, se buscará que el cliente adquiera una mayor conciencia por la inclusión social de las personas con discapacidad. Finalmente, como complemento al servicio otorgado, se buscará la fidelización de los clientes mediante programas de lealtad y promociones especiales.

#### **5.1.5 Flujo de Ingresos**

En lo que respecta a los flujos de ingreso, las ganancias provendrán de las ventas de los enrollados de maíz (*wraps*) “Kiwiña” de relleno criollo tanto en el *food stand* físico como los realizados en la plataforma *web* y app para recojo en local o *delivery*. Cada cliente pagará su propio consumo. Se aceptará diversas formas de pago, tales como efectivo, tarjetas de

crédito y débito, así como aplicaciones móviles, entre las que se incluyen Yape y Plin. Otra fuente de ingresos complementaria será aquellos que se obtengan por los pedidos que realicen los *minimarkets* o tiendas de conveniencia.

#### **5.1.6 Recursos Clave**

Los recursos clave del negocio son los siguientes:

- Instalaciones de cocina y *food stand* adecuada. Las instalaciones de cocina son fundamentales para la preparación de los *wraps* con rellenos Criollos Kiwiña. Debe ser un lugar limpio y ordenado. Por otro lado, los *food stand* deben ser lugares que permitan la interacción con el cliente y permitan entregarles productos de calidad con una experiencia inclusiva como parte del servicio.
- Suministros e ingredientes de calidad. Para que los *wraps* con relleno criollo Kiwiña sean deliciosos y nutritivos, debemos garantizar que los ingredientes y suministros sean frescos y de calidad. Para ello, se formarán alianzas con socios estratégicos que garanticen que los productos que nos ofrecen cumplan con altos estándares de calidad y sean aptos para el consumo.
- La presencia de personas con discapacidad y sin discapacidad trabajando juntos en las etapas de atención al cliente y preparación de comida, constituyen recursos claves para el negocio.

#### **5.1.7 Actividades Clave**

Las actividades claves del negocio son las siguientes:

- Preparación de *wraps* con relleno criollo y de bebidas. La actividad clave de nuestro negocio será la elaboración de enrollados de maíz *wraps* con relleno criollo y de bebidas naturales como la chicha morada.

- Servicio al cliente y promoción de la inclusión social y laboral: A través de la atención e interacción con el cliente se propiciará un ambiente agradable en el cual se buscará concientizar a los clientes sobre la inclusión social y laboral de personas con discapacidad.
- Gestión de pedidos vía web y aplicación. Otra actividad clave consiste en el manejo de los pedidos realizados vía plataformas digitales, dado que esto permitirá una atención continua de uno de nuestros canales principales, por lo que habrá un operador capacitado para la atención de los pedidos digitales.
- Selección de personal y sus capacidades. Consideramos una actividad clave la selección de personal, porque mediante ello podemos escoger y promover la inserción laboral de personas con discapacidad dispuestas a superarse y a contribuir con el desarrollo del negocio.

#### **5.1.8 Aliados Clave**

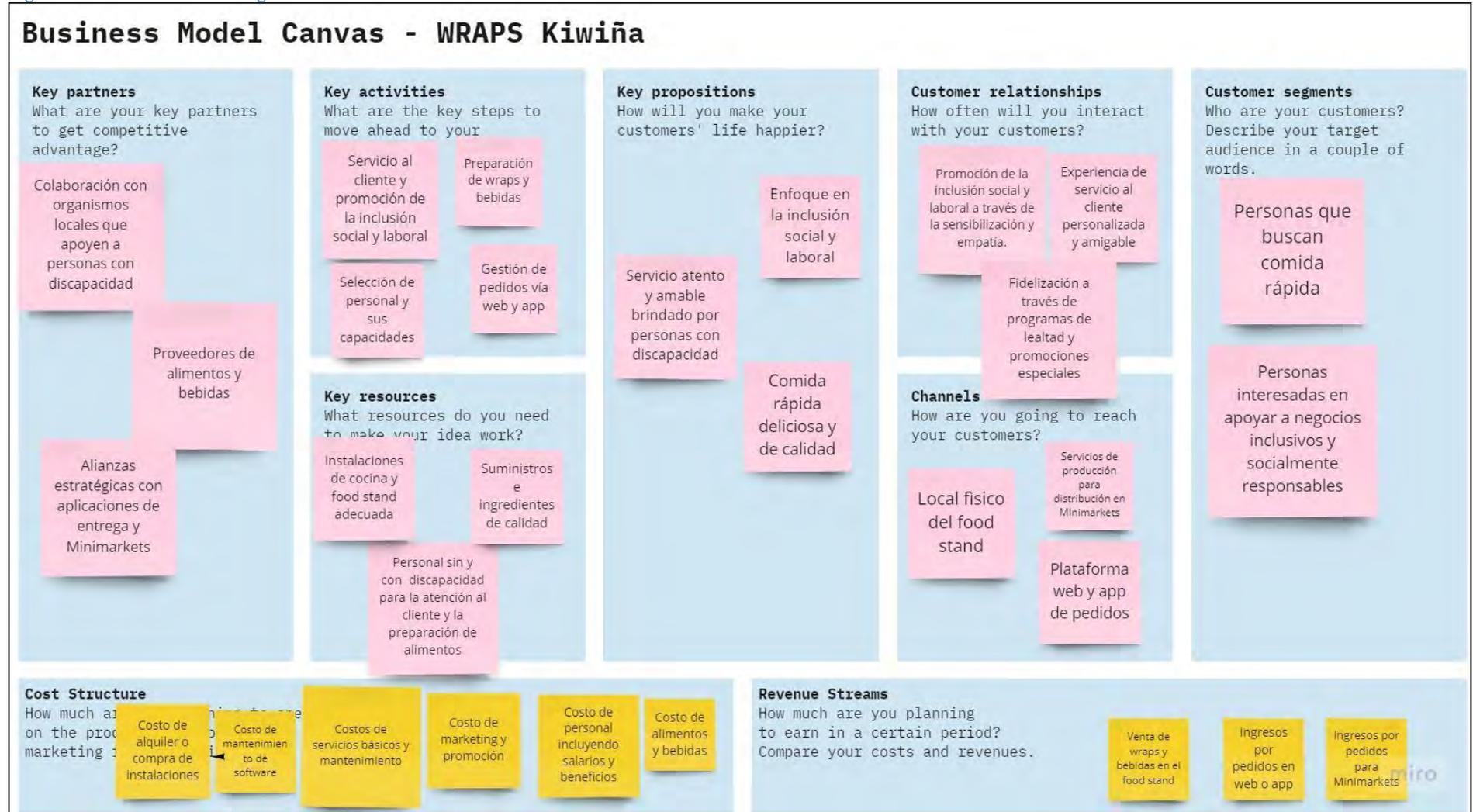
Dentro de los aliados clave, tenemos los siguientes:

- Proveedores de alimentos y bebidas del mercado local. Para ello se seleccionará empresas que cumplan con suministrar alimentos e ingredientes naturales.
- Organismos locales que apoyen a personas con discapacidad y que velan por su bienestar, tales como: CONADIS, Centro Ann Sullivan del Perú, Asociación Peruana de Síndrome de Down, Asociación Nacional de Ciegos del Perú, Asociación Nacional de Sordos del Perú.
- Empresas locales que brindan el servicio de reparto vía *delivery* dentro de Lima Metropolitana como “Rappi” y “Pedidos Ya”.
- Minimarkets y tiendas de conveniencia tales como Tambo, Oxxo, Listo.

#### **5.1.9 Estructura de Costos**

- Costos fijos:
  - o Costo de alquiler del *food stand* (Incluye gastos de mantenimiento y servicios públicos del *food stand*.)
  - o Costo de alquiler de la planta de elaboración de *wraps* (incluye gastos de mantenimiento y servicios públicos de la planta)
  - o Costo de Transporte de *wraps* preparados entre la planta de elaboración de *wraps* y el *food stand* o las tiendas de conveniencia asociada
  - o Costos del personal (persona con y sin discapacidad para la atención al público en los *food stands*, cocinero y ayudante de cocina) dado que se les pagará un sueldo mensual.
  - o Permisos y licencias municipales
  - o Costo de licencia para manejo de softwares para manejos de pedidos online
- Costos Variables:
  - o Costo de Equipamiento: freidora, utensilios de cocina
  - o Costo de Mobiliario de *food stand*: caja registradora, nevera, mesas, horno de convección. Mercado libre. <https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438138174-horno-electrico-de-conveccion-mizar>, refresquera. Mercado libre. <https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438527205-maquina-refresquera-2-tolvas-18-litros-grondoy-nueva-tienda->.
  - o Costo de los ingredientes y suministros para la elaboración de los *wraps* (maíz, pollo, aceite, lechuga, tomate, papas fritas, aderezos, cremas, etc.)

Figura 14. Lienzo modelo de negocio



## 5.2. Viabilidad del modelo de negocio

Podemos determinar el análisis de viabilidad financiera del modelo de negocio en base a tres aspectos, que se describen a continuación:

### 5.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para el inicio del proyecto está valorizada en S/ 670,000 el cual estará conformada por 40% de deuda financiada y el 60% de patrimonio. Esta inversión permitirá la adquisición de equipos e insumos para el arranque e implementación del negocio.

### 5.2.2. Ingresos Anuales

Para calcular los ingresos del negocio se estimó la cantidad total de visitas mensuales de personas entre los años 18 y 55 de los sectores socioeconómicos A, B y C que irían a los 03 centros comerciales donde se ubican los tres *food stands* de venta de *wraps* con relleno criollo. Esta cantidad suma en total 7.5 Millones de visitas mensuales. Además, considerando que según el Centro de Políticas Públicas y Asuntos Internacionales (CPI, 2022), el nivel socioeconómico NSE del 2022 de los sectores A, B y C suman en total el 69% (22% el NSE A/B y 47% el nivel NSE) de la población de Lima Metropolitana y que según un estudio de Perú Retail (2016), el 42% de personas prefieren comer fuera de casa. Considerando estos dos porcentajes tenemos que el potencial de visitas de clientes que van a los supermercados de los sectores socioeconómicos A, B y C es de 2'173,000. Además, en base a la encuesta propia de clientes, se obtuvo que un 62% de clientes comprarían los *wraps* con relleno criollo Kiwiña. Por tanto, se tiene que el universo potencial de clientes será de 1'347,570.

Asimismo, para estimar los ingresos se consideró lo siguiente:

- El precio estimado del ticket de venta está en S/ 24 y se calculó en base al análisis del mercado y la competencia.

- Se estima que por los tres *food stand* se tendrá una demanda semanal de pedidos de 1715 *wraps* de relleno criollo y 6860 unidades mensuales, considerando que los fines de semana se da la mayor cantidad de unidades vendidas.
- Para el cálculo de ingresos anuales, se estimó que los primeros meses se tenía una mayor proporción de ventas porque habría una mayor inversión en publicidad y marketing a comparación de los últimos meses del año donde el porcentaje de incremento de ventas mensuales sería menor.
- Para el segundo año, los tres stands iniciales, tendrían unas ventas constantes los primeros meses y luego incrementarían ligeramente hasta fin de año.
- En este segundo año, se implementarían además tres nuevos stands. El comportamiento de ventas de estos tres nuevos stands, sería similar al comportamiento de los stands instalados inicialmente. Por tanto, en el segundo año, la proyección de ventas total serían las obtenidas de los tres primeros stands más las obtenidas de los tres últimos stands instalados.
- Para el tercer, cuarto y quinto año, las proyecciones de ingresos consideran la instalación de 03 nuevos stands por año.
- Al finalizar el quinto año, se tendrán 15 *stands* instalados 15 centros comerciales de la ciudad de Lima Metropolitana.

#### 5.2.4. Egresos Anuales

Como parte de los egresos anuales, se han contemplado los siguientes: costo de ventas (para la producción de los *wraps*), gastos administrativos (gastos de planilla, gastos de alquiler y mantenimiento) y los gastos de ventas (como gastos en publicidad y marketing).

#### 5.2.5. Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento se ha contemplado que la inversión inicial del negocio se financiará un 40% por entidades bancarias (préstamo) y el 60% que queda será

financiado por los accionistas (Patrimonio). A partir de ello, se estimará el WACC utilizando el método CAPM. Para lo cual, empleando el método Damodaran se calcula el costo de oportunidad de los accionistas. Esto sumado al costo de la deuda, resulta en un WACC de 11.53%.

Además, se calculan los flujos esperados anuales para el negocio venta de *wraps* con enrollado criollado “Kiwiña” y resultando en un VAN de S/3'821,713.97 y un TIR de 94.64%. Como el TIR es mayor que el WACC por el proyecto es viable y debe financiarse.

### 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

El modelo de negocio de *wraps* con relleno criollo – Kiwiña es escalable y puede expandirse de manera eficiente y rentable dado que: 1) Del análisis de la demanda visto en el capítulo 2.1, un 62% de encuestados manifestó que disfruta de los *wraps* de comida criolla. Por tanto, de un total de 624782 personas, tenemos un potencial objetivo de 374869 clientes en Lima Metropolitana. 2) El negocio es rentable tal como puede observarse del análisis financiero (Punto 6.3.2).

En base a ello, tenemos las siguientes estrategias:

Una primera estrategia consiste en la apertura de nuevos locales *food stand* físicos. Para el primer año, se tiene por objetivo la apertura de 03 locales de *food stand* en 03 importantes centros comerciales de Lima Metropolitana como son: Jockey Plaza, Plaza Norte y Mall del Sur. El plan para los siguientes años tiene contemplado abrir 03 nuevos locales por año durante los cinco primeros años.

Una segunda estrategia está enfocado a expandir las opciones actuales del menú de *wraps* con relleno criollo. Una vez que se hayan consolidado los clientes, se agregarán nuevos elementos al menú. Esto incluirá más opciones de rellenos criollos como seco con frejoles, cau cau, salchicha huachana y sangrecita y también opciones veganas, como *wraps* rellenos con hummus y con tofu. Esto no solo contribuirá con el incremento de las ventas,

sino que también atraerá a un público más amplio, como es el caso de las personas veganas. Además, se ofrecerán una mayor variedad de bebidas como maracuyá, limonada, así como postres para complementar sus platos principales.

Una tercera estrategia consistirá en expandir el negocio a otros mercados: Si el negocio es exitoso en su ubicación actual, podría considerar expandirse a otras ciudades o países donde también exista una demanda importante de comida rápida.

Finalmente, una cuarta estrategia, una vez se consolide el negocio, consistirá en franquiciar el negocio: Si el negocio es exitoso y tiene un modelo probado, podrían considerar franquiciar la marca. Esto permitiría a otros inversores utilizar el modelo de negocio y la marca para abrir su propio negocio basado en los estándares y procedimientos de los *wraps* con propósito “Kiwiña”.

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

Para explicar la sostenibilidad del modelo del negocio, utilizaremos la dimensión social del Modelo de Negocio de Triple Capa (*Triple layered business model canvas*) descrita por Joyce y Paquin (2016) para diseñar modelos de negocios más sostenibles (p. 1479).

Los nueve componentes de la dimensión social para el Modelo de Negocio de Venta de enrollados *wraps* de relleno criollo son los siguientes:

##### 5.4.1 Valor Social

- Se ofrecerán alimentos saludables y de calidad a los clientes para los clientes.
- Se brindarán oportunidades laborales a las personas con discapacidad.
- Se propiciará un ambiente acogedor e inclusivo para los clientes que

interactúan con las personas con discapacidad.

##### 5.4.2 Empleados

- Se ofrecerán salarios competitivos con beneficios sociales para sus empleados

- Se dará reconocimientos de logros a los empleados de los *food stand*

#### 5.4.3 Gobernanza

- Se establecerán prácticas de negocio éticas y socialmente responsable.
- Se velará por el cumplimiento de las leyes y normas peruanas.
- Se promoverá la diversidad y la inclusividad en todos los aspectos del negocio.

#### 5.4.4 Comunidades

- Se promoverán las alianzas con organismos que brindan apoyo a las personas con discapacidad. Se brindará un ambiente acogedor e inclusivo para los clientes que interactúan con las personas con discapacidad.
- Se promoverá el auspicio y participación en eventos donde participen personas con discapacidad.

#### 5.4.5 Cultura en la sociedad

- Se fomentará una cultura de inclusión entre todos los trabajadores del negocio.
- Se promoverán prácticas saludables y sostenibles para el bienestar social y ambiental a través del consumo de alimentos frescos y el uso de materiales biodegradables.

#### 5.4.6 Escala de alcance

- Se promoverá la expansión del negocio con nuevos stands en localidades adicionales.
- Se buscará la expansión de las opciones de venta por *delivery* vía online.

#### 5.4.7 Usuario final

- El usuario final recibirá un servicio de calidad con comida nutritiva y saludable.
- El usuario final disfrutará de un ambiente inclusivo para todos los clientes.

- El usuario experimentará un sistema de recepción de pedidos y pagos conveniente y accesible.

#### 5.4.8 Impactos Sociales

- Se considera como impacto social las horas de trabajo que las personas dedican en el negocio y que dejan de utilizar en otras actividades.
- Otro impacto social es la generación de residuos que resultan de la elaboración de los *wraps* de Relleno Criollo – Kiwiña.
- Contaminación al ambiente por uso de transporte en automóvil para llevar los *wraps* de relleno criollo entre el *dark kitchen* principal y los *food stand* localizados en los centros comerciales.

#### 5.4.9 Costos Sociales

- Se darán mayores oportunidades de empleo a las personas con discapacidad.
- Se brindará acceso a opciones de alimentos saludables para los clientes.
- Se logrará un impacto positivo en la economía local mediante el apoyo a los proveedores locales.

## Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

### *Hipótesis deseabilidad:*

#### *Segmento de clientes*

1. Más del 70% de los clientes que buscan comida rápida tienen una percepción positiva y están más propensos a elegir negocios de comida rápida que promuevan la inclusión y la responsabilidad social en sus prácticas comerciales.

#### *Propuesta de valor*

2. Los consumidores valorarán positivamente una propuesta de valor que ofrezca un producto de buen sabor y calidad, y que además sea brindado por personas con discapacidad, lo cual contribuirá a su preferencia y lealtad hacia el negocio.
3. Si nuestro negocio implementa políticas de inclusión social y laboral aumentarán la diversidad de su fuerza laboral y mejorarán su desempeño.

#### *Canales de venta*

4. Más del 70% de los clientes considera que la claridad y simplicidad en el proceso de compra en todos los canales de venta es mejor en comparación con la competencia.

#### *Relación con el cliente*

5. Creemos que nuestro modelo de negocio promoverá la sensibilización y empatía en los clientes.
6. Creemos que nuestro programa de lealtad y promociones especiales permitirá la retención del 25% de los clientes.
7. Creemos que brindar una experiencia amigable y personalizada generará la satisfacción de más del 70% de clientes.

**Hipótesis de factibilidad:***Actividades claves*

8. Los *wraps* rellenos de comida peruana y bebidas a base de ingredientes peruanos contara con la preferencia de más del 70% de clientes.
9. La velocidad de la atención en los pedidos vía web y app son importantes para más del 90% de los clientes.
10. Incorporar pruebas de habilidades y personalidad durante el proceso de selección de personal asegurará la productividad del 80% de los procesos.
11. La mayoría de clientes se encuentran de acuerdo con que la atención de clientes sea realizada por personas con discapacidad.

*Recursos claves*

12. La inversión en equipos de cocina modernos y eficientes reducirá el costo de producción en comparación a realizarlos de forma artesanal
13. La mayoría de los clientes prefiere el uso de ingredientes frescos y locales, así como la reducción de conservantes en su preparación
14. La inclusión de personal con discapacidad y su capacitación adecuada mantendrá la eficiencia en la atención al cliente y la calidad de los alimentos.

*Socios claves*

15. La percepción de la mayoría de los clientes es favorable para la marca cuando se indica que contamos con colaboración de organismos locales que apoyan a personas con discapacidad.
16. La colaboración con proveedores locales de alimentos y bebidas frescos y de alta calidad es importante para la satisfacción del 80% cliente.
17. La alianza con aplicaciones de entrega y *minimarkets* es importante para la visibilidad y el alcance del restaurante para más del 70% de clientes.

*Hipótesis de viabilidad:*

*Estructura de costos*

18. Optimizar la eficiencia en el uso de recursos y minimizar costos fijos resultará en una gestión eficiente de la infraestructura del negocio.

*Flujo de ingresos*

19. Los clientes están dispuestos a pagar un precio que cubra nuestros costos y generen una rentabilidad adecuada.

*Utilidad*

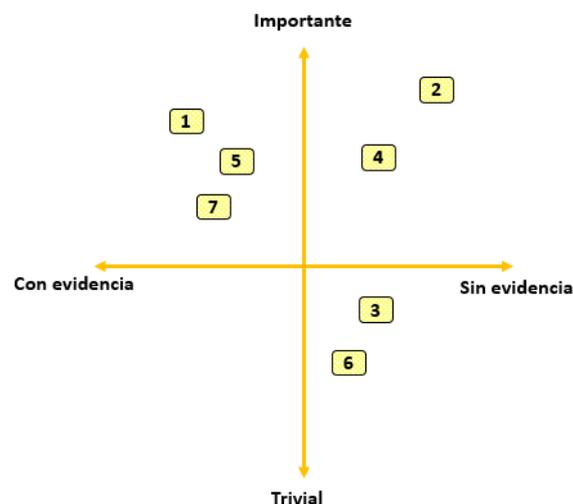
20. La inclusión de trabajadores con discapacidad en nuestro equipo y la diferenciación en la oferta de *wraps* generará una mayor lealtad y satisfacción de los clientes, lo que se traducirá en mayores ventas y rentabilidad para el negocio.

## 6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

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

En base a las premisas presentadas anteriormente se ha priorizado la información en la siguiente matriz de priorización de hipótesis con relación a la deseabilidad del proyecto:

Figura 15. Matriz de priorización de hipótesis



Como se puede observar se cuenta con 2 hipótesis consideradas como triviales y de las cuales no se cuenta con evidencia ya que consideramos que para poder comprobarlo es necesario implementar el negocio. Sin embargo, contamos con 3 hipótesis importantes que si creemos que son importantes y de las cuales tenemos evidencia sobre otras empresas, ya que son hipótesis relacionadas con la tendencia actual de los clientes los cuales buscan hacer uso de empresas responsables y de inclusión social, así como de recibir atención amigable y personalizada como el ejemplo que tenemos de los Supermercados Wong.

En ese sentido, lo que nos queda por comprobar son 2 hipótesis relacionadas a la calidad y el sabor del producto y los canales a través de los cuales lo ofreceremos.

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

Para comprobar las hipótesis de deseabilidad y algunas de factibilidad y viabilidad se realizaron las siguientes actividades:

- Dos degustaciones de productos para validar la preferencia de los productos.
- Encuestas posteriores a la experiencia a fin de contar con inputs para ejecutar las mejoras.
- Encuestas sin degustación para comprobar la aceptación del cliente.

En ese sentido, se obtuvo la participación de 80 personas para las degustaciones y encuestas en la feria itinerante de San Borja, así como 3 8 4 personas para las entrevistas sin degustación que se realizaron de forma virtual.

En el siguiente cuadro se muestra el esquema de validación:

Tabla 4. Esquema de validación

Hipótesis a validar	Métodos	Tareas a realizar por los usuarios	Métricas de éxito	Criterios de evaluación
Los consumidores valorarán positivamente una propuesta de valor que ofrezca un producto de buen sabor y calidad, y que además sea brindado por personas con discapacidad, lo cual contribuirá a su preferencia y lealtad hacia el negocio.	Encuesta de valoración del producto	Llenado de cuestionario	Porcentaje de personas que respondieron favorablemente	>60%
	Encuesta de valoración del negocio	Llenado de cuestionario	Porcentaje de personas que indican estar de acuerdo con el modelo de negocio	>70%
	Encuesta de validación posterior a degustación	Degustación de <i>wraps</i>	Porcentaje de personas que indicaron que les gusta el sabor del <i>wrap</i>	>60%
Más del 70% de los clientes considera que la claridad y simplicidad en el proceso de compra en todos los canales de venta es mejor en comparación con la competencia.	Encuesta de valoración de canales	Llenado de cuestionario	Porcentaje de personas que indicaron que los canales son adecuados	>70%

Los resultados de las encuestas y degustaciones fueron las siguientes:

Resultados de preferencia y sabor

Figura 16. Resultado de preferencia y sabor de encuestas



Como resultado se obtuvo que los sabores que elegiremos para la implementación del negocio son los siguientes:

- Pollo a la brasa
- Lomo Saltado
- Ají de gallina
- Anticucho
- Carapulcra

Asimismo, en el caso de la preferencia se hicieron las siguientes preguntas en la encuesta. Revisar Apéndice A.

Tabla 5. Respuesta de validación de hipótesis

Pregunta	Sí	No
¿Le gusta cuando los negocios promueven la inclusión y responsabilidad social?	73%	27%
¿Le parece bueno que personas con discapacidad ofrezcan productos deliciosos y de alta calidad?	81%	19%
¿Le gustaría <i>wraps</i> con comida y bebidas criolla?	62%	38%

Con relación a la hipótesis relacionada a los canales de venta los clientes contestaron las siguientes preguntas:

Tabla 6. Respuesta de validación de hipótesis

Pregunta	Sí	No
4. ¿Le parece fácil y claro comprar en nuestro negocio a través de los canales explicados en comparación con otros?	68%	32%
9. ¿Es importante para usted que la atención de los pedidos vía web y app sea rápida?	91%	9%

En conclusión, de acuerdo a los resultados obtenidos se comprueba que los clientes si tendrían la tendencia a consumir los productos ofrecidos por el modelo de negocio con la atención con personas con discapacidad y que los canales propuestos para la atención son buenos en relación con la competencia.

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

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

*Objetivos:*

1. Posicionarse como la mejor opción en comida peruana en la zona, ofreciendo un producto de calidad y un servicio excepcional.
2. Generar conciencia sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad.

*Segmentos de Mercado:*

Personas de 18 a 55 años que se interesan por iniciativas de responsabilidad social de los niveles socioeconómicos A, B, C.

Este grupo de edad es conocido por tener un estilo de vida más activo y dinámico, lo que los hace un objetivo ideal para un negocio de comida rápida.

Por otro lado, es conocido que cada vez más personas se preocupan por el impacto social y medioambiental de sus acciones y decisiones de consumo. Un negocio que ofrece empleo a personas con discapacidad y promueve la inclusión social, puede ser muy atractivo para aquellos consumidores que buscan apoyar este tipo de iniciativas.

Finalmente, el segmento de mercado objetivo está compuesto por personas que tienen cierto poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por una experiencia de consumo que les brinde calidad y valor por su dinero.

*Mercado meta de Kiwiña*

Hemos considerado que Kiwiña es una empresa que está dirigida a grupos demográficos que disfruten de la comida peruana servida en una forma distinta a la tradicional, que sea de fácil consumo y traslado. Además, son aquellas personas que están comprometidos con contribuir a la independencia económica de las personas con discapacidad, y hemos concluido que son:

Personas entre 18 y 55 años, los *wraps* suelen ser una opción popular entre las personas que buscan comidas rápidas y saludables.

Consumidores conscientes: Estos son consumidores que se preocupan por el impacto ambiental y social de las empresas. Buscan productos y servicios que sean sostenibles y éticos. Una empresa responsable socialmente podría atraer a estos consumidores al promover prácticas empresariales sostenibles y éticas.

Generación X, Z y Millennials: Estas generaciones tienen una mayor conciencia social y buscan empresas que se preocupen por el bienestar de la sociedad y el medio ambiente. Una empresa responsable socialmente podría atraer a estos consumidores al promover iniciativas sociales y ambientales que sean importantes para ellos.

Consumidores locales: Las empresas responsables socialmente pueden atraer a los consumidores locales al apoyar a la comunidad a través de iniciativas de responsabilidad social. Esto puede incluir patrocinios de eventos comunitarios, donaciones a organizaciones benéficas locales o la creación de empleos locales.

Inversores socialmente responsables: Los inversores que buscan empresas que sean socialmente responsables podrían ser atraídos por una empresa que tenga un fuerte enfoque en la responsabilidad social. Estos inversores buscan invertir en empresas que sean sostenibles a largo plazo y tengan un impacto positivo en la sociedad.

Podemos inferir que las visitas mensuales que reciben los 3 Centros Comerciales en donde estarán ubicados los *food stand*, suman en total 7.5MM, de los cuales se estima (según último censo del INEI del 2017) que el 42% de peruanos por lo menos una vez al mes come fuera de casa.

Tabla 7. Mercado Meta

	Detalle	Cantidad
Nro. de Visitas	a los CC	7'500,000
	NSE A y B	22%
	NSE C	47%
	% personas que comen fuera de casa	42%
Cientes potenciales		2'173,000
	% de clientes que comprarían <i>wraps</i>	62%
Cliente con potencial de compra		1'347,570
	Mercado meta	1.12%
Cliente potenciales - Mensual		15,093
Cientes potenciales – Año		181,116

#### *Análisis de Competidores:*

Existen varios restaurantes que ofrecen comida criolla, pero pocos que ofrecen *wraps* rellenos de comida criolla entre ellos “Criollitos Perú”. Nos enfocaremos en destacar esa diferencia. Asimismo, la mayoría de los competidores ofrecen opciones de *delivery*, por lo que ofreceremos también ese servicio para mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, también consideramos en envasar el producto a fin de poder comercializarlo a través de *minimarkets* o tiendas.

En cuanto a precios, consideramos ser competitivos, pero manteniendo la calidad de los ingredientes y el servicio.

#### *Marketing Mix:*

*Producto:* el producto ofrecido son los *wraps* con relleno de comida criolla. Se pueden ofrecer diferentes opciones de relleno, como ají de gallina, lomo saltado, pollo a la brasa, carapulcra o anticucho. Además, para diferenciar el producto se ofrecerá opciones

vegetarianas o veganas. También se puede destacar el valor social de ofrecer un producto elaborado por personas con discapacidad.

*Precio:* El precio de S/15.00 establecidos para un *wrap* es considerado competitivo con relación a la calidad del producto y al mercado en el que se encuentra. Se considerará ofrecer promociones de lanzamiento y descuentos a través de combos o programas de lealtad. También se ofrecerá precios especiales para grupos grandes o eventos.

*Plaza:* Se ha considerado operar en los distritos de Independencia, San Juan de Miraflores, Surco y San Borja. Alquilando *food stand* en los principales Centros Comerciales como Jockey Plaza, Plaza Norte y Mall del Sur. Además, por *delivery* y colocación del producto en *minimarkets* atender la mayor cantidad de distritos.

*Promoción:* La promoción se enfocará en comunicar el valor social del negocio y en destacar la calidad y variedad del producto. Se utilizará redes sociales para publicidad y promociones, se ofrecerá degustaciones en eventos y ferias.

Tabla 8. Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing

Detalle de costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook / Marketing	S/18,000	S/21,060	S/24,640	S/28,829	S/33,730	S/39,464
Anuncios impresos	S/3,500	S/4,095	S/4,791	S/5,606	S/6,559	S/7,674
Medio <i>influencer</i>	S/13,300	S/15,561	S/18,206	S/21,301	S/24,923	S/29,160
Google Ads	S/16,781	S/19,634	S/22,971	S/26,876	S/31,445	S/36,791
Página Web	S/2,881	S/3,371	S/3,944	S/4,614	S/5,399	S/6,316
Total anual	S/54,462	S/63,720	S/74,553	S/87,227	S/102,055	S/119,405

### 6.2.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones nos muestra la organización y logística para el funcionamiento de nuestro negocio.

Kiwiña cuenta con un *dark kitchen* en alquiler donde operan 4 cocineros y 1 chef, repartiéndose las tareas para la preparación de las ventas proyectada del día en los 3 locales para el primer año.

Una vez quedan separados los pedidos salen hacia las tiendas con el transportista, al llegar a destino, los *wraps* son organizados en las exhibidoras y las refresqueras son abastecidas.

Hay dos personas en el *food stand* para atención al público, una de ellas toma los pedidos y cobra, la segunda persona se encarga de despachar el pedido en óptimas condiciones. Las personas con discapacidad tienen un distintivo para que puedan reconocerse y los comensales sepan que somos un negocio con propósito.

Contamos con un coordinador, quien se encarga de organizar las 3 tiendas y generar las comunicaciones necesarias y problemas que ocurriesen en el día a día, un especialista financiero se encarga de todos los flujos y pagos de planillas.

Por ultimo tenemos un gerente general quien se encarga de todo el manejo de la compañía y da sustento a los socios fundadores.

Tabla 9. Plan de Operaciones

Detalle de costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y planilla	S/0	S/38,220	S/50,700	S/73,920	S/90,900	S/103,380
Gastos logísticos	S/0	S/3,000	S/6,000	S/9,000	S/12,000	S/15,000
Gastos <i>dark kitchen</i>	S/800	400	800	1,200	1,600	2,000
Gastos <i>food stand</i>	S/3,800	S/1,900	S/1,900	S/1,900	S/1,900	S/1,900
Gastos página web	S/2,800	S/3,371	S/3,944	S/4,614	S/5,399	S/6,316
Total anual	S/7,481	S/46,891	S/63,344	S/90,634	S/111,799	S/128,596

### 6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

A fin de poder validar la hipótesis de factibilidad sobre la implementación del negocio realizamos los cálculos sobre posibles escenarios en la proyección de la demanda:

Tabla 10. Resultados any Logistics - resultado financiero del desempeño logístico

	Escenarios basados en la demanda		
	Pesimista (75% demanda)	Conservador (100% demanda)	Optimista (125% demanda)
Ingresos	S/ 123,480.00	S/ 164,640.00	S/ 205,800.00
Costo total	S/ 95,166.53	S/ 108,372.03	S/ 121,577.53
Beneficio	S/ 28,313.47	S/ 56,267.97	S/ 84,222.47
Margen Bruto	23%	34%	41%
Nivel de servicio	100%	100%	100%

Realizando las simulaciones en escenarios pesimistas, conservador y optimista por mes hemos podido identificar que aun con un reducción del 25% a la proyección total de ventas tenemos una rentabilidad bruta del 23% lo cual nos demuestra que es factible la implementación del proyecto de negocio, asimismo realizando la prueba con un 25% adicional verificamos que la rentabilidad aumenta con lo cual validamos que existe un nivel de escalabilidad en el proyecto ya que pasamos de una rentabilidad de 34% a 41%.

## 6.3. Validación de la viabilidad de la solución

### 6.3.1. Presupuesto de inversión

El monto de la inversión inicial se ha estimado en S/. 670,000 la misma que se utilizará de acuerdo con la siguiente estructura de presupuesto de inversión:

Tabla 11. Presupuesto de inversión

Presupuesto de inversión	Valor	IGV	Total
Alquileres previos	S/76,654	S/16,826	S/93,480
Inversión de marketing	S/52,251	S/11,470	S/63,720
Gastos pre operativos logísticos	S/420,496	S/92,304	S/512,800
<b>Total</b>	<b>S/549,400</b>	<b>S/120,600</b>	<b>S/670,000</b>

### 6.3.2. Análisis financiero

De acuerdo a lo estimado el crecimiento de las ventas se calcula en base al crecimiento anual de las tiendas, en nuestro caso empezaremos con 3 stand en Centros Comerciales y a partir del segundo año estimados crecer en la misma cantidad de stands todos los años, asimismo contaremos con solicitud de pedidos a través de aplicativos de pedidos en línea y web.

Con una inversión inicial de S/ 670, 000 para los gastos operativos iniciales, los gastos de publicidad y el alquiler inicial de los stands y el *dark kitchen*.

Tabla 12. Flujo de caja libre

Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	S/ 1,343,051	S/ 3,565,691	S/ 5,788,331	S/ 8,010,971	S/ 10,233,611
Costo de Producción	S/ 454,269	S/ 1,167,366	S/ 1,880,463	S/ 2,593,560	S/ 3,306,657
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 888,782</b>	<b>S/ 2,398,325</b>	<b>S/ 3,907,868</b>	<b>S/ 5,417,411</b>	<b>S/ 6,926,954</b>
Gasto de Ventas	S/ 63,720	S/ 74,553	S/ 87,227	S/ 102,055	S/ 119,405
Gastos Administrativos	S/ 602,880	S/ 1,205,760	S/ 1,808,640	S/ 2,411,520	S/ 3,014,400
<b>EBITDA</b>	<b>S/ 222,181</b>	<b>S/ 1,118,012</b>	<b>S/ 2,012,001</b>	<b>S/ 2,903,835</b>	<b>S/ 3,793,149</b>
Depreciación y amortización	S/ 5,057	S/ 10,114	S/ 15,171	S/ 20,228	-S/ 50,570
<b>EBIT</b>	<b>S/ 217,124</b>	<b>S/ 1,107,898</b>	<b>S/ 1,996,830</b>	<b>S/ 2,883,607</b>	<b>S/ 3,843,719</b>
Impuesto a la Renta	S/ 64,052	S/ 326,830	S/ 589,065	S/ 850,664	S/ 1,133,897
Depreciación y amortización	S/ 5,057	S/ 10,114	S/ 15,171	S/ 20,228	-S/ 50,570
<b>NOPAT</b>	<b>S/ 158,130</b>	<b>S/ 791,182</b>	<b>S/ 1,422,936</b>	<b>S/ 2,053,171</b>	<b>S/ 2,659,252</b>
Inversión	-S/ 670,000	-S/ 49,286	-S/ 49,286	-S/ 49,286	-S/ 49,286
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-S/ 670,000</b>	<b>S/ 108,844</b>	<b>S/ 741,896</b>	<b>S/ 1,373,650</b>	<b>S/ 2,609,966</b>

Tasa de descuento 11.53%  
VAN S/3,821,713.97  
TIR 94.74w%

Finalmente, de acuerdo con los cálculos realizados se tiene una tasa de descuento del 11.53%, lo que significa que se espera que la inversión genere una tasa de retorno igual o superior a este valor para que sea rentable. También se cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) de S/3'821,713.97, lo que indica que el proyecto generará un retorno mayor que la tasa de descuento.

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 94,74%, lo que significa que el proyecto es muy rentable, ya que supera ampliamente la tasa de descuento y genera un retorno muy alto en relación con el capital invertido.

En conclusión, con los datos proporcionados, se puede decir que el proyecto es rentable y puede generar un retorno alto en relación con la inversión inicial.

### 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Con el fin de validar la hipótesis de viabilidad, utilizaremos la simulación de Montecarlo aplicado al VAN del flujo de caja libre. Para ello, se establecen cinco simulaciones considerando cuatro escenarios adicionales al escenario esperado (base) y cuya diferenciación será una tasa de variación de 5%). Finalmente, se calculará el VAN y el TIR que corresponde para cada escenario simulado.

Tabla 13. Escenarios simulados del VAN utilizando Montecarlo

Escenarios	Variación	VAN	TIR
Muy pesimista	-10%	S/3,439,543	85.27%
Pesimista	-5%	S/3,630,628	90.01%
Esperado	0%	S/3,821,714	94.74%
Optimista	5%	S/4,012,799	99.48%
Muy Optimista	10%	S/4,203,885	104.22%
Promedio	2.5%	S/4,012,799	99.48%
Desviación estándar	0.7%	S/191,085	4.74%



## Capítulo VII. Solución sostenible

### 7.1. Relevancia social de la solución

- ❖ *ODS 1 La ODS 1 (Objetivo de Desarrollo Sostenible 1) es "Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo".*

Para lograr este objetivo, se requiere una amplia gama de acciones y políticas a nivel mundial, nacional y local. Algunos de los principales sustentos de la ODS 1 son:

**Crecimiento económico inclusivo:** Un crecimiento económico que sea inclusivo y que beneficie a todas las personas, especialmente a las más vulnerables o en condición de pobreza. Esto puede lograrse con iniciativas como la nuestra que fomentan el empleo y la inversión, así como la eliminación de barreras que impidan el acceso de los más pobres a los recursos y servicios. En este caso, el acceso a un trabajo digno que contribuya a generar los ingresos que toda persona tiene derecho a través del trabajo.

**Reducción de la desigualdad:** La pobreza a menudo se debe a la desigualdad económica y social. Por lo tanto, se necesitan medidas para reducir la brecha entre los más ricos y los más pobres, tales como políticas fiscales y de redistribución.

**Protección social:** La creación de redes de seguridad social y la implementación de políticas de protección social son esenciales para garantizar que las personas vulnerables tengan acceso a los recursos y servicios que necesitan para salir de la pobreza. En nuestro caso, a través de Kiwiña, vamos a motivar a que las personas con y sin discapacidad aporten de forma continua al sistema de Seguridad Social y a los Fondos de Pensiones para jubilación

**Promoción del empleo decente:** El empleo decente y sostenible es fundamental para erradicar la pobreza. Los gobiernos y las organizaciones pueden trabajar juntos para crear oportunidades de trabajo decentes y sostenibles para todas las personas, especialmente para los jóvenes y las mujeres.

En resumen, para lograr la ODS 1, se requiere una combinación de políticas económicas, sociales y de protección social, así como la promoción del empleo decente y la reducción de la desigualdad. En ese sentido, tanto la comunidad en general como el Estado Peruano estamos en toda la obligación moral y legal de tomar la iniciativa para llevar a cabo las acciones de corto y largo plazo que ayuden a trabajar en esta ODS.

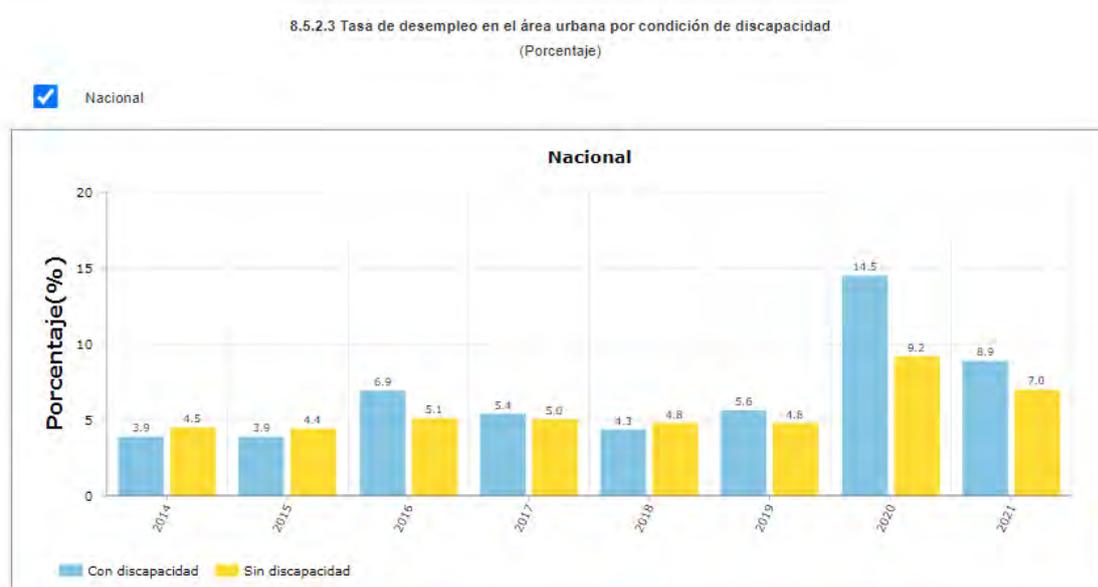
❖ *ODS 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.*

El objetivo de crear este negocio es contribuir con:

1. Brindar a las personas con algún tipo de discapacidad acceso a un trabajo decente y remunerado.
2. Reducir la tasa de desempleo en personas con discapacidad, segmento que fue duramente golpeado durante la pandemia de la COVID-19 que alcanzo el 14.5%.

Al cierre del 2021 es 8.9%.

Figura 17. Tasa de desempleo en el área urbana por condición de discapacidad



INEI, 2021

3. Reducción de la tasa de empleo informal que actualmente tiene el país (al 2021 es 76.8%).

4.

Figura 18. Tasa de empleo informal (INEI, 2021)



En concordancia con estos puntos, Kiwiña contará con 16 trabajadores durante el primer año. Todos los colaboradores serán incorporados a planilla fomentando el empleo formal, y gozarán de todos los beneficios sociales de ley. Además de contar con bonificaciones por productividad, Seguro Vida Ley, Seguro por accidentes de trabajo, así como la incorporación al Sistema de Fondo de Pensiones. Es importante resaltar que la planilla de colaboradores estará compuesta por el 5 0% de personas con algún tipo de discapacidad. El sueldo promedio de la planilla es S/.3400 este es el dato que se utilizará para elaborar los ingresos sociales

En ese sentido la métrica se compone de la siguiente forma:

- Porcentaje de personas contratadas que cuenten con algún tipo de discapacidad
- Participación del Gasto de la planilla en base al objetivo mostrado
- Contratación incremental año a año de nuevos colaboradores e ingresarlos al

empleo formal.

❖ 5.2 ODS 10: reducir la desigualdad en los países y entre ellos

En esta ODS hemos puesto principal preocupación en no diferenciar el sueldo entre una persona con discapacidad y sin discapacidad, ya que se ha elaborado un perfil para cada puesto, por lo que la remuneración irá de acuerdo al grado de complejidad y experiencia, sin embargo, se tendrá en consideración al momento de la selección del personal a fin de cumplir con el objetivo del 5 0% de la planilla destinada a personas que cuenten con algún tipo de discapacidad.

El objetivo es garantizar una igualdad de oportunidades en cuanto a ingresos económicos a fin de reducir la inequidad que existe hoy en las personas con discapacidad y que viven con menos del 50% de la mediana de los ingresos según condición de discapacidad.

La métrica para utilizar será:

- Ingreso promedio anual de colaboradores con discapacidad
- La tasa anual de colaboradores con discapacidad que han recibido

bonificaciones por productividad.

Figura 19. Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos según condición de discapacidad

10.2.1.3 Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos según condición de discapacidad (Porcentaje)

[Descargar en excel](#)

Nacional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>NACIONAL</b>								
<b>Nacional</b>								
Con discapacidad	30.0	34.4	31.4	31.0	29.6	31.5	28.9	28.9
Sin discapacidad	26.0	25.0	25.9	25.0	25.4	25.3	27.1	25.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO)

INEI, 2021

Kiwiña ha considerado el impacto ambiental que tendrá la implementación del negocio, enfocándose en el empaque. Para ello utilizará un material de rápido reciclaje que es papel sulfito, que es un papel vegetal tratado químicamente (se le da un baño en ácido sulfúrico) para tapar los poros de la celulosa y así hacerlo impermeable y para que además sea resistente a las elevadas temperaturas de un horno doméstico.

El objetivo es promover a través del negocio el uso responsable de materiales que reduzcan el impacto climático negativo a través del tratamiento de los residuos sólidos, que ante un tratamiento no adecuado generan consecuencias además de perjudicar el medio ambiente, son consecuencias económicas. Según el Sistema Nacional de Información Ambiental al año 2021 la ciudad de Lima (ciudad donde opera Kiwiña) ha generado 3,583,813 TN en residuos sólidos, y se conoce que el gasto per cápita al 2019 fue de S/. 50.48 por habitante. Asimismo, la generación per cápita por habitante en Lima de residuos sólidos es de 0.92 Kg al día., lo cual al año nos da un gasto por TN de S/ 167.20. Si se considera la población de Lima que según el INEI 2021 tiene 9 674 755 habitantes, nos da como resultado S/. 1,670,000 Soles. Si consideramos que además se conoce que el 61.5% de hogares está dispuesto a adoptar hábitos de reciclaje, lo que nos lleva a estimar que podemos motivar un ahorro de S/ 986,748, solo en la ciudad de Lima.

Dicho objetivo lo hemos calibrado, por lo cual proyectamos año a año ir incrementando el ahorro, empezando con una estimación del 20% del objetivo planteado, e ir incrementando año a año en 20% más.

Figura 20. Gasto para manejo de residuos sólidos municipales



MEF, 2019

Figura 21. Porcentaje de hogares urbanos dispuestos a separar los residuos orgánicos, inorgánicos y tóxicos

**0036 GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS**

Porcentaje de hogares urbanos dispuestos a separar los residuos orgánicos, inorgánicos y tóxicos  
(Porcentaje)

Nacional     Región natural     Departamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>NACIONAL</b>						
Nacional	65.2	65.0	61.3	61.8	60.5	61.5

NOTA: No se cuenta con información del indicador para el año 2020, debido a que los resultados están afectados por el aislamiento social obligatorio, decretado por el gobierno.

1/ Denominación establecida mediante Ley N° 31140, las publicaciones estadísticas referidas a la Provincia de Lima se denominarán en adelante, Lima Metropolitana y comprende los 43 distritos.

2/ Denominación establecida mediante Ley N° 31140, las publicaciones estadísticas referidas a la Región Lima se denominarán en adelante Departamento de Lima y comprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Programas Presupuestales.

### *Relevancia Social de la Solución*

A fin de determinar cuál es la relevancia social que aporta nuestra solución, identificamos 3 ODS, que se alinean a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Ellas son las siguientes:

ODS 1:” Erradicar la pobreza”, la cual es un gran desafío fundamental para el desarrollo sostenible, ya que la pobreza extrema y la desigualdad económica y social limitan la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas y participar plenamente en la sociedad.

En Kiwiña generamos oportunidades de empleo estable y formal, con un ingreso promedio mensual por encima del mercado laboral actual, lo cual impacta de manera significativa en la erradicación de la pobreza.

IRS ODS 1

IRS (Kiwiña) = 3/ 7

IRS (Kiwiña) = 0.42 -> 42

ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico “ La importancia de la ODS 8 radica en que el trabajo decente es esencial para la realización de los derechos humanos y la dignidad de las personas. Un trabajo decente proporciona a las personas un salario justo, condiciones de trabajo seguras y saludables, protección social y oportunidades de formación y desarrollo. También contribuye al crecimiento económico sostenible al aumentar la productividad y la innovación.

Para Kiwiña nos representa el compromiso que tenemos para con la comunidad de personas con discapacidad, que es la de crear empleos de calidad promoviendo el crecimiento económico sostenible como medios para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas en el Perú. Conociendo las circunstancias que actualmente muchas personas con discapacidad solo tienen acceso a empleos informales, que no les brindan estabilidad ni garantizan que se cumplan con las regulaciones que la ley peruana exige.

IRS ODS 8

IRS (Kiwiña) = 9/12

IRS (Kiwiña) = 0.75 -> 75

ODS 10: "Reducir la desigualdad económica, social y territorial" refiere a que la desigualdad es un problema complejo y multifacético que afecta a muchos aspectos de la vida, y es importante abordarla para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo. Significa un obstáculo para el desarrollo sostenible, ya que limita el acceso a oportunidades y recursos y perpetúa la exclusión y la marginación de las personas y comunidades más vulnerables. La reducción de la desigualdad es esencial para garantizar que todas las personas tengan acceso a servicios básicos de salud, educación y trabajo decente, y para promover la inclusión social y la cohesión.

Con Kiwiña consideramos que garantizamos la igualdad de oportunidades tanto para personas con y sin discapacidad. Apostando por la inversión en cuanto a capacitación y entrenamiento de todas las personas, tomando en cuenta sus capacidades físicas y habilidades mentales, que contribuya a la realización de la persona.

IRS ODS 10

IRS (Kiwiña) = 4/10

IRS (Kiwiña) = 0.40 -> 40

En resumen, para analizar nuestro índice de Relevancia Social consideramos la interconexión y estrecha relación de las 3 ODS mencionadas, y como cada una de ellas contribuyen a los objetivos de la Agenda 2030. Siendo la ODS 8 la que se alinea con un índice de 75 sobre 100 (ver Apéndice G), por la que consideramos las más importante y en donde todos nuestros esfuerzos y compromisos para ejecutar como es debido nuestro modelo de negocio.

## 7.2. Rentabilidad social de la solución

Esperamos con la demostración del VAN Social que la iniciativa socialmente responsable responde a necesidades de rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, lo que puede aumentar la inversión y el apoyo. Además, nos gustaría identificar los impactos sociales más significativos para la toma de decisiones informadas.

Asimismo, nos permite medir el valor económico generado por el empleo de personas con discapacidad y la inclusión social, lo que puede ser útil para atraer inversores, colaboradores y apoyo de la comunidad. También ayuda a identificar áreas donde se puede mejorar la eficacia y la rentabilidad del proyecto, como la capacitación y la formación de los empleados o la promoción de la accesibilidad del restaurante.

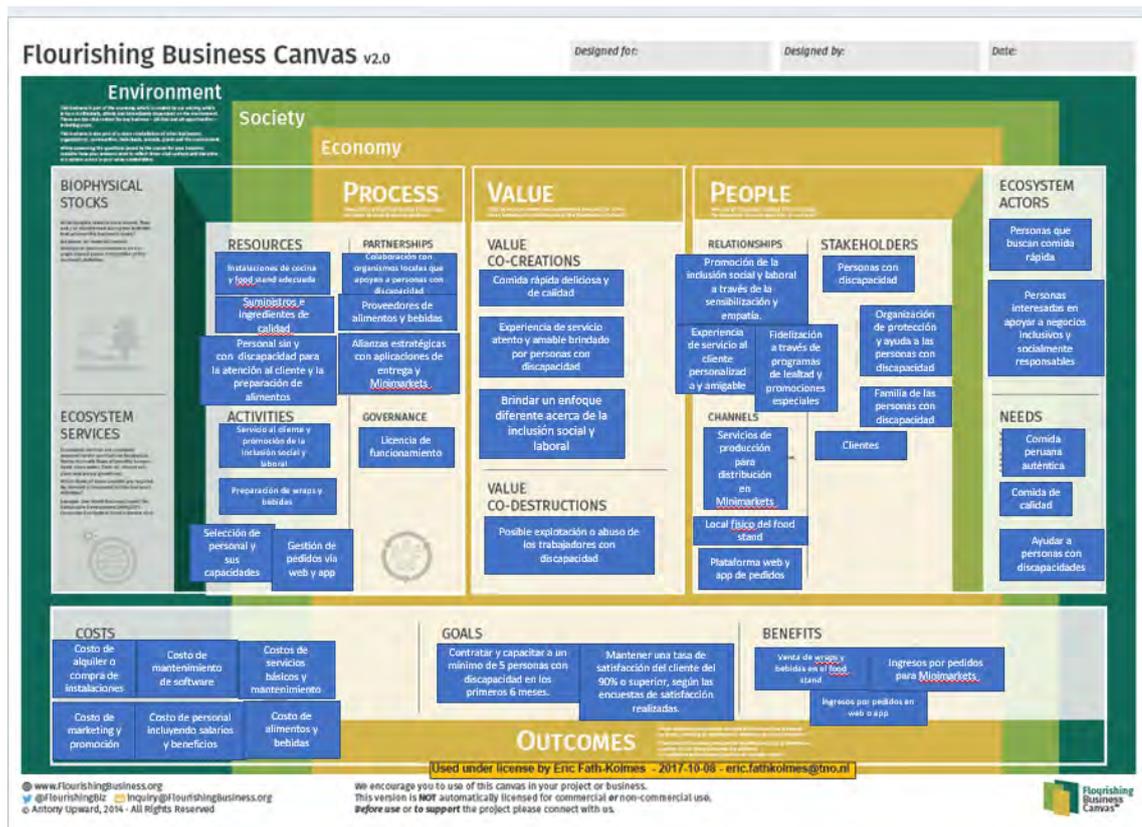
Cabe precisar que hemos querido monetizar los siguientes indicadores:

**Número de personas con discapacidad empleadas:** El número de personas con discapacidad que son contratadas por el restaurante puede ser un indicador importante del impacto social de la iniciativa. Esto puede incluir no solo a personas con discapacidades físicas, sino también a personas con discapacidades mentales o psicológicas.

**Programas de formación y capacitación:** El restaurante inclusivo puede ofrecer programas de formación y capacitación para sus empleados, incluyendo a aquellos con discapacidades. Esto puede ser un indicador importante del compromiso del restaurante con la inclusión y la igualdad de oportunidades.

**Involucramiento de la comunidad:** El restaurante inclusivo puede ser una oportunidad para involucrar a la comunidad local en un proyecto socialmente responsable. Esto puede incluir la participación de voluntarios, la colaboración con organizaciones locales y otros proyectos que involucren a la comunidad. Y ayuden a que la persona con discapacidad se integre más rápidamente a la sociedad.

Figura 22. Flourishing Business Canvas



## VAN SOCIAL

El VAN social por ingresos mensuales de sueldo se refiere al valor presente neto de los ingresos que una persona o grupo de personas reciben por concepto de sueldo o salario en un período determinado, teniendo en cuenta los impactos sociales y económicos positivos y negativos de estos ingresos.

Para calcular el VAN social por ingresos mensuales de sueldo, se deben seguir los siguientes pasos:

Identificar los costos y beneficios sociales: En primer lugar, se deben identificar los costos y beneficios sociales de los ingresos mensuales de sueldo. Esto puede incluir el impacto en la calidad de vida, la salud, la educación, la seguridad y otros factores relevantes.

Establecer una tasa de descuento: A continuación, se debe establecer una tasa de descuento apropiada para descontar los ingresos futuros al valor presente. La tasa de descuento puede variar según el proyecto o iniciativa, pero generalmente se utiliza una tasa de mercado o una tasa de interés social.

Calcular el valor presente neto: A partir de la tasa de descuento y los ingresos mensuales de sueldo, se puede calcular el valor presente neto de los ingresos futuros. Esto se hace restando el costo presente de los beneficios sociales de los ingresos futuros descontados.

Interpretar los resultados: Finalmente, se debe interpretar el VAN social por ingresos mensuales de sueldo en función del impacto social y económico esperado. Si el VAN social es positivo, significa que los ingresos mensuales de sueldo generan un impacto social y económico positivo neto. Si el VAN social es negativo, significa que los ingresos mensuales de sueldo generan un impacto social y económico negativo neto.

En resumen, el VAN social por ingresos mensuales de sueldo es una medida del valor presente neto de los ingresos que una persona o grupo de personas reciben por concepto de sueldo o salario en un período determinado, teniendo en cuenta los impactos sociales y económicos positivos y negativos de estos ingresos. Para calcular el VAN social, se deben identificar los costos y beneficios sociales, establecer una tasa de descuento, calcular el valor presente neto e interpretar los resultados en función del impacto social y económico esperado.

Figura 23. Estimación del flujo de los beneficios sociales

<b>Estimación del flujo de los beneficios sociales</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Nro de Empleados con Discapacidad	7	15	23	31	39
Sueldo promedio per capita	S/ 1,843	S/ 1,500	S/ 1,396	S/ 1,345	S/ 1,315
Remuneraciones + Gratificaciones Año	14	14	14	14	14
Total Ingresos por Sueldo + Gratif	S/ 180,600	S/ 315,000	S/ 449,400	S/ 583,800	S/ 718,200
CTS Empleados con Discapacidad	S/ 15,480.00	S/ 27,000.00	S/ 38,520.00	S/ 50,040.00	S/ 61,560.00
Total de Ingresos Empleados con Discapacidad	S/ 196,080.00	S/ 342,000.00	S/ 487,920.00	S/ 633,840.00	S/ 779,760.00
<b>Ahorros Sociales</b>					
Sueldo informal que ganarían las personas con c	S/ 700.00				
Gasto promedio en medicinas de las personas cc	47%				
Ahorro Anual en medicinas de las personas con	S/ 3,948.00	S/ 27,636.00	S/ 59,220.00	S/ 90,804.00	S/ 122,388.00
<b>Valor total de los beneficios sociales</b>	<b>S/ 223,716.00</b>	<b>S/ 401,220.00</b>	<b>S/ 578,724.00</b>	<b>S/ 756,228.00</b>	<b>S/ 933,732.00</b>

Figura 24. Estimación del flujo de los costos sociales

<b>Estimación del flujo de los costos sociales</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Cálculo de Costo de CO2 desde Surquillo a las demás sedes</b>					
<b>Emisión CO2</b>					
250 gramos CO2 por kilómetro recorrido	250	250	250	250	250
Cantidad de kilómetros recorridos por día	56	112	168	224	280
Kilogramos x CO2 x día	14	28	42	56	70
Toneladas x CO2 x año	5.11	10.22	15.33	20.44	25.55
MEF: (7.17 dólares por tonelada de CO2)	7.17	7.17	7.17	7.17	7.17
Costo de CO2 emitido anual	S/ 139.23	S/ 278.45	S/ 417.68	S/ 556.91	S/ 696.14
<b>Valor total de los costos sociales</b>	<b>S/ 139.23</b>	<b>S/ 278.45</b>	<b>S/ 417.68</b>	<b>S/ 556.91</b>	<b>S/ 696.14</b>
<b>Flujo Total Beneficios y Costos Sociales</b>	<b>S/ 223,576.77</b>	<b>S/ 400,941.55</b>	<b>S/ 578,306.32</b>	<b>S/ 755,671.09</b>	<b>S/ 933,035.86</b>
<b>VAN Social</b>	<b>S/ 2,200,285.83</b>				

## Capítulo VIII. Decisión e implementación

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

El plan de implementación de Kiwiña se va a realizar en 4 etapas dentro de las cuales nos hemos asignado diferentes roles entre todos los socios fundadores: Vanessa Altamirano (VA), Jesús Mata (JM), Joel Parreño (JP) y Ruth Verástegui (RV).

Tiene como tiempo total 5 meses que iniciaran en el año 2024.



Figura 25. Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en semanas)

TAREAS	RESPONSABLES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		S1	S2	S3	S4																
<b>Etapa 1: Pre - Requisitos</b>																					
Revisión del modelo de negocio	VA - JM -JP - RV	■																			
Asignación de responsabilidades y recursos	VA - JM -JP - RV		■																		
Revisión de presupuesto	VA - JM -JP - RV			■																	
Constitución de la empresa	VA - JM -JP - RV				■	■	■														
<b>Etapa 2: Inicio</b>																					
Confirmación de Dark Kitchen y locales	VA - JM -JP - RV						■	■													
Busqueda de proveedores de materias primas	Vanessa Altamirano ( VA)							■	■												
Busqueda de equipos para los locales	VA - JM							■	■												
Evaluación de costos	VA - JM -JP - RV									■											
<b>Etapa 3: Desarrollo</b>																					
Entrevista y contratación de personal	VA - JM -JP - RV										■	■									
Contratación de servicios terceros y contratos	Joel Parreño ( JP)												■	■							
Busqueda de Softwares	Jesús Mata ( JM)															■					
Poner a punto los locales	VA - JM -JP - RV													■	■	■					
<b>Etapa 4: Operaciones</b>																					
Captación de clientes	Ruth Verastegui ( RV)																■	■	■	■	
Lanzar ofertas de apertura por redes sociales	Ruth Verastegui ( RV)																	■	■	■	■
Poner a punto los locales	VA - JM -JP - RV																		■	■	■
<b>LANZAMIENTO</b>																					



## 8.2. Conclusión

Después de analizar la idea de negocio de la implementación de *wraps* Kiwiña, cuyo slogan es *wraps* con Propósito, que es una alternativa de empleo para personas con discapacidad, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Existe una gran necesidad en la sociedad de soluciones que permitan la inclusión laboral de personas con discapacidad. La discriminación laboral y las barreras de accesibilidad son algunos de los principales obstáculos que enfrentan las personas con discapacidad en el mercado laboral.

La creación de un negocio enfocado en la inclusión laboral de personas con discapacidad puede tener un impacto positivo en la sociedad, no sólo desde el punto de vista social, sino también desde el económico, ya que puede generar empleo y contribuir al desarrollo económico local.

La elección de un sector específico para el negocio debe tener en cuenta las habilidades y necesidades de las personas con discapacidad, para asegurar que el negocio sea sostenible y que pueda tener éxito a largo plazo. En este caso, hemos considerado que la industria de alimentos preparados tiene una gran oportunidad para continuar creciendo y a la vez capacitar a las personas con esta condición para que puedan desempeñarse en este rubro.

Por ello, consideramos que la capacitación y la educación son fundamentales para el éxito del negocio y para asegurar que las personas con discapacidad tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en su trabajo de manera efectiva.

Por otro lado, la accesibilidad física y digital son elementos claves para el crecimiento y desarrollo del negocio ya que estimamos que al primer año logremos un 62% de venta digital, lo que nos permite reducir costos y además lograr la escalabilidad que esperamos al siguiente año.

En resumen, la idea de negocio para personas con discapacidad no sólo es una oportunidad para promover la inclusión social y laboral, sino que también puede ser un negocio exitoso y rentable si se tiene en cuenta las habilidades, necesidades y desafíos que enfrentan las personas con discapacidad.

### 8.3. Recomendación

El equipo a cargo del análisis del proyecto de tesis acordamos que la solución propuesta con la implementación del *fast food wraps* Kiwiña contribuye principalmente con la reducción de la brecha al acceso a un puesto de trabajo que cumpla con los lineamientos que la ley peruana considera como un trabajo digno. Si bien es cierto, inicialmente la idea beneficiara a un grupo pequeño de personas, consideramos que sentaremos un referente importante para la implementación de un Modelo de Gestión de Personas con Discapacidad al ofrecer oportunidades laborales y de capacitación a personas de diferentes orígenes y habilidades, se promueve la igualdad de oportunidades y se contribuye a la lucha contra la discriminación y finalmente puedan ser incluidas en los procesos de selección de la industria de consumo de alimentos, como restaurantes, *dark kitchen*, hoteles, y cualquier otra actividad relacionada con la elaboración de productos alimenticios y atención al cliente.

Asimismo, esta propuesta fomenta la inclusión social: Al crear un espacio que es accesible y acogedor para todas las personas, independientemente de su origen étnico, género, edad o habilidades, se fomenta la inclusión social y se ayuda a construir una comunidad más cohesionada.

En lo que corresponde a la comercialización, consideramos que la idea atrae a más clientes, quienes toman conciencia de la importancia de ser partícipes activos de la formación de una comunidad inclusiva y más tolerante a la diversidad de las personas. Además de mejorar la reputación del negocio, ya que los restaurantes inclusivos pueden ganar una buena

reputación entre la comunidad y ser considerados como líderes en la promoción de la igualdad y la inclusión. Esto puede ser beneficioso para el negocio a largo plazo, ya que puede aumentar la fidelidad y retención de clientes, como atraer a nuevos.

En resumen, abrir un restaurante inclusivo puede ser beneficioso no solo para el negocio, sino también para la comunidad en general. Al crear un espacio acogedor y accesible para todas las personas, se puede fomentar la inclusión social, atraer a una clientela más amplia, mejorar la reputación del negocio, promover la igualdad y crear conciencia sobre la diversidad.



## Referencias

- Banco Mundial. (2021). *Discapacidad*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/disability>
- Banco Mundial. (2023). *Fundamentos macroeconómicos de Perú*.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Congreso de la República del Perú. (2020). Hoja Informativa: Precio del Carbono.  
[https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE\\_Cambio\\_Climatico\\_-2020-2021/files/foros\\_documentos/hoja\\_informativa\\_precio\\_carbono\\_vf.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE_Cambio_Climatico_-2020-2021/files/foros_documentos/hoja_informativa_precio_carbono_vf.pdf)
- Cotillo Ramos, J. J., Poma Tuesta, B. A., & Tenemás Vargas, D. D. J. (2020). *Plan de negocios restaurante La Inclusiva*. <https://hdl.handle.net/20.500.12805/1267>
- CPI (Centro de Políticas Públicas y Asuntos Internacionales). (2022). *Perú: Proyecciones de Población 2022-2050* [PDF].  
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Diario Gestión, (2021). *Alimentos representan el 42,5% del gasto de los hogares peruanos*. Recuperado el 03 de junio 2022, de  
<https://larepublica.pe/economia/2022/06/03/alimentos-representa-el-425-del-gasto-de-los-hogares-peruanos>
- EPA. (2018). *Clean air act: Stationary sources of air pollution* (p. 1-1) [PDF document].  
<https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPDF.cgi?Dockkey=P100U8YT.pdf>
- Garizabal Donado, M. E., Sanchez Otero, M., & Estrada López, H. H. (2017). *Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana*.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1917>
- Gastelo, P. C. (2017). La cuota de empleo y la efectiva inserción laboral de las personas con discapacidad: el impacto en el mercado laboral peruano. *Derecho & Sociedad*, (49), 39-49. <https://gestion.pe/economia/consumidor-peruano-cinco-caracteristicas-que-los-marcaran-en-el-2021-nmdc-noticia/>

INDECOPI (s.f). *Patenta. Programa Nacional de Patentes de Indecopi.*

<https://www.patenta.pe/inicio>

INEI. (2017). *45,2% de población de 14 y más años con discapacidad integra la PEA* [Nota de Prensa N°262] Instituto Nacional de Estadística e Informática.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-262-2017-inei.pdf>

IPSOS Perú. (2022). *Fiestas Patrias 2022.*

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Fiestas%20Patrias\\_V4.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Fiestas%20Patrias_V4.pdf)

IPSOS Perú. (2022). *IDENTIDAD NACIONAL 2022, Informe con las principales actitudes de los peruanos hacia el país.*

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Fiestas%20Patrias\\_V4.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Fiestas%20Patrias_V4.pdf)

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Katari. (s. f.). *Diccionario Aymara.*

<https://www.katari.org/diccionario/diccionario.php?listletter=aymara&display=8>

Kom Digital. (2021). *¿Cuánto cuesta una página web en Perú?* *Kom.pe.*

<https://kom.pe/cuanto-cuesta-una-pagina-web-en-peru/>

La Inclusiva Hamburguesería (2023). Fanpage. <https://www.facebook.com/Lainclusiva/>

Mercado Libre Perú (s.f.) *Horno eléctrico de convección Mizar Inoxchef.*

<https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438138174-horno-electrico-de-conveccion-mizar>

[inoxchef\\_JM#position=4&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=d4e61ae0-980e-4488-8dc7-ab79eeeb1289](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438527205-maquina-refresquera-2-tolvas-18-litros-grondoy-nueva-tienda-JM#position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=d4e61ae0-980e-4488-8dc7-ab79eeeb1289)

Mercado Libre Perú (s.f.) *Máquina refresquera 02 tolvas*

[https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438527205-maquina-refresquera-2-tolvas-18-litros-grondoy-nueva-tienda-JM#position=13&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=a4828f81-f20f-44fa-8b55-3adc186358a6](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-438527205-maquina-refresquera-2-tolvas-18-litros-grondoy-nueva-tienda-JM#position=13&search_layout=stack&type=item&tracking_id=a4828f81-f20f-44fa-8b55-3adc186358a6)

Mercado Libre Perú (s.f.). *Caja-registradora*. [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-431828042-caja-registradora-sistema-restaurantes-JM#position=24&search_layout=stack&type=item&tracking_id=5582bd6c-7d9e-4326-b259-c1f9fdb40b1)

[431828042-caja-registradora-sistema-restaurantes-JM#position=24&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=5582bd6c-7d9e-4326-b259-c1f9fdb40b1](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-431828042-caja-registradora-sistema-restaurantes-JM#position=24&search_layout=stack&type=item&tracking_id=5582bd6c-7d9e-4326-b259-c1f9fdb40b1)

Mercado Libre, *Exhibidor*. [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-629816284-exhibidor-](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-629816284-exhibidor-JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=6ca9d001-69c6-4aba-b7d4-ce2d8b72fc1f)

[JM#position=3&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=6ca9d001-69c6-4aba-b7d4-ce2d8b72fc1f](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-629816284-exhibidor-JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=6ca9d001-69c6-4aba-b7d4-ce2d8b72fc1f)

Olivo Mora, Y. E. (2019). *Diseño de un modelo de negocios inclusivo para emprendimiento*

*de un restaurante de comidas rápidas* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ingeniería Química).

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41057>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for*

*visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Business+model+generation:+a+handbook+for+visionaries,+game+changers,+and+challengers+&ots=yYJOCgD9Zt&sig=N3dJNhMp201kI8xsZQBvcJsuUnM#v=onepage&q=Business%20model%20generation%3A%20a%20handbook%20for%20visionaries%2C%20game%20changers%2C%20and%20challengers&f=false>

- Papargyropoulou, E., Doberstein, B., & Khan, S. (2015). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Sustainable Business Model*. <https://sustainablebusinessmodel.org/2015/04/17/the-triple-layered-business-model-canvas-a-tool-to-design-more-sustainable-business-models/>
- Perú Retail. (2016). *Peruanos comen fuera del hogar menos de una vez por semana. Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/peruanos-comen-fuera-hogar-menos-una-vez-semana/>
- Perú Retail. (2021). *¿Cuál es el precio de renta promedio de los malls en Lima?* <https://www.peru-retail.com/peru-renta-promedio-malls/>
- Reyes Acuña, R., & Torres Santillán, R. (2020). *Inclusión laboral: Oportunidades laborales para personas con discapacidad en el Perú y América Latina durante los últimos 8 años: una revisión de la literatura científica*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23895>
- Rodriguez, C (s.f.). *Mujer de Lucha. Empanacombi*. <https://www.empanacombi.com/mujer-de-lucha/>
- RPP Noticias (2021). *Peruanos en situación de pobreza gastan el 65% de su presupuesto de salud en medicinas* <https://rpp.pe/economia/economia/peruanos-en-situacion-de-pobreza-gastan-el-65-de-su-presupuesto-de-salud-en-medicinas-noticia-1336412>

## Apéndices

### Apéndice A: Resultado de Encuestas

Pregunta	Sí	No
1. ¿Le gusta cuando los negocios promueven la inclusión y responsabilidad social?	73%	27%
2. ¿Le parece bueno que personas con discapacidad ofrezcan productos deliciosos y de alta calidad?	81%	19%
3. ¿Cree que contratar a personas de diferentes capacidades mejoraría el desempeño del negocio?	87%	13%
4. ¿Le parece fácil y claro comprar en nuestro negocio a través de los canales explicados en comparación con otros?	68%	32%
5. ¿Cree que nuestro negocio promueve la sensibilidad y empatía en los clientes?	79%	21%
6. ¿Cree que nuestro programa de lealtad lo motivará a ser un cliente frecuente?	76%	24%
7. ¿Prefiere una experiencia personalizada y amigable en nuestro negocio?	84%	16%
8. ¿Le gustaría <i>wraps</i> con comida y bebidas criolla?	62%	38%
9. ¿Es importante para usted que la atención de los pedidos vía web y app sea rápida?	91%	9%
10. ¿Cree que realizar pruebas de habilidades y personalidad en la selección de personal mejoraría la productividad?	77%	23%
11. ¿Le parece bien que la atención al cliente sea realizada por personas con discapacidad?	85%	15%
12. ¿Cree que la inversión en equipos de cocina modernos y eficientes reduciría los costos de producción?	73%	27%
13. ¿Prefiere ingredientes frescos y locales en los alimentos y reducción de conservantes?	85%	15%
14. ¿Cree que la inclusión de personal con discapacidad mantendría la calidad de los alimentos y atención al cliente?	72%	28%
15. ¿Le agrada saber que colaboramos con organismos locales que apoyan a personas con discapacidad?	64%	36%
16. ¿Cree que es importante colaborar con proveedores locales de alimentos y bebidas frescos y de alta calidad?	91%	9%
17. ¿Considera importante nuestra alianza con aplicaciones de entrega y <i>minimarkets</i> ?	78%	22%
18. ¿Cree que la optimización de la eficiencia en el uso de recursos y la minimización de costos fijos resultaría en una gestión eficiente del negocio?	88%	12%
19. ¿Está dispuesto a pagar S/ 15.00 por nuestros <i>wraps</i> ?	76%	24%
20. ¿Cree que la inclusión de trabajadores con discapacidad y la oferta de <i>wraps</i> diferenciados generaría una mayor satisfacción y lealtad?	68%	32%

21. ¿Con que frecuencia al mes consumirías los *wraps* rellenos de comida peruana?

Personas que consumirían los *wraps* rellenos de comida peruana más de 4 veces al mes es 0.1, es decir, el 10% de las personas encuestadas.

Personas que consumirían los *wraps* rellenos de comida peruana de 2 a 4 veces al mes es 0.25, es decir, el 25% de las personas encuestadas.

Personas que consumirían los *wraps* rellenos de comida peruana una vez al mes es 0.4, es decir, el 40% de las personas encuestadas.

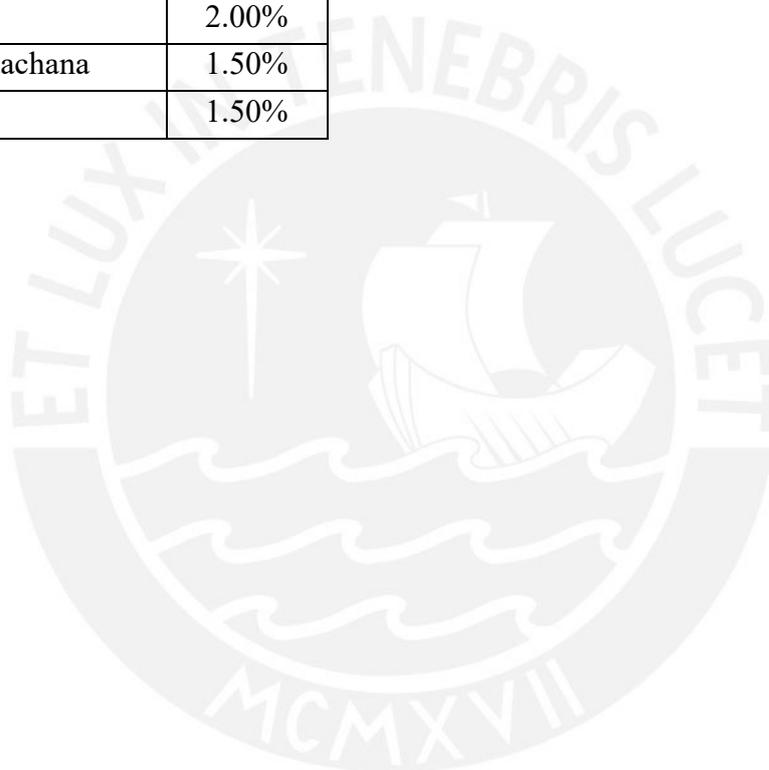
Personas que no consumirían los *wraps* rellenos de comida peruana es 0.15, es decir, el 15% de las personas encuestadas.



**Apéndice B: Encuesta de preferencia**

21. Ordene los siguientes sabores de acuerdo con su preferencia:

1. Pollo a la brasa	29.00%
2. Lomo saltado	21.50%
3. Ají de gallina	17.00%
4. Anticucho	10.00%
5. Carapulcra	7.50%
6. Seco con frejoles	6.00%
7. Cau cau	3.50%
8. Olluquito	2.00%
9. Salchicha huachana	1.50%
10. Sangrecita	1.50%



### Apéndice C: Entrevista a una persona con discapacidad

Entrevista a una persona con discapacidad. Trisomía 21

<b>Nombre Jorge Luis Barrios</b>	
<b>Fecha: 25-07</b>	
<b>Edad: 20 años</b>	
<b>Familiar Entrevistado: Madre</b>	
<b>Pregunta 1</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo se conforma tu familia? Tiene hermanos?	Está compuesta por mí, que soy la mamá, mi hijo mayor de 31 años. Su padre murió hace 3 meses
<b>Pregunta 2</b>	<b>Respuesta</b>
Quien es el sustento del hogar?	Yo, que trabajo de forma independiente y por mi hijo mayor
<b>Pregunta 3</b>	<b>Respuesta</b>
Cuáles son los hobbies?	Le gusta jugar play station, mirar dibujos animados y bailar
<b>Pregunta 4</b>	<b>Respuesta</b>
Que preparación académica ha recibido?	Ha estudiado primaria y actualmente está finalizando clases de secundaria
<b>Pregunta 5</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene alguna dolencia?	No, ninguna
<b>Pregunta 6</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo se comunica con los demás?	Con lengua de señas porque no puede hablar
<b>Pregunta 7</b>	<b>Respuesta</b>
Como te das cuenta que esta molesto?	Se queda callado y se aísla, o a veces llora
<b>Pregunta 8</b>	<b>Respuesta</b>
Que le gusta ver en la tele?	películas, Musicales, dibujos animados, deportes
<b>Pregunta 9</b>	<b>Respuesta</b>
Que comida le gusta?	Papas fritas y pollo a la brasa
<b>Pregunta 10</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo es su vida social?	Jorge Luis asiste a una escuela en donde tiene su círculo de amigos y amigas, a parte tiene primos, tíos con quienes comparte sin ningún problema, es muy sociable y bailarín
<b>Pregunta 11</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene pareja?	No, que yo sepa. (risas)
<b>Pregunta 12</b>	<b>Respuesta</b>
Es una persona independiente?	A veces, hay situaciones que, si se muestra más independiente, pero tiene que recibir la instrucción para ejecutar una tarea, no lo

	hace por iniciativa propia. Pero no sale solo a la calle, ni se moviliza en taxi o buses.
<b>Pregunta 13</b>	<b>Respuesta</b>
Se moviliza solo?	No, siempre va acompañado de alguien que lo lleve porque aparte él no puede hablar
<b>Pregunta 14</b>	<b>Respuesta</b>
¿Le gusta hacer cosas en la casa? ¿O tiene tareas fijas? Como las hace?	No las hace si no se las pido, pero no le disgusta, creo que lo hace sentir independiente. Y si, tiene tareas como poner la mesa, recoger los platos, vestirse solo, bañarse solo. A veces barre
<b>Pregunta 15</b>	<b>Respuesta</b>
Ayudan en la cocina?	Si, a veces le pido que pele arvejas, o que lave el arroz, pero no le gusta lavar arroz porque se le cae. Ayuda trayendo cosas
<b>Pregunta 16</b>	<b>Respuesta</b>
¿Trabaja? En que te gustaría que trabaje?	No trabaja, pero si me gustaría que trabaje para que pueda tener sus propios ingresos y ademas adquiera nuevas habilidades
<b>Pregunta 17</b>	<b>Respuesta</b>
Crees que pueda trabajar solo o necesita apoyo?	Si aprende muy bien la tarea si lo podría hacer, pero tendría que ser un trabajo en donde no sea riesgoso para él ni que lo traten mal
<b>Pregunta 18</b>	<b>Respuesta</b>
Que te gustaría para su vida?	Me gustaría que sea feliz, que haga lo que le gusta que es bailar y jugar futbol. También me gustaría que se encuentre con personas buenas y que nuestra sociedad cambie y les brinde las oportunidades para jóvenes como mi hijo que tiene síndrome Down.
<b>Pregunta 19</b>	<b>Respuesta</b>
Has pensado que va a hacer cuando no estés?	Si, y me pone muy triste saber que no seré eterna. Pero he conversado con mi hijo mayor al respecto y a raíz que su padre murió hace poco hemos acordado que él se hará cargo de su hermano y a donde vaya irá con él. Eso me da tranquilidad porque su hermano lo quiere y respeta mucho.

## Entrevista 2

<b>Nombre: Alejandro Meneses</b>	
<b>Fecha: 30-07</b>	
Edad: 19 años	
<b>Familiar Entrevistado: Madre</b>	
<b>Pregunta 1</b>	<b>Respuesta</b>
¿Como se conforma tu familia? Tiene hermanos?	Somos mi esposo, mis 2 hijos menores y Alejandro que es el mayor
<b>Pregunta 2</b>	<b>Respuesta</b>
Quien es el sustento del hogar?	Mi esposo es quien nos sustenta, solo él trabaja en mi hogar
<b>Pregunta 3</b>	<b>Respuesta</b>
Cuáles son los hobbies?	Le gusta mirar videos en su celular, también le gusta bailar
<b>Pregunta 4</b>	<b>Respuesta</b>
Que preparación académica ha recibido?	Él no ha podido ir al colegio en secundaria, solo ha estudiado hasta 3er grado de primaria porque yo no podía llevarlo, tengo hijos pequeños
<b>Pregunta 5</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene alguna dolencia?	Sí, sufre de un soplo al corazón, pero está controlado, me dicen los doctores que cuando se mayor tal vez se opere
<b>Pregunta 6</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo se comunica con los demás?	El no habla, solo balbucea. Cuando quiere algo yo lo ayudo
<b>Pregunta 7</b>	<b>Respuesta</b>
Como te das cuenta que está molesto?	Mira al suelo y cruza los brazos, también refunfuña
<b>Pregunta 8</b>	<b>Respuesta</b>
Que le gusta ver en la tele?	dibujos animados como Dragon Ball
<b>Pregunta 9</b>	<b>Respuesta</b>
Que comida le gusta?	él come de todo, pero le gustan mucho los guisos con pan
<b>Pregunta 10</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo es su vida social?	Él asiste a la asociación Equipo 21 en donde hay un ambiente de camaradería, pero no le gusta ir a otros lugares que no sean la asociación
<b>Pregunta 11</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene pareja?	¡No, ni que tenga! (risas)
<b>Pregunta 12</b>	<b>Respuesta</b>
Es una persona independiente?	No, creo que no lo he dejado desarrollarse
<b>Pregunta 13</b>	<b>Respuesta</b>
Se moviliza solo?	No, nunca sale solo porque se asusta. Una vez lo atacó un perro, fue leve pero se asustó mucho
<b>Pregunta 14</b>	<b>Respuesta</b>

¿Le gusta hacer cosas en la casa? ¿O tiene tareas fijas? Como las hace?	A veces ordena sus juguetes, o barre, pero no es su obligación
<b>Pregunta 15</b>	<b>Respuesta</b>
Ayudan en la cocina?	Si, le gusta pelar arvejas y papas, No le gusta la cebolla pero si ayuda a traer las cosas que necesito
<b>Pregunta 16</b>	<b>Respuesta</b>
¿Trabaja? En que te gustaría que trabaje?	No trabaja, pero si me gustaría para que haga más amigos y además le paguen. A él le gusta comer mucho así que el dinero que gane podría servir para eso. (risas)
<b>Pregunta 17</b>	<b>Respuesta</b>
Crees que pueda trabajar solo o necesita apoyo?	Si es una función sencilla si podría hacerlo, pero me gustaría acompañarlo hasta que se adapte bien.
<b>Pregunta 18</b>	<b>Respuesta</b>
Que te gustaría para su vida?	Que aprenda a comunicarse, a leer, a escribir para que no lo engañen. Me gustaría que mi país tenga un sistema de ayuda para que no se preocupe de dinero.
<b>Pregunta 19</b>	<b>Respuesta</b>
Has pensado que va a hacer cuando no estés?	No, el solo pensar en eso me pone muy triste, pero creo que mi esposo lo cuidaría muy bien. Y si él también nos deja se lo confiaría a mi hermana

## Entrevista 3

<b>Nombre; Cristina Rivera</b>	
<b>Fecha: 27-07</b>	
Edad: 23 años	
<b>Pregunta 1</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo se conforma tu familia? Tiene hermanos?	Mi familia está compuesta por Cristina y yo. Soy madre soltera desde siempre. No tengo más hijos pero tengo muchos sobrinos que quieren a Cristina como si fuera su hermana
<b>Pregunta 2</b>	
Quien es el sustento del hogar?	Yo soy el sustento de nuestro hogar.
<b>Pregunta 3</b>	
Cuales son los hobbies?	le gusta pintarse las uñas, maquillarse y pintar con acuarela
<b>Pregunta 4</b>	
Que preparación académica ha recibido?	Ella ha estudiado hasta la secundaria. Aún no sabe que otra quiere estudiar pero se inclina por la cocina, creo que quiere ser chef
<b>Pregunta 5</b>	
Tiene alguna dolencia?	No, ninguna. Cuando nació tenía problemas con el corazón, pero la opere antes de cumplir 1 año de edad.
<b>Pregunta 6</b>	

Cómo se comunica con los demás?	Ella habla bastante bien, se deja entender, solo tiene que hablar con paciencia porque puede a veces enredarse
<b>Pregunta 7</b>	
Como te das cuenta que esta molesto?	Cristina pocas veces se molesta, y cuando lo hace pone unos gestos y se encierra en su cuarto.
<b>Pregunta 8</b>	
Que le gusta ver en la tele?	Casi no mira televisión pero a veces le gusta ver programas de canto y de baile
<b>Pregunta 9</b>	
Que comida le gusta?	le gusta la comida rápida y las ensaladas con quinua
<b>Pregunta 10</b>	
Cómo es su vida social?	Ella es muy amiguera, le gusta salir a pasear con sus amigas, y también sale al parque. Tiene amigos del colegio y de la Asociación Equipo 21
<b>Pregunta 11</b>	
Tiene pareja?	No, no la dejaría todavía. Ella es un poco inocente
<b>Pregunta 12</b>	
Es una persona independiente?	Ella elige por iniciativa propia sus cosas, pero no es independiente al 100% porque siempre pide mi aprobación para cualquier cosa
<b>Pregunta 13</b>	
Se moviliza solo?	No, a veces ha ido en taxi de compañía por tramos cortos
<b>Pregunta 14</b>	
¿Le gusta hacer cosas en la casa? ¿O tiene tareas fijas? Como las hace?	LE gusta decorar la casa con flores, a veces también recoge la ropa y pone papel higiénico en los baños.
<b>Pregunta 15</b>	
Ayudan en la cocina?	Le gusta ayudar solo cuando se hace postres, porque le gusta ir comiendo (risas) mientras se prepara.
<b>Pregunta 16</b>	
¿Trabaja? En que te gustaría que trabaje?	Si me gustaría que trabaje, para que gane su propio dinero y tenga una tarjeta del banco como es su sueño. Me gustaría que trabaje en lo que ella se sienta cómoda
<b>Pregunta 17</b>	
Crees que pueda trabajar solo o necesita apoyo?	Creo que si podría trabajar sola pero en tareas muy sencillas y seguras
<b>Pregunta 18</b>	
Que te gustaría para su vida?	Quiero que sea feliz, que viva su vida plenamente, con aciertos y desaciertos. Que sea una vida normal, pero eso en este país no va a ocurrir, por eso creo que nos vamos a mudar al extranjero en un largo plazo.
<b>Pregunta 19</b>	
Has pensado que va a hacer cuando no estés?	ES muy doloroso pensar eso, más aún sabiendo que mi hija no tiene a nadie más que a mí. Sin embargo yo tengo propiedades y ella puede vivir con esos ingresos, a la única persona que confío a

	mi hija es a mi prima Cecilia, sé que ella y su familia la pueden cuidar tan bien como yo.
--	--

## Entrevista 4

<b>Nombre Julio Garcia</b>	
<b>Fecha: 18-08</b>	
<b>Edad: 40 años</b>	
<b>Familiar Entrevistado: Padre</b>	
<b>Pregunta 1</b>	<b>Respuesta</b>
¿Como se conforma tu familia? Tiene hermanos?	Mi esposa, mi hijo mayor, Jannice y yo
<b>Pregunta 2</b>	<b>Respuesta</b>
Quien es el sustento del hogar?	Solo yo
<b>Pregunta 3</b>	<b>Respuesta</b>
Cuales son los hobbies?	Escuchar música y jugar con sus juguetes, colorear
<b>Pregunta 4</b>	<b>Respuesta</b>
Que preparación académica ha recibido?	Está en el jardín normal y el plan es que termine la secundaria, solo que en Cajamarca no hay colegios especiales con vacantesy queda lejos
<b>Pregunta 5</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene alguna dolencia?	Si, tiene un soplo
<b>Pregunta 6</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo se comunica con los demás?	Solo dice palabras sueltas, en pandemia ha retrocedido
<b>Pregunta 7</b>	<b>Respuesta</b>
Como te das cuenta que está molesto?	Tira todo
<b>Pregunta 8</b>	<b>Respuesta</b>
Que le gusta ver en la tele?	Le gustan los musicales o Discovery
<b>Pregunta 9</b>	<b>Respuesta</b>
Que comida le gusta?	Como de todo
<b>Pregunta 10</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo es su vida social?	Juega con sus primas pero los primero 10 minutos son dificiles
<b>Pregunta 11</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene pareja?	Su papa
<b>Pregunta 12</b>	<b>Respuesta</b>
Es una persona independiente?	Si para su edad
<b>Pregunta 13</b>	<b>Respuesta</b>
Se moviliza solo?	No
<b>Pregunta 14</b>	<b>Respuesta</b>

¿Le gusta hacer cosas en la casa? ¿O tiene tareas fijas? Como las hace?	Pasa servilletas o algunas cosas que le pides, junta sus juguetes
<b>Pregunta 15</b>	<b>Respuesta</b>
Ayudan en la cocina?	No
<b>Pregunta 16</b>	<b>Respuesta</b>
Trabaja? En que te gustaría que trabaje?	Si, por supuesto en lo que a ella le guste
<b>Pregunta 17</b>	<b>Respuesta</b>
Crees que pueda trabajar solo o necesita apoyo?	Le va a costar hacer las cosas sola
<b>Pregunta 18</b>	<b>Respuesta</b>
Que te gustaría para su vida?	la veo desarrollarse como persona
<b>Pregunta 19</b>	<b>Respuesta</b>
Has pensado que va a hacer cuando no estés?	Esperamos que su hermano la apoye cuando nosotros no estemos

## Entrevista 5

<b>Nombre Renato Caceres</b>	
<b>Fecha: 10.08</b>	
<b>Edad: 33 años</b>	
<b>Familiar Entrevistado: Hermano</b>	
<b>Pregunta 1</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo se conforma tu familia? Tiene hermanos?	Mis 2 hermana, mi mama, mi papa y yo
<b>Pregunta 2</b>	<b>Respuesta</b>
Quien es el sustento del hogar?	Mi mama
<b>Pregunta 3</b>	<b>Respuesta</b>
Cuáles son los hobbies?	Bailar y escuchar música
<b>Pregunta 4</b>	<b>Respuesta</b>
Que preparación académica ha recibido?	Colegio completo
<b>Pregunta 5</b>	<b>Respuesta</b>
Tiene alguna dolencia?	No
<b>Pregunta 6</b>	<b>Respuesta</b>
Cómo se comunica con los demás?	Habla Normal
<b>Pregunta 7</b>	<b>Respuesta</b>
Como te das cuenta que está molesto?	Me lo dice
<b>Pregunta 8</b>	<b>Respuesta</b>
Que le gusta ver en la tele?	Ve Instagram y TikTok, además ve YouTube
<b>Pregunta 9</b>	<b>Respuesta</b>

Que comida le gusta?	Como de todo
Pregunta 10	<b>Respuesta</b>
Cómo es su vida social?	Tiene amigos en sus clases de baile
Pregunta 11	<b>Respuesta</b>
Tiene pareja?	No
Pregunta 12	<b>Respuesta</b>
Es una persona independiente?	Si para su edad
Pregunta 13	<b>Respuesta</b>
Se moviliza solo?	No
Pregunta 14	<b>Respuesta</b>
¿Le gusta hacer cosas en la casa? ¿O tiene tareas fijas? Como las hace?	Arregla su cuarto y trae cosas
Pregunta 15	<b>Respuesta</b>
Ayudan en la cocina?	No
Pregunta 16	<b>Respuesta</b>
Trabaja? En que te gustaría que trabaje?	Si, por supuesto en lo que a ella le guste
Pregunta 17	<b>Respuesta</b>
Creer que pueda trabajar solo o necesita apoyo?	Le va a costar hacer las cosas sola
Pregunta 18	<b>Respuesta</b>
Que te gustaría para su vida?	Que haga lo que le gusta
Pregunta 19	<b>Respuesta</b>
Has pensado que va a hacer cuando no estés?	Mi mama tiene un fondo para cuando ya no esté el cual va a ser manejado por sus hermanos

### Apéndice D: Cálculo WACC

Capital	S/ 670.000,00				
Patrimonio	S/ 402.000,00				
Préstamo	S/ 268.000,00	0,4			
<b>Kd - costo de la deuda</b>	<b>TCEA</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Cuota Anual</b>	<b>Interés</b>	<b>KD</b>
BCP	9%	S/ 67.000,00	S/ 24.480,00	S/ 4.836,00	20%
Scotiabank	9%	S/ 67.000,00	S/ 24.516,00	S/ 4.889,00	20%
BBVA	13%	S/ 67.000,00	S/ 25.860,00	S/ 6.995,00	27%
Interbank	14%	S/ 67.000,00	S/ 26.196,00	S/ 7.515,00	29%
					24%
<b>Ke Costo de Oportunidad</b>					
Beta 2022			Ke		
Beta del sector S/apalancamiento	1,7		Rm media muestral	8,00%	
Tasa de impuesto	0,295		Rf Media Muestral de los Tbond	4,51%	
Deuda	S/ 268.000,00		Riesgo pais	1,96%	
Patrimonio	S/ 402.000,00		1-t	70,50%	
Beta Apalancada	1,41		Beta Apalancada	1,41	
			Wd	<b>40,00%</b>	
				11,53%	

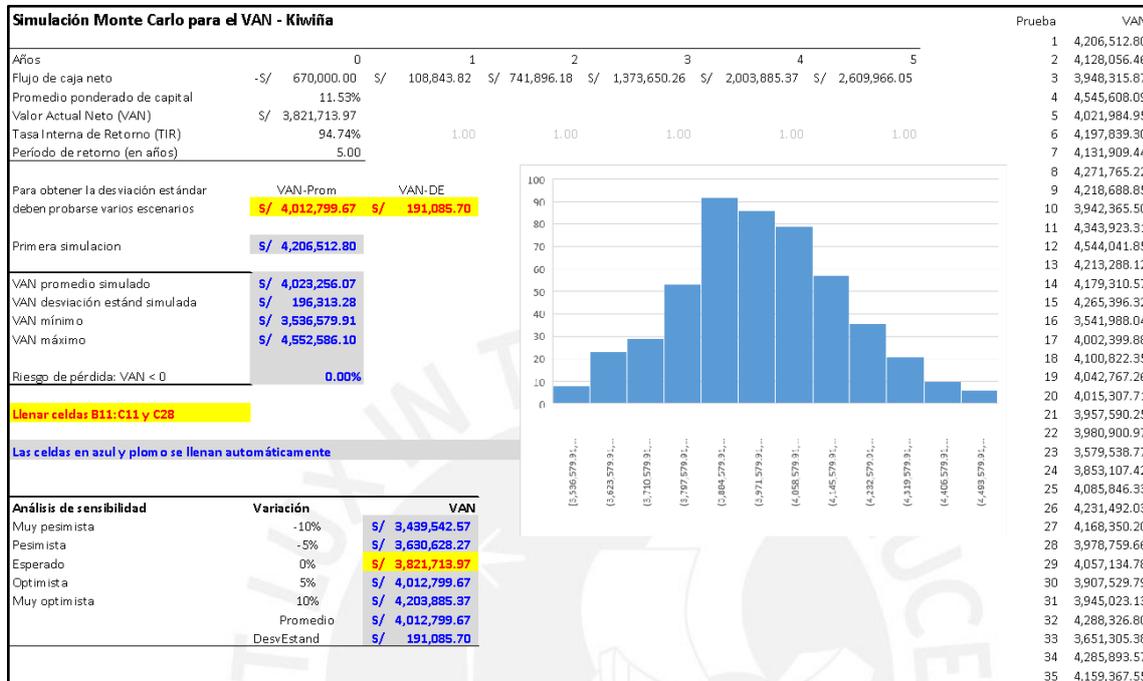
### Apéndice E: Proyección de ventas

Crecimiento anual	1,17					
<b>Redes Sociales</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Facebook / Instagram	S/ 18.000,00	S/ 21.060,00	S/ 24.640,20	S/ 28.829,03	S/ 33.729,97	S/ 39.464,06
Anuncios impresos	S/ 3.500,00	S/ 4.095,00	S/ 4.791,15	S/ 5.605,65	S/ 6.558,61	S/ 7.673,57
Medio Influencer	S/ 13.300,00	S/ 15.561,00	S/ 18.206,37	S/ 21.301,45	S/ 24.922,70	S/ 29.159,56
Google Adds	S/ 16.780,80	S/ 19.633,54	S/ 22.971,24	S/ 26.876,35	S/ 31.445,33	S/ 36.791,03
Página Web	S/ 2.881,00	S/ 3.370,77	S/ 3.943,80	S/ 4.614,25	S/ 5.398,67	S/ 6.316,44
<b>Total Publicidad</b>	<b>S/ 54.461,80</b>	<b>S/ 63.720,31</b>	<b>S/ 74.552,76</b>	<b>S/ 87.226,73</b>	<b>S/ 102.055,27</b>	<b>S/ 119.404,67</b>
<b>Total Publicidad Anual</b>	<b>S/ 54.461,80</b>	<b>S/ 63.720,31</b>	<b>S/ 74.552,76</b>	<b>S/ 87.226,73</b>	<b>S/ 102.055,27</b>	<b>S/ 119.404,67</b>
<b>Total Ventas (Anual)</b>	<b>S/ 1.343.051,00</b>					
<b>Número de Clientes Captados (Anual)</b>	1593					
CAC	34,18819837					
VTVC	843,0954175					

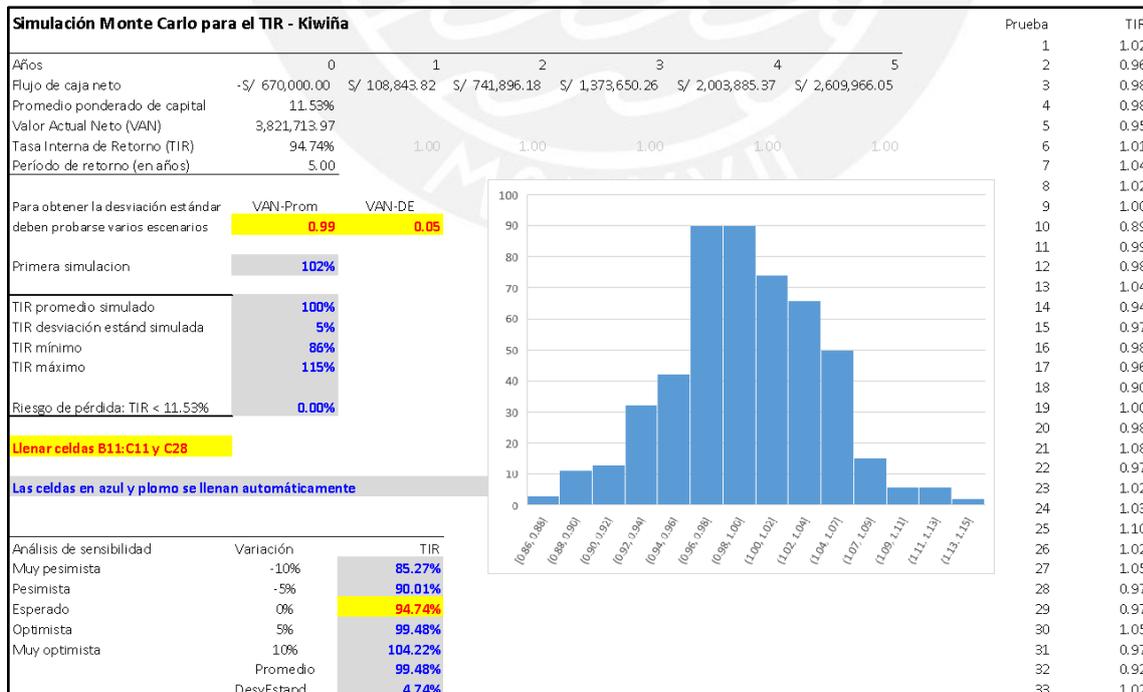


### Apéndice F: Proyección de ventas

**Imagen 1**– Resultado Simulación Montecarlo con 500 muestras para escenarios del VAN con variación de 5%.



**Imagen 2**– Resultado Simulación Montecarlo con 500 muestras para escenarios del TIR con variación de 5%.



## Apéndice G: Índice de relevancia social

### Cuestionario de cumplimiento de metas en las ODS

#### Metas de ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Nº	Objetivo de ODS 8	Evaluación
8.1	Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados	Sí
8.2	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra	Sí
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	Sí
8.4	Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	Sí
8.5	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	Sí
8.6	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	Sí
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	Sí
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	Sí
8.9	De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	Sí
8.1	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos	No
8.a	Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio	No

8.b	De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo	No
-----	---	----

*Nota.* Tomado Programa de las Naciones de las Naciones Unidas para el desarrollo. Objetivo ODS#8

*Metas de ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo*

N°	Objetivo ODS 1	Evaluación
1.1	Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día.	Sí
1.2	Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.	Sí
1.3	Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.	No
1.4	Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.	Sí
1.5	Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.	No
1.a	Garantizar una movilización importante de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para poner en práctica programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.	No
1.b	Crear marcos normativos sólidos en el ámbito nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.	No

*Nota.* Tomado Programa de las Naciones de las Naciones Unidas para el desarrollo. Objetivo ODS#1

*Metas de ODS 10: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos*

N°	Objetivo ODS 10	Evaluación
10.1	De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	Sí
10.2	De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Sí
10.3	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto	Sí
10.4	Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad	Sí
10.5	Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos	No
10.b	Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones	No
10.7	Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas	No
10.b	Aplicar el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, de conformidad con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio	No
10.b	Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades, en particular los países menos adelantados, los países africanos, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus planes y programas nacionales	No
10.c	De aquí a 2030, reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los corredores de remesas con un costo superior al 5%	No

*Nota.* Tomado Programa de las Naciones de las Naciones Unidas para el desarrollo. Objetivo ODS#10