

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo Prolab: Problema de los Informales en el Distrito De Los Olivos

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

PRESENTADA POR

Yoali Fortulyne, Godiño Calisaya, DNI: 47715013

Gino Manuel, Manchego Guerra, DNI: 20070173

Paul Ernesto, Marquina Carhuamaca, DNI: 70121788

ASESOR

Mayra Liuviana Vega Chica, PASAPORTE: 0918743105

ORCID código del asesor ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4062-2106>

JURADO

Presidente: BAZÁN TEJADA, CARLOS ARMANDO

Jurado: RAMÍREZ LOZANO, JULIANNA PAOLA

Asesor: VEGA CHICA, MAYRA LIUVIANA

Surco, Julio 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Mayra Liuviana Vega Chica, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis /el trabajo de investigación titulado “Modelo Prolab: Problema de los Informales en el Distrito De Los Olivos”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Yoali Fortulyne Godiño Calisaya, DNI 47715013

Gino Manuel Manchego Guerra, DNI 20070173

Paul Ernesto Marquina Carhuamaca, DNI 70121788

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/01/2023.
- 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, junio 19 de 2023

Vega Chica, Mayra Liuviana	
Pasaporte: 0918743105 ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4062-2106	Firma 

Agradecimientos

Agradecemos el apoyo brindado por nuestros seres queridos y a

CENTRUM- PUCP.



Dedicatorias

Dedicamos el presente trabajo a todos nuestros seres queridos.



Resumen Ejecutivo

El problema principal se da al reconocer todas las dificultades que les genera el ser informales a los micro empresarios de comida en Lima Metropolitana. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), más de 3 millones de peruanos de 45 años o más trabajan en empleos informales de los cuales el 50% son de comida informal. Sin otro medio de subsistencia que un trabajo sin contrato formal, salen a la calle todos los días para trabajar para sus familias. El proyecto "Cocifácil" busca abordar el problema de la informalidad en el sector de la comida en Lima Metropolitana, donde más de 1.5 millones de personas trabajan en empleos informales relacionados con la alimentación. El modelo de negocio propone la creación de módulos de cocina independientes para alquilar, permitiendo a los microempresarios de comida mejorar su situación económica y laboral. La inversión total para el proyecto es de S/ 576,805.00, con un Valor Actual (VA) de ingresos futuros de 2,123,089. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 62.81%, lo que indica un rendimiento anualizado significativamente mayor al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 8.46%. El proyecto tiene una sólida viabilidad financiera, con un VAN de S/ 501,458 en cinco años, el proyecto también tiene una tasa interna de retorno financiera (TIRf) del 108.92%, lo que sugiere que el proyecto podría ser rentable y financieramente viable. El payback o periodo de recuperación de la inversión se estima en 3.22 años.

Además, impactará positivamente a más de 4000 familias de sectores económicos desfavorecidos y se alinea con los ODS N° 11 y 12, con un IRS del 77%. En términos de beneficios sociales, generará un VANS de S/ 1,909,484.55 en cinco años. En resumen, "Cocifácil" es un modelo de negocio innovador y viable que aborda un problema social relevante en Perú, ofreciendo soluciones sostenibles y un impacto social positivo.

Abstract

The main problem occurs when recognizing all the difficulties that being informal generates for food microentrepreneurs in Metropolitan Lima. According to the National Institute of Statistics and Informatics (INEI), more than 3 million Peruvians aged 45 or over work in informal jobs, of which 50% are informal food. With no other means of subsistence than a job without a formal contract, they go out on the streets every day to work for their families. The "Cocifácil" project seeks to address the problem of informality in the food sector in Metropolitan Lima, where more than 1.5 million people work in informal jobs related to food. The business model proposes the creation of independent kitchen modules to rent, allowing food microentrepreneurs to improve their economic and employment situation. The total investment for the project is S/ 576,805.00, with a Present Value (VA) of future income of 2,123,089. The Internal Rate of Return (IRR) is 62.81%, which indicates an annualized return significantly higher than the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 8.46%. The project has a solid financial viability, with a NPV of S/ 501,458 in five years, the project also has a financial internal rate of return (IRRf) of 108.92%, which suggests that the project could be profitable and financially viable. The payback or recovery period of the investment is estimated at 3.22 years.

. In addition, it will positively impact more than 4,000 families from disadvantaged economic sectors and is aligned with SDG No. 11 and 12, with an IRS of 77%. In terms of social benefits, it will generate a VANS of S/ 1,909,484.55 in five years. In summary, "Cocifácil" is an innovative and viable business model that addresses a relevant social problem in Peru, offering sustainable solutions and a positive social impact.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras.....	vi
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del Problema.....	1
1.2. Presentación del Problema.....	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	2
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	9
2.1. Descripción del Mercado	9
2.2. Análisis Competitivo Detallado	12
2.2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter	14
Capítulo III: Investigación del Usuario	19
3.1. Perfil del Usuario	19
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	24
3.2.1. Momentos positivos	24
3.2.2. Momentos negativos	26
3.3. Identificación de las necesidades	26
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....	27
4.1. Concepción del Producto o Servicio.....	27
4.2. Desarrollo de la narrativa.....	31
4.3. Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio.....	33
4.4. Propuesta de valor.....	36
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	39
Capítulo V. Modelo de Negocio	44
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio.....	44

5.2 Viabilidad del modelo de negocio	47
5.3. Escalabilidad / Exponenciabilidad del modelo de negocios	48
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio	49
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	52
6.1. Validación de la Deseabilidad de Solución	52
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	52
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución	52
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	58
6.2.1. Plan de mercadeo	58
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	65
6.3.1. Presupuesto de inversión.....	66
6.3.2. Análisis financiero	67
6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis	68
6.4. Conclusiones	70
Capitulo VII Solución Sostenible.....	72
7.1. Relevancia Social de la solución.....	72
7.2. Rentabilidad Social de la solución.....	73
7.3. Conclusiones	78
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	80
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	80
8.2 Conclusiones	81
8.3 Recomendaciones	83
Referencias.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Problemas del crecimiento del comercio informal de comida en el distrito de Los Olivos</i>	3
Tabla 2 <i>Porcentaje de negocios ambulatorios en el distrito de Los Olivos</i>	5
Tabla 3 <i>Cantidad y diversidad de los ambulantes gastronómicos existentes en el distrito de Los Olivos</i>	12
Tabla 4 <i>Guía de preguntas</i>	20
Tabla 5 <i>Necesidades identificadas</i>	26
Tabla 6 <i>Matriz 6x6</i>	29
Tabla 7 <i>Giro de cada vendedor de comida informal</i>	42
Tabla 8 <i>Tiempo de preparación de cada tipo de comida</i>	42
Tabla 9 <i>Determinación y validación de módulos del PMV</i>	43
Tabla 10 <i>Viabilidad del modelo de negocio</i>	48
Tabla 11 <i>Escalabilidad del modelo de negocio</i>	49
Tabla 12 <i>Evaluación de los resultados según los criterios establecidos</i>	55
Tabla 13 <i>Escenarios de las 3 hipótesis de Factibilidad</i>	58
Tabla 14 <i>Proyección de ingresos en soles</i>	60
Tabla 15 <i>Inversión en marketing</i>	63
Tabla 16 <i>Cálculo del Ratio VTVC/CAC</i>	65
Tabla 17 <i>Simulación de Montecarlo de la Factibilidad</i>	65
Tabla 18 <i>Activos de plan de inversión</i>	67
Tabla 19 <i>Estado de ganancias y pérdidas COCIFACIL</i>	67
Tabla 20 <i>Flujo de Caja Libre</i>	68
Tabla 21 <i>Viabilidad Financiera</i>	68
Tabla 22 <i>Simulación Monte Carlo para el VAN de COCIFACIL</i>	69

Tabla 23 <i>Hipótesis, las pruebas aplicadas y el resultado obtenido</i>	71
Tabla 24 <i>Cálculo del TSRI</i>	73
Tabla 25 <i>Beneficios Sociales</i>	77
Tabla 26 <i>Costos Sociales</i>	77
Tabla 27 <i>Proyección social COCIFACIL en Soles</i>	78



Lista de Figuras

Figura 1 <i>PEA Ocupada por el sector formal e informal</i>	6
Figura 2 <i>Tipos de Comercio ambulatorio</i>	7
Figura 3 <i>Sector Informal PBI y Empleo</i>	15
Figura 4 <i>Ambulantes Lima Metropolitana</i>	16
Figura 5 <i>Lienzo Meta Usuario</i>	23
Figura 6 <i>Mapa Experiencia del Usuario</i>	25
Figura 7 <i>Lienzo Matriz Costo/Impacto</i>	30
Figura 8 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	31
Figura 9 <i>Lienzo Propuesta de valor</i>	38
Figura 10 <i>Prototipo</i>	40
Figura 11 <i>Lienzo modelo de negocio</i>	46
Figura 12 <i>Formulación de hipótesis e identificación de crítica</i>	53
Figura 13 <i>Tarjeta de aprendizaje (Segunda hipótesis)</i>	55
Figura 14 <i>Tarjeta de prueba según criterios de usabilidad</i>	56
Figura 15 <i>Tarjeta de prueba según el registro del usuario</i>	57
Figura 16 <i>Plan de marketing línea de tiempo</i>	62
Figura 17 <i>Simulación de Montecarlo del VAN</i>	70
Figura 18 <i>Flourishing Business Canvas – COCIFACIL</i>	75
Figura 19 <i>Diagrama de Gantt</i>	81

Capítulo I. Definición del Problema

En el presente capítulo se describirá el problema identificado y cómo éste impacta en diversos ámbitos de la sociedad peruana. Asimismo, se explicará el contexto en el que actualmente el problema se ubica y, además, la complejidad e importancia de ofrecer a la sociedad una solución a esta problemática.

1.1. Contexto del Problema

El distrito de Los Olivos, ha experimentado un alza en los negocios informales sobre todo en el sector de comidas; por lo que el presente trabajo busca resolver la siguiente interrogante; ¿Cómo eliminar esta informalidad de puestos de comida en Los Olivos y posteriormente en Lima Metropolitana? Para poder empezar esta investigación se debe buscar definir a que se refiere con informalidad de los puestos de comidas en Lima Metropolitana.

Empezada la pandemia, Según el INEI (2021) el sector económico presente su peor periodo siendo los primeros afectados los dueños de restaurantes; antes de la emergencia sanitaria en el Perú existían cerca de 200,000 entre restaurantes y cafeterías, siendo que estas generaban empleo para más de dos millones de personas, teniendo a su vez efectos multiplicadores en demás sectores; pero desde iniciada la pandemia han existido cierres de por lo menos 80,000 restaurantes, generando la pérdida de miles de puestos de trabajo. En el caso de la capital, los restaurantes que aguantaron mejor el fuerte descenso de las ventas provocado por la pandemia contaron con beneficios por parte del gobierno tales como Reactiva I y II.

En el caso del comercio ambulatorio, en Lima en especial se aprecia como un fenómeno de gran magnitud, teniendo para el año 2019 un numero de vendedores ambulante de 49,735 según la INEI (2020), y más del 50% se dedican a la venta de alimentos, de comidas ya preparadas.

El caso del distrito de Los Olivos es una especial, siendo que este se encuentra en la zona norte de la Provincia de Lima, según un censo nacional realizado en el 2008 la población del distrito cuenta con 318,140 habitantes; Se puede considerar que el distrito cuenta con una posición estratégica privilegiada, siendo que cuenta con una facilidad de acceso de diferentes puntos del sector metropolitano.

1.2. Presentación del Problema

El problema principal radica en que los microempresarios dedicados a la comida en Lima Metropolitana enfrentan un gran número de desafíos debido a la naturaleza informal de sus negocios. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en Perú, más de 3 millones de personas de 45 años o más están empleadas en trabajos informales. Sorprendentemente, la mitad de estos trabajos se concentran en la industria de alimentos de carácter informal.

Los microempresarios en este sector luchan diariamente con la inestabilidad e incertidumbre que este tipo de trabajo conlleva. Sin contratos formales de empleo o una garantía de ingresos, estos emprendedores se ven obligados a salir a las calles todos los días para ganarse la vida y proveer para sus familias.

Así, los desafíos que enfrentan estos microempresarios informales de alimentos en Lima Metropolitana son múltiples y, a menudo, se ven agravados por la falta de apoyo y seguridad que un trabajo formal podría proporcionar. Resaltar la urgencia y gravedad de esta problemática es fundamental para generar consciencia y buscar soluciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de estos trabajadores incansables.

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

El problema del comercio ambulante de comida se desarrolla teniendo como elemento pasivo o como un tipo de víctima a la persona que se dedica a vender comida de manera

informal, siendo que eventualmente son ellos quienes reciben el impacto negativo de realizar un comercio ilícito de comida sin licencia municipal ni certificación respectiva.

Se considera que el dar solución al problema ambulatorio en el distrito de Los Olivos generaría resultados especialmente beneficiosos para el sector económico, siendo que de ser tratado correctamente se ahorra tiempo y gasto económico en relación con los operarios de derecho y municipales que traten de controlar la expansión del comercio ambulatorio, así como la forma en que este debe ser regulado en cuanto a la materia tributaria que es beneficiosa para la municipalidad.

Se puede hacer uso de la Tabla 1 para poder definir los problemas existentes ante el crecimiento del comercio ambulatorio en el distrito de Los Olivos.

Tabla 1

Problemas del crecimiento del comercio informal de comida en el distrito de Los Olivos

Variables	Conceptualización	Demisiones	Indicadores
Incumplimiento de las normas municipales sobre el comercio ambulatorio de comida	Es el quebrantamiento de las disposiciones legales emitidas por la Municipalidad de Los Olivos para regular el comercio ambulatorio de comida siendo esta una actividad practicada en la vía pública y relacionada estrechamente a las economías informales.	Legales - Sociales	Actividad ilícita Incumplimiento de normas y ordenanzas municipales Rechazo de la formalidad Caos social Contaminación ambiental Pobreza cultural y económica
El orden y la seguridad del distrito de Los Olivos	El orden y la seguridad son derechos que deben ser garantizados por el Estado. El orden público se refiere al cumplimiento de las reglas de carácter obligatorio. La seguridad es el ambiente conveniente y apropiado para la convivencia de manera pacífica de las personas donde la población pueda desarrollarse libre de amenazas.	Seguridad - Orden	Reglas sociales de convivencia Fuerza de la seguridad Medidas políticas Ley Reglamento y principios

Nota: Adaptado de “Ordenanza N.º 451-CDLO,” por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2020.

Además, el solucionar el crecimiento del comercio informal de comida que se localiza en las calles del distrito de Los Olivos, se haya una justificación evidente en el tema ambiental, ya que la presencia de este tipo de comercio ocasiona múltiples problemas como lo es aumentar la contaminación del medio ambiente por la presencia de residuos de comida

que al degradarse generan contaminación, lo cual expone a la sociedad a ser susceptible a generar muchas enfermedades, siendo una responsabilidad de la Municipalidad que se cuide el derecho a la salud de los pobladores.

El comercio ambulante de alimentos se configura como un problema multidimensional que, pese a tener a los vendedores informales como víctimas evidentes, genera consecuencias en diversos aspectos de la sociedad. En efecto, este comercio ilícito de comida, carente de licencia municipal y certificación sanitaria, afecta a los mismos comerciantes y a la comunidad en su conjunto.

El distrito de Los Olivos podría obtener beneficios significativos si se aborda adecuadamente el problema de la venta ambulante de alimentos. Una solución efectiva no solo ahorraría tiempo y recursos a los operativos de derecho y municipales encargados de controlar esta práctica, sino que también permitiría regular y beneficiarse de los aspectos tributarios de este sector económico. La Tabla 1 ofrece una visión de los problemas existentes debido al crecimiento de la venta ambulante de alimentos en el distrito.

La solución al comercio informal de alimentos en las calles de Los Olivos tiene justificaciones evidentes, incluyendo el impacto ambiental. Este tipo de comercio suele generar contaminación a través de residuos de alimentos, que pueden causar enfermedades en la población. Es responsabilidad de la Municipalidad garantizar el derecho a la salud de sus habitantes.

En el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dos son particularmente relevantes en este problema: ODS 3 - Salud y bienestar: El comercio ambulante de alimentos sin la debida regulación puede poner en riesgo la salud de los consumidores y de la población en general, debido a la posible falta de medidas de higiene y la generación de residuos. ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles: Este objetivo

busca hacer de nuestras ciudades y comunidades lugares inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. El comercio ambulante desorganizado y no regulado afecta negativamente al orden y la seguridad de las comunidades, y también puede contribuir a la contaminación ambiental. Abordar este problema contribuirá a alcanzar un ambiente urbano más sostenible y seguro para todos.

Tabla 2

Porcentaje de negocios ambulatorios en el distrito de Los Olivos

Tipos de negocios	Porcentaje
Venta de accesorios electrónicos	20%
Venta de alimentos (Anticuchos, mollejititas, salchipapa, etc.)	60%
Venta de artículos de vestir y accesorios	10%
Venta de emolientes y derivados	5%
Venta de frutas	2.50%
Venta de golosinas y bebidas envasadas	2.50%
TOTAL	100%

Tomado de Instituto Peruano de Economía

En la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) ejecutada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el IV trimestre del 2018, señala que el sector informal urbano del Perú está conformado por 2'858,000 millones de unidades productivas, de las que un 43.2% se encuentra ubicada en ciudad capital de Lima. Este mismo año, el sector informal urbano del Perú participo con 4'333,000 millones de puestos de trabajo, cifra que representaba el 61,5% de los empleados generados en las áreas urbanas del país, encontrándose la tasa de participación más alta en el comercio informal con 93,3% del total de comerciantes urbanos. Finalmente, en Lima Metropolitana se registró un total de 1'792,000 puestos de trabajo del sector informal, de los cuales 44% se desarrollaba dentro de la actividad comercial minorista. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos,2010)

Según el INEI (2022) a nivel nacional son 16'157,135 personas que conforman la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) a nivel nacional. El Mapa 3, muestra la distribución a nivel nacional de la PEAO por macrozonas; la misma permite visualizar que

geográficamente la Costa alcanza una PEAO de 8'615,498 personas con actividad laboral. Las otras dos macrozonas muestran una disminución gradual de sus porcentajes conforme se alejan de la primera, parece ser que a más distancia de la Costa menor es la concentración de población con actividad laboral. Por ejemplo, la Sierra representa el 33.46% (5'407,421 personas), mientras que la Selva alcanza el 13.21% (2'134,397 personas) del PEAO nacional.

Según la INEI (2022) en su encuesta sobre las condiciones de vida y pobreza, la incidencia de A nivel nacional, el empleo informal fue de 9.975.633, cifra distribuida por macrorregiones que muestra un panorama más parejo que el pleno empleo formal. La Sierra reporta 4.295.720 personas y así se convierte en el espacio geográfico nacional con mayor número de trabajadores informales, seguida de la costa con 3.989.377 empleos informales y finalmente La Selva con 1.690.535 y se posiciona como el espacio nacional con menor número de trabajadores informales.

Figura 1

PEA Ocupada por el sector formal e informal



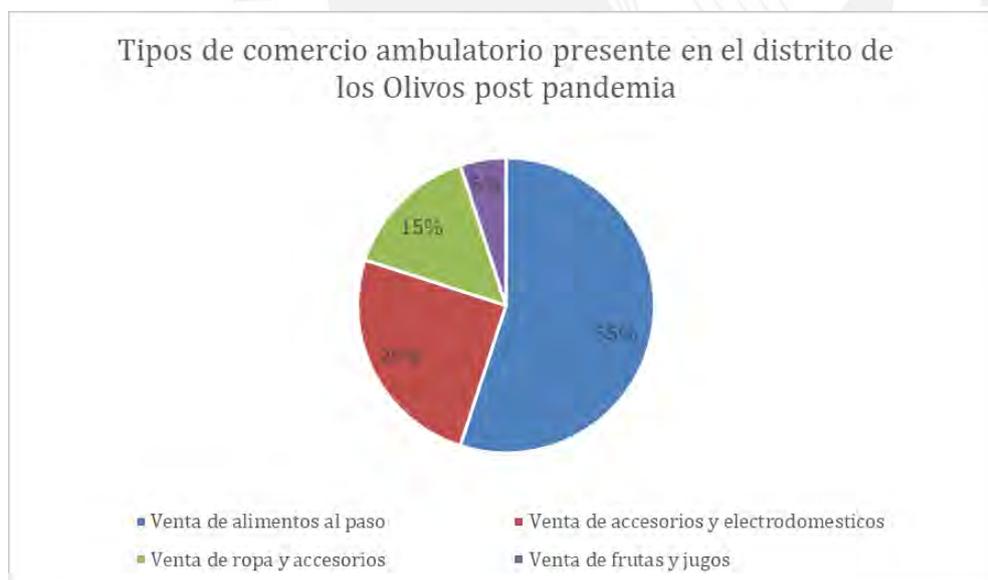
Adaptado de “La informalidad y la fuerza de trabajo,” por Instituto Nacional de Estadística e informática, 2022

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1828/cap04.pdf

En el caso de la municipalidad de Los Olivos, se puede poner en evidencia que la informalidad representa un gran perjuicio para las economías, a pesar de que estos representan ciertos grados de crecimientos económicos. Esto debido a que la informalidad genera un quiebre en el equilibrio referente a la competencia en el mercado y la protección de los consumidores. Siendo que este comercio informal, en el caso de alimentos, es una actividad no estructurada con características inestables, siendo que estos se vinculan con negocios caseros que laboran con márgenes que no llegan a estar a los estándares legales. "El empleo informal concierne aproximadamente a tres de cada cuatro peruanos de la Población Económicamente Activa Ocupada (población ocupada)." (INEI, 2015). En la Figura 2 muestra que el porcentaje de la informalidad laboral ha ido disminuyendo, pasando de 77.1% en el 2010 al 72.6% en el 2019.

Figura 2

Tipos de Comercio ambulatorio



Adaptado de "Tipos de comercio ambulatorio de Sociedad Nacional de Industrias," por Municipalidad de Los Olivos. 2020.

Para poder sobrellevar este problema, la Municipalidad de Los Olivos responde con la Ordenanza N.º 451-CDLO, la cual menciona que en su artículo 7, la autorización que deberá

de tener toda persona natural, para el desarrollo de sus respectivas actividades en la Municipalidad de Los Olivos, sin problema alguno. Por lo que, existe una evaluación previa, donde se presentarán dichos requisitos exigidos, así, se acreditará el permiso debido en el distrito suscrito, a la vez, la mencionada autorización no podrá ser excedido 1 año, tal como se menciona en el artículo 27 de la Ordenanza N° 1933-MML. Este permiso otorgado al ambulante es de carácter personal y, también este es intransferible, por lo que, se sometieron a una evaluación socio económico, siendo, limitado único y exclusivo al giro autorizado, cual se indicará una ubicación temporal. Al recurrir a esta autorización emitido por la Municipalidad de Los Olivos, se realiza una evaluación previa, ya que esta no es automática, y conjunto al silencio administrativo negativo, según ley. Por ello, tal como se menciona en el artículo 9 de dicha Ordenanza, no basta solo en presentar la solicitud en la Municipalidad, y de inmediato ejercer el comercio y/o servicio en Los Olivos, sino que es un procedimiento agotador.

Solo en Lima, la población económicamente activa cayó un 49,8% entre abril y mayo, lo que significó que más de 2,5 millones de personas perdieron su empleo, según el informe "Estado del Mercado Laboral en Lima Metropolitana". Esta realidad supone un verdadero desafío para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) trazados por Naciones Unidas, en especial el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

Solo una meta de los ODS, la 8.3, aborda directamente la informalidad: "Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación, y fomenten la formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros".

Capítulo II. Análisis del Mercado

En este capítulo se buscará describir el mercado informal existente en el distrito de Los Olivos, así como este se encuentra regulado en diferentes áreas, siendo que el sector que cuenta con mayor importancia es el sector gastronómico.

2.1. Descripción del Mercado

2.1.1. PESTEL

Factores políticos. El Perú es una república descentralizada, presidencialista, multipartidaria, que cuenta con tres poderes; El ejecutivo, Legislativo y el judicial; siendo el tercer territorio más grande de América del Sur y el vigésimo a nivel mundial (Gobierno del Perú, 2023). En este caso, dentro del poder ejecutivo, existe no solo la figura del Presidente y los Ministros; sino los gobiernos locales y distritales, en los cuales se debe destacar a la Municipalidad de Los Olivos.

Según Mateo (2012), Se puede definir la gestión municipal como los gobiernos municipales como las organizaciones del sector público, son sistemas complejos que cuentan con la misión fundamental de garantizar el bienestar de la comunidad residente en el área de jurisdicción, a través de servicios públicos y planes de desarrollo. Se debe tomar en cuenta que es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden a lograr sus fines, objetivos y metas, en donde se encuentran fundamentalmente las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo.

El distrito de Los Olivos mediante su Gobierno local cuenta con documentos e instrumentos de gestión importantes, acorde con las nuevas competencias, funciones y responsabilidades que señala la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. Además, se busca el mantener al distrito mediante las relaciones armoniosas con las organizaciones sociales y económicas existentes en la localidad, lo que permite al distrito su desarrollo

sostenible y el poder evitar las dilaciones innecesarias en el aspecto del desarrollo distrital (Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, 2003).

Factores económicos. El crecimiento de lo país se viene detenido por la crisis política actual, existiendo un especial disgusto por el gobierno actual, debido a problemas de corrupción y de mala gestión por parte de los poderes del Estado (Lissardy, 2022). No Se puede olvidar, de igual manera que el Perú se encuentra en una etapa en donde recién se está saliendo de una crisis sanitaria que tuvo a todo el mundo detenido y paralizado, en especial al espectro económico, siendo que el confinamiento social detuvo muchos negocios y proyectos que se tenían en funcionamiento.

Factores sociales. Se puede definir como algo fundamental dentro de la zona de Lima Norte es la existencia de migraciones masivas, provocando esto varios ajustes económicos, que configuran un nuevo rostro social y cultural presente en la población. Se debe definir que el área denominada Lima Norte cuenta con nueve distritos de la provincia de Lima y un distrito de la provincia del Callao, existiendo según datos de la INEI alrededor de 990, 463 habitantes, siendo que alrededor de estos solo 2 de cada 10 familias cuentan con viviendas (INEI, 2019), haciendo que estos busquen la ocupación para poder construir una casa propia, aumentando el tamaño de vivienda en el distrito. Según la INEI (2019) Los Olivos cuenta solo con una población de 228,143 personas, de los cuales 111,334 son hombres y 116,799 son mujeres.

Por otro lado, se ha determinado que aproximadamente 31,8% de la población se encuentra en el rango de edad de 0 a 14 años, los jóvenes solo representando un 22.5% y en el caso de los adultos un 42,7% de la población (INEI, 2019). En el caso de la pobreza Se puede precisar que el distrito de Los Olivos cuenta con una población de 68,322 (30%) habitantes que presentan necesidades básicas insatisfechas y 14,252 hogares con NBI

(28.6%). según el ENAHO (2019) 59.1% son No Pobres, 20.3% Pobres Inerciales, 20.6% Pobres Recientes.

Factor tecnológico. En cuanto al aspecto tecnológico, el Perú aparece en el ranking de países digitales con menor uso, estando por encima de países como Mongolia o Indonesia. El Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU) alertó que la banda ancha fija en lo país registró una velocidad promedio de conexión a internet de bajada de 14.18 megabit por segundo (Mbps), mientras que la móvil nacional tuvo una media de 17.07 Mbps en setiembre 2017, que lo ubican en los puestos 87 de 131 países y 63 de 121, a nivel global, respectivamente. (Gestión, 2017).

En la actualidad el 90% de usuarios con Smartphone está repartido en 3G y 4G. Se estima que para el año 2022 más del 80% de la población con telefonía móvil tenga 4G. (“Entel: En 2022 más del 80% de usuarios de telefonía móvil utilizarán 4G, 2017). Para terminar, según Alarcón (2017) en materia de seguridad, integración de las redes y rapidez en los negocios, genera que se pierdan oportunidades, ya que las ciudades digitales en otros países al tener una política integral en sus redes permiten que la información viaje de manera rápida y segura. Se puede apreciar en la siguiente Tabla 3 la cantidad y diversidad de los ambulantes gastronómicos existentes en el distrito de Los Olivos que se encuentran activos. Se debe hacer un paréntesis para indicar que estos negocios de comida ambulatoria tienen un horario de trabajo caracterizado por encontrar a la mayor cantidad de clientela, por lo cual eligen horarios donde sean de salida para empresas y tener mayor cantidad de posibles compradores. En su mayoría, estos horarios podrán variar entre las 17:00 p.m. a las 22:00 p.m. Además, la mayoría se podrían considerar como esporádicos, siendo que su duración depende de factores externos como lo son alcanzar la meta de ventas de los productos, el nivel de competencia en el que se encuentren y su viabilidad para poder permanecer en el mismo lugar, siendo que de esta manera sus clientes pueden volverse recurrentes.

Tabla 3

Cantidad y diversidad de los ambulantes gastronómicos existentes en el distrito de Los Olivos

Negocio	Duración Aproximada	Numero de negocios aproximado
Anticuchos, Rachis, Mollejitas y pancita	1 año de vigencia	43
Cachangas, papa rellena, yuquitas y bombitas	1 año de vigencia aproximada	28
Churros	2 años de vigencia aproximadamente	5
Emolientes, sándwiches, bebidas naturales tradicionales o elaboradas con plata medicinal	5 años de vigencia	390
Venta de Hamburguesas, Salchipapas, yogis. Broaster y chicharon	3 años de vigencia aproximadamente	46
Mazamorras, arroz con leche, picaros y parecidos	1 año de vigencia	34

Adaptado de “Tipos de comercio ambulatorio de Sociedad Nacional de Industrias,” por Municipalidad de Los Olivos. 2020.

(<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JwItGvDhop3DUE7Ip-fC2r76bopgaOiN/edit?usp=sharing&ouid=110227302779053653241&rtpof=true&sd=true>, https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_CtfoPg7kX7vf9upuC_bbrMw2rPAUjB7/edit?usp=sharing&ouid=110227302779053653241&rtpof=true&sd=true)

2.2. Análisis Competitivo Detallado

En el año 2017, el distrito de Los Olivos presento la feria gastronómica de Mistura, siendo esta la forma de impulsar correctamente la gastronomía en el Perú, de todas las regiones y todo al alcance de una sola feria. Es de mencionar que mistura, es una feria anual de gastronomía peruana e internacional, siendo esta organizada por la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) como una asociación civil sin fines de lucro. (“Feria Gastronómica Internacional de Lima, 2019).

Generalmente los negocios ambulantes más reconocidos y que se encuentren inscritos en el padrón municipal son invitados a ingresar a ser parte de la feria gastronómica; siendo que en la mayoría de los casos son incluso de la preferencia de los clientes. Sin embargo, Se puede observar en la edición del 2017 realizada en el distrito de Los Olivos una sobresaturación de ambulantes, los cuales se encontraban en las afueras de la feria; esto generando bastante inconformidad para los futuros clientes y para los peatones que quieran

pasar por los sectores cercanos. Aprovechando la gran cantidad de personas que atrae una feria gastronómica los ambulantes estuvieron campeando afuera de los recintos de la feria y ofreciendo artículos relacionados con la propia marca de la feria.

Se puede observar en estos casos los dos niveles de dentro del negocio informal, recordando que este tiene sus orígenes en la búsqueda de personas que no cuentan con los recursos necesarios el poder generar ingresos necesarios para subsistir, estos al ya contar con su negocio ya establecido pueden tomar la vía de empadronarse con la municipalidad, generando una renta necesaria y teniendo las facultades para poder generar un crecimiento, como es el caso de los ambulantes invitados a ser parte de la feria Mistura. Pero por otro lado, también existe el camino de los ambulantes que prefieren seguir trabajando de manera informal, esto provocado por la falta de intención de generar tributos y así no perder parte de sus ganancias; sin embargo, es esta opción la que presenta más problemas al no contar con un establecimiento de trabajo fijo y teniendo que luchar contra la competitividad para poder realizar sus ventas, esto se ve reflejado con los ambulantes que fueron a la parte de cerca de la feria, los cuales al generar inconvenientes a los transeúntes tuvieron que ser desalojados por la policía y agentes municipales.

Como una manera de solucionar dichos supuestos, en el año 2016 el distrito de Los Olivos realizó la feria “Formálzate Ahora”, contando con un eslogan que dice la formalidad no es el camino para la productividad, es una barrera para el crecimiento. Esta feria se organizó con el objetivo de promover la formalización de más emprendedores del sector gastronómico del distrito de Los Olivos. Para esto hicieron entrega de material didáctico como parte del personal especializado, de esta manera orientando al vendedor ambulante para que pueda dar el paso y convertirse en pequeños empresarios de su propio negocio. Esta feria contó con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) dejando en claro que el distrito de Los Olivos es un pujante constante de crecimiento por lo que se debe

generar el empleo formal y digno para las personas que lo más necesiten. Alegando que no se debe temer a formalizarse, sino por el contrario esto generara beneficios como mejores puestos de trabajo y servicios brindados por el Estado.

Además, se debe recalcar que existen pequeños grupos organizados de ambulantes el cual buscan al agruparse generar un nivel asociativo que permita que puedan cuidarse entre ellos y de igual manera obtener una mejor opción de combatir a la competitividad de productos. Estos grupos fueron conformados en su momento por pequeños puestos ambulantes, sin embargo, ante el creciente mercado que no se detiene muchos otros puestos fueron sumándose, convirtiéndose en un grupo mayor, esto genere que esto se convirtiera buen una organización compleja esto debido a que en el sector de restaurantes de comida rápida existe un alto grado de competitividad. Esta competitividad se basa, fundamentalmente, en el hecho que los productos de los rivales son muy parecidos y existen bajos costos por cambio de proveedor. Además, el número de empresas con una marca reconocida en el sector es también elevado y creciente. La mayoría de las cadenas de comida rápida cuentan con precios en rangos muy parecidos, lo cual indica que compiten mucho en base al precio, lo que, a su vez, perjudica la rentabilidad del sector.

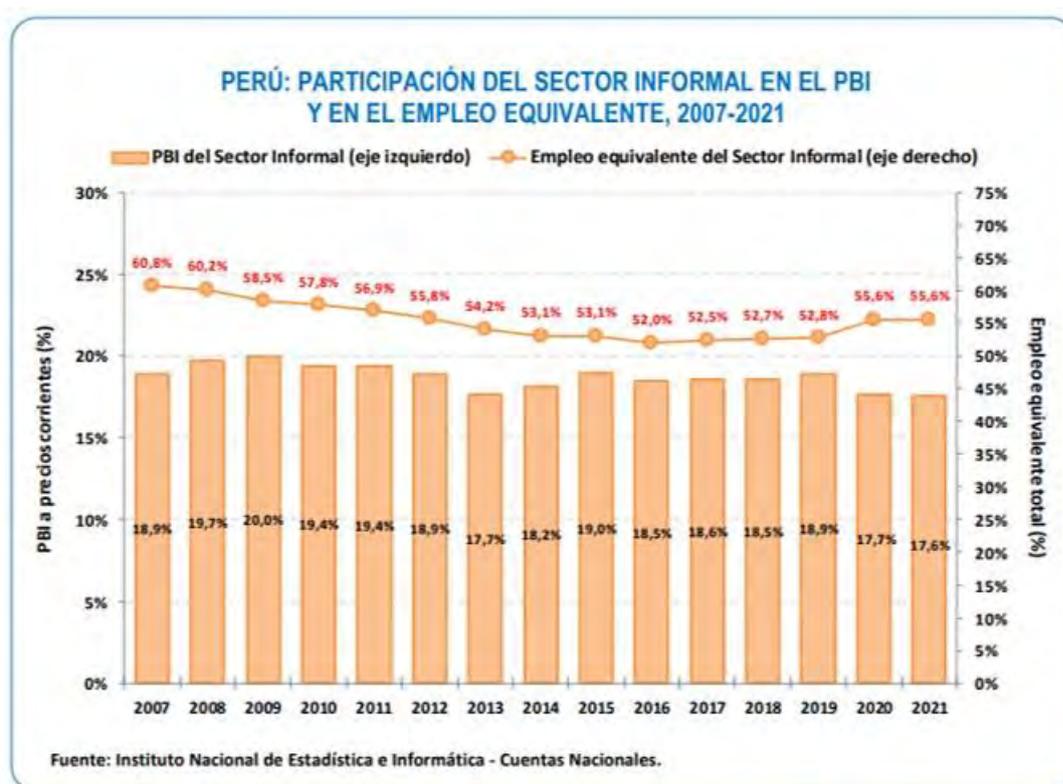
2.2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

La importancia que da la matriz de Porter nos permite no solo determinar cuál es el grado de rivalidad existente dentro del mercado al que se quiere llegar, sino también las posibles rivalidades que pueda tener la empresa con competidores dentro del mismo sector. Es mandatorio el poder reconocer el ingreso de los nuevos competidores que puedan convertirse en una amenaza y cuáles pueden ser los posibles productos sustitutos que puedan afectar al producto presentado. Por lo tanto, la matriz de Porter permite definir el poder de las negociaciones entre los proveedores como de los compradores.

Poder de Negociación de los Proveedores. Según INEI (2021) Durante el tiempo de la emergencia sanitaria se vio un incremento dentro de la actividad comercial en general, este crecimiento se dio en alrededor de 2.69% en comparación de diciembre del año 2020, este dinamismo se da por el comercio al por mayor y al por menor.

Figura 3

Sector Informal PBI y Empleo



Adaptado de “INEI Cuentas Nacionales,” por INEI, 2021. (<https://revistaganamas.com.pe/el-sector-informal-produce-el-177-del-pbi-con-el-556-del-empleo-de-la-economia/>)

De igual manera, haciendo referencia al comercio informal, Se puede observar de igual manera un incremento de alrededor de 2,53% en relación con el año 2020; esto teniendo como fundamento la finalización de las medidas de distanciamiento social y la salida de más comerciantes al existir un menor temor a los contagios por el virus del COVID-19. Es de notar que los comerciantes informales, teniendo la preocupación de satisfacer sus necesidades primordiales buscan suplir la demanda de productos, tales como son los puestos

de comida, a la población transeúnte, obteniendo así los ingresos suficientes para poder mantenerse.

Poder de negociación de los compradores. Desde que empezó la emergencia sanitaria en los primeros meses del 2020, la demanda de venta de alimentos ambulantes fue en descenso debido a las medidas de confinamiento y de distanciamiento social, lo cual impedía a las personas a transitar en ciertas horas y sin lugar a la venta de alimentos por temor a contagiarse de la amenaza de virus. Sin embargo, una vez empezado los procesos de vacunación esto fue cambiando, aumentando el número de ingresos producidos por los negocios ambulantes, debido a que estos pudieron salir nuevamente a trabajar. Teniendo una idea de esto, Se puede indicar que esto provocó un incremento en el número de ambulantes lo cual determina que exista un mercado competitivo mucho más marcado.

Figura 4

Ambulantes Lima Metropolitana



Nota: El empleo hace referencia a la ocupación principal.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Tomado de “INEI Encuesta Nacional de Hogares,” por INEI, 2020.

(<https://www.revistaideele.com/2022/03/02/vendedores-ambulantes-vs-fiscalizadores-la-realidad-del-comercio-ambulatorio-en-las-calles-del-cercado-de-lima-durante-la-pandemia/>)

Amenaza de Productos sustitutos. En el caso de los vendedores ambulantes Se puede observar que existe un mercado muy competitivo, esto debido al fuerte incremento del número de ambulantes, solo en el sector de Los Olivos, Se puede visualizar alrededor de 2,000 ambulantes en un promedio de cinco manzanas. Por lo que, la competitividad hace que los vendedores tengan la tendencia a cambiar sus productos y vender variedades que se acomoden a las necesidades de los futuros clientes, esto siendo el caso principal de mayoría de puestos de comida ambulante.

Rivalidad entre competidores. A mediados del año 2021 se pudo notar que el número de vendedores de comida ambulantes en el distrito de Los Olivos se elevaba a por lo menos 5,000, según los datos de brindados por la INEI, esto contando con una tendencia al crecimiento, siendo que en el distrito existe una fuerte movilización de inmigrantes que llegan y ponen puestos de comida, siendo estos los principales competidores. Tal como se indicó en el apartado Poder de Negociación de Compradores, esta competencia tiende a generar problemas tales como la variación de productos, y en algunos casos incluso a la violencia o a la xenofobia. Tal caso ha sido tratado por la municipalidad, poniendo serenos que se encarguen de cuidar la tranquilidad, sin embargo, en la práctica esto solo ocasiona más conflictos y que exista un fuerte rechazo para estas autoridades municipales.

Las limitaciones para el ingreso de nuevos competidores giran en torno a las políticas establecidas por las entidades del sector público y privado para incorporar dentro de sus registros de formalización de los puestos. Tomando en cuenta esta premisa, la municipalidad de Los Olivos ha dispuesto como requisito que las personas naturales interesadas en formalizar sus puestos deben inscribirse dentro de la municipalidad y cumplir con los

requisitos establecidos para obtener el permiso de poner su puesto en la vía pública, indicando que estos requisitos en su mayoría son mucho más de lo que está dispuesto a pagar la mayoría de los vendedores. ser más flexible.



Capítulo III: Investigación del Usuario

El objetivo principal del presente capítulo es el de poder contar con un perfil del usuario esperado, tomando en cuenta características tales como su ubicación de trabajo, su situación financiera, el producto que buscan vender, y su situación haciendo referencia a la formalización de sus negocios.

3.1. Perfil del Usuario

Para poder realizar estas entrevistas, se realizó una especial guía de preguntas generales, las cuales tienen un objetivo de conocer sus patrones de comportamientos, sus motivaciones, su estilo de vida y sus hábitos usados durante sus horas de trabajo; esto se realiza con el fin de poder identificar sus necesidades y aspiraciones que encuentran a diario. Dentro de las principales características, se buscaron personas que trabajaran en el sector informal de la venta de alimentos, que vivan en el distrito de Los Olivos, y que cuenten con problemas fundamentales como lo son el querer expandir su negocio y al procedimiento de formalizar sus negocios con la Municipalidad. Para esto, era necesario el realizar entrevistas en sus lugares de trabajo, de esta manera se puede tener contacto con los usuarios, siendo estos todos vendedores informales, conociendo la realidad de sus horas de trabajo y observar cómo se desenvuelven dentro de la existente competitividad de mercado. De esta manera, se realizó 20 encuestas a diferentes personas pertenecientes al distrito de Los Olivos, los cuales como se mencionó anteriormente se encuentran en el área de trabajadores informales, encontrándose en esta situación debido a su necesidad por poder trabajar en la venta de alimentos.

Con el fin de recopilar la información necesaria, es necesario conocer la realidad de los entrevistados, sus necesidades familiares y cuáles son los obstáculos de formalizar sus negocios en la Municipalidad de Los Olivos; para obtener esta información se hizo uso de una matriz de preguntas que se encuentran justificadas en apreciar las características por la

cual los usuarios se mantengan trabajando en el sector informal. La primera etapa de las preguntas realizadas fue enfocada en el permitir que el entrevistado entre en confianza realizando preguntas fundamentales como lo son el preguntar su lugar de vivienda, los miembros de su círculo familiar y la ocupación que tengan además de la venta de comida; de esta manera se conoce más sobre su modo de vida y se genera empatía con el encuestado.

Tabla 4

Guía de preguntas.

ítem	Preguntas	Sustento
1	¿Podrías darnos una descripción de tu perfil, distrito de residencia, edad, hijos por favor	Conocer las características del usuario.
2	¿Cuáles consideras que son las alegrías que satisfacen tu negocio?	Generar confianza.
3	¿Cuáles consideras que son sus frustraciones que encuentras en la actualidad de tu negocio?	Conocer la realidad del usuario.
4	¿Cuáles considera que frustran actualmente el desarrollo dentro de tu negocio?	Entender los riesgos que encuentran los trabajadores informales en el sector de venta de comidas.
5	¿Qué esperarías del Estado como apoyo para el reciclaje?	Saber más detalladamente la información que maneja el usuario.
6	¿A qué actividad se dedica?	Conocer más sobre las características del usuario.
7	¿Si pudiera describir cuales son los problemas que más te agobian como ambulante?	Entender las situaciones que causan estrés al usuario en su centro de trabajo.
8	¿Cómo te imaginas que sería un negocio formal tuyo?	Saber más detalladamente las necesidades del usuario.
9	¿Qué te piden para ser formal en Los Olivos?	Conocer la información del usuario en el proceso de formalización de su negocio.
10	¿Cuánto cuesta el ser formal en Los Olivos?	Conocer el conocimiento de los procesos de la Municipalidad.
11	¿Te gustaría que te alquilen un espacio en una cocina industrial para que seas formal?	Conocer la opinión del usuario sobre la iniciativa.
12	En una escala del 1 al 5 en donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿cuán importante consideras ser formal?	Conocer los niveles de importancia de las necesidades de los usuarios.
13	¿En qué zona se encuentra tu puesto de ambulante de comida?	Conocer el área en donde habitualmente trabaja el usuario.
14	¿Qué implementos necesitarías para poder cocinar tus productos en una cocina industrial alquilada?	Conocer si el usuario estuviese dispuesto a usar materiales diferentes al usar la iniciativa.
15	¿Además de los artefactos eléctricos y utensilios quisieras que te oriente a formalizarte en la municipalidad?	Investigar sobre el uso de alternativas sobre el proceso de formalización
16	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el alquiler de esta cocina industrial al mes?	Conocer el nivel de interés en la propuesta por parte del usuario.

Gracias a estas preguntas Se puede darnos cuenta de que al menos el 60% de los encuestados conoce sobre los procedimientos de formalización necesarios; los cuales deben ser llevados a cabo en la municipalidad llenando una serie de requisitos. Se puede encontrar,

además, que la mayoría de encuestados cuenta con más de 20 años de edad y la mayoría cuenta con una familia a la cual están dispuestos a mantener mediante su trabajo. Siendo su condición actual de vendedor informal, la única medida por la cual pueden generar ingresos que sean beneficiosos para su familia y además el poder sentir que aún son relevantes dentro del sector laboral.

Por otro lado, se tiene una segunda ronda de preguntas (preguntas de 5 a 10) en las cuales se pudo indagar directamente con la problemática que presentan los vendedores informales, el poder formalizar su negocio y que de esta manera este cuente un crecimiento y expansión necesarios para poder obtener mayores ingresos a través de este. En su mayoría, los usuarios cuentan con una reacción negativa sobre sus gobiernos municipales. Además, su preocupación principal cuenta en qué sin poder formalizar sus negocios estos no puedan despegar de la manera en que ellos lo esperan, siempre teniendo que preocuparse por el poder atraer la mayor cantidad de clientes y al mismo tiempo preocuparse por los fiscalizadores que les piden que se retiren.

Se debe tomar en cuenta, que el 100% de los usuarios quiere formalizar sus negocios y en especial quieren recibir una capacitación adecuada por parte de sus gobiernos regionales sobre esto. Adicionalmente, un 60% cuenta con planes a futuro de mejorar su negocio aumentando su infraestructura y buscando expandirse para suplir otras áreas donde pueda ser relevante.

Finalmente, la última tanda de preguntas se basa netamente en la propuesta y como el usuario interactúa con ella; como lo es el poder brindar una cocina industrializada independiente que pueda ser de uso para los usuarios y de esta manera ayudar a formalizar sus negocios. Para estos se cuenta con ofrecer además de la cocina y materiales adecuados para que preparen los alimentos que esperan vender; con la iniciativa de brindar una serie de ayudas para que los usuarios logren llenar los formularios específicos de la municipalidad y

lograr obtener su licencia de funcionamiento. Estas iniciativas, se vieron apoyadas por el 100% de los usuarios encuestados. Además, los usuarios, presentaron un interés de inversión en la iniciativa de por lo menos 200 soles de alquiler al mes. A continuación, con ayuda del Lienzo Meta Usuario se aprecia la clasificación de la información obtenida y poder conocer el perfil del usuario.

En este perfil de usuario Se puede observar al usuario Diego Quinteros, de edad 38 años, un hombre que vive en el distrito de Los Olivos, en la Urbanización Palmeras Reales junto con su esposa y dos menores hijas. Él es el sustento económico de la familia por lo que sale a trabajar con un horario indefinido siempre y cuando pueda obtener clientes, teniendo un puesto de anticuchos en el cual genera ingresos encontrado en las proximidades de su hogar.

Se observa que se dedica a su negocio, teniendo al día un promedio de 100 platos servidos. Sin embargo, el usuario presenta frustraciones tales como la necesidad de formalizar su negocio, de esta manera el pudiera hacerle una publicidad más amplia y llegar a un nuevo nivel de clientes a los que se encuentra acostumbrado. Cuenta con anhelos de expansión de su negocio, creando sucursales las cuales se dividan a nuevas zonas no solo dentro de su distrito.

Figura 5

Lienzo Meta Usuario

Matriz de META-USUARIO: Diego Quinteros



3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

Para profundizar el conocimiento que narra del usuario es importante hacer uso de herramientas que permitan analizar las características que ya se conocen, una de estas es el mapa de experiencia del usuario, el cual de manera visual permite comprender las distintas etapas por las que estas personas pasan su día a día; y de igual manera cuáles son sus pensamientos y emociones tanto positivas como negativas. Por lo tanto, la Figura 6 fue elaborada de la recopilación total de las entrevistas, tomando en cuenta las características similares que compartieron.

3.2.1. Momentos positivos

Se puede encontrar dentro de los puntos positivos que este grupo de personas cuentan con un fuerte deseo de superación, teniendo como principal motivación el procurar el bienestar de su familia. Para lograr esto, son capaces de trabajar en horarios indefinidos, en buscar a la clientela y ser capaces de competir en un mercado muy grande. Además, pese a la coyuntura actual donde el precio de los productos se va al alza, ellos siguen buscando maneras de poder proveerse para seguir con su trabajo. No les importa el trabajar de manera ambulante informal con tal de poder brindar un sustento económico a sus hogares y a la larga tener el anhelo de contar con su negocio propio. De igual manera, su objetivo de un arduo trabajo tiene como recompensa el pasar tiempo con sus familiares y en conjuntos construir de a poco un hogar noble donde todos sus integrantes cuenten con una calidad de vida.

Figura 6

Mapa Experiencia del Usuario

Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO



3.2.2. Momentos negativos

Al observar el lienzo, se puede observar como uno de los puntos negativos es la inseguridad presente en el ser intervenidos por el área de fiscalización de la municipalidad, al no contar con un certificado de formalización, los usuarios se encuentran ante la posibilidad de ser despojados de sus materiales de trabajo, así como de sus insumos. Esto en conjunto con la creciente alza del mercado competitivo genera un estrés presente en los usuarios, al no tener una seguridad de la cantidad de platos que venderán al día; siendo este el sustento principal para su familia. Se identifica que también, el tener que trabajar en un horario indefinido es un punto negativo, siendo que las horas de trabajo son pueden ser muy arduas y cansadas; quitándoles el tiempo esperado que puedan pasar en familia; siendo que en la mayoría de los casos incluso no llegándose a llegar a las ganancias esperadas por el día.

3.3. Identificación de las necesidades

Haciendo uso de la base de las entrevistas realizadas a los usuarios objetivos, se aprecia que estos tienen una serie de necesidades respecto al desarrollo de su negocio y de la calidad de vida de su familia.

Tabla 5

Necesidades identificadas

Comentario del Usuario	Necesidad relacionada
Querer expandir su negocio y convertirlo en una marca propia.	La necesidad que su negocio prospere lo que significa el obtener más ganancias.
Me gustaría preparar mi negocio para poder dejárselo a mis hijos.	La necesidad de asegurar el futuro de sus hijos.
El sentirme útil ayudando con los ingresos de la familia.	La necesidad de trabajar y de sentirse útil dentro del círculo familiar.
Quiero mejorar la situación de mi familia.	El mejorar la situación familiar al obtener ganancias extras que mejoren su calidad de vida.
El formalizar mi negocio ayudara a su crecimiento.	La necesidad de formalizar su negocio asociada a su crecimiento individual.

Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo se exploran diversas metodologías para configurar el diseño del servicio orientado al usuario. Estas metodologías abordan cuestiones clave como las necesidades primordiales, inquietudes, costos e impactos asociados. Además, se presenta el diseño del prototipo y finalmente se expone la propuesta de valor.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Partiendo de la necesidad que cuentan los usuarios de tener que formalizar sus puestos de comida ante posibles intervenciones de efectivos de la municipalidad y partiendo de las experiencias recolectadas en las entrevistas realizadas, Se puede concluir que la problemática a tratar en cuanto a la situación actual del comercio ambulatorio que fue necesario el desarrollar una serie de ideas que sirven como propuesta a las preguntas planteadas, tomando en cuenta las necesidades y pensamientos de los vendedores. Por lo tanto, se tomó en cuenta las más relevantes:

- Idea 1: Poder implementar una vía alternativa a el proceso de formalización que tiene que pasar los vendedores ambulantes.
- Idea 2: Crear campañas de capacitación, donde se brindará la información necesaria para que los vendedores ambulantes puedan acceder a la formalización de sus puestos.
- Idea 3: El brindar la oportunidad a los usuarios de poder formarse en un tipo de asociación, donde puedan compartir experiencias y ayudarse mutuamente.
- Idea 4: El poder brindar a los usuarios un servicio de apoyo y seguridad para que eventualmente puedan ir mejorando sus puestos de comida.
- Idea 5: El brindar un espacio seguro donde los vendedores ambulantes no se vean expuestos a los peligros de la criminalidad.

- Idea 6: El asegurar la comodidad de los usuarios de poder tener una vía alternativa temporal mientras evalúan el proceso de formalización

Por otro lado, esta investigación del diagnóstico del producto en el mercado nos ayuda a realizar un enfoque al analizar a los usuarios antes, durante y después de haber realizado las entrevistas; esto debió a que el seguimiento va acompañado con la investigación después de haber finalizado la entrevista. Este trabajo permite que se llegue a una definición con la cual se elaboró con la metodología de la matriz 6x6 y el Lienzo de la Matriz Costo/Impacto.



Tabla 6

Matriz 6x6

Objetivo: Proponer una alternativa temporal viable para vendedores ambulantes mientras deciden iniciar el proceso de formalización	Necesidades:				
	1. Manolo necesita de una opción para poder solucionar su necesidad de mantener su puesto de comida. 2. Manolo necesita alternativas al proceso de formalización pues es muy caro. 3. Manolo necesita informarse más sobre el proceso de formalización. 4. Manolo necesita contar con una capacitación sobre cómo obtener los requisitos necesarios para formalizar su negocio. 5. Manolo necesita una ayuda ante los problemas de seguridad a los que se ve expuesto como vendedor. 6. Manolo necesita una alternativa que le permita vender mejor sus productos.				
Preguntas Generadoras					
¿Cómo podríamos satisfacer las necesidades del cliente?	¿Cuál sería el servicio específico que sea más atractivo para el cliente?	¿Cómo podríamos ofrecer este servicio al cliente?	¿Cómo podríamos hacer uso de la información recibida por parte del cliente para mejorar la calidad de lo producto?	¿Qué vías Se puede brindarle al cliente para poder acceder a la iniciativa?	¿Cómo Se puede hacer para que los clientes se vuelvan usuarios?
Brindándole un espacio especial donde pueda realizar la venta de sus productos.	El brindarles información referente a los movimientos de autoridades municipales.	Mediante focus group donde los usuarios puedan conocer sobre el servicio.	Realizar una base de datos de la información obtenida por la parte de la retroalimentación.	Se puede promocionar el producto en áreas de mayor concurrencia dentro del distrito.	Se puede buscar brindar un servicio que se adecue a su situación financiera.
El buscar un lugar donde no lleguen las autoridades municipales.	Brindar asesorías sobre los lugares menos peligrosos dentro del distrito.	Mediante charlas educativas que demuestren la importancia de buscar la formalización de sus negocios.	Contar con las ideas adecuadas para poder brindar una mejor calidad de lo servicio ofrecido.	Promocionar el servicio en los centros municipales.	Se puede brindarle un servicio que le quite preocupaciones.
El convertir su hogar en un establecimiento donde pueda vender sus productos.	Alquilar un espacio dentro de un local especialmente para la venta de comida ambulante.	Mediante una campaña publicitaria haciendo uso de volantes.	El poder lograr una comunidad entre los vendedores que permita que se pueda obtener información a base de la retroalimentación.	Promocionar el servicio mediante el uso de volantes.	Brindarle la comodidad de poder trabajar en un ambiente diferente de la calle.
El vender en zonas muy poco transitadas donde su negocio no cuente con relevancia.	Basarse en la experiencia de los clientes para correr la voz en el uso de la nueva herramienta.	Hacer uso de las redes sociales para demostrar las maneras en que se puede acceder al servicio ofrecido.	Obtener información necesaria que permita realizar una campaña de marketing adecuada.	Promocionar el servicio en los centros comerciales y mercados.	Brindarle la comodidad de no preocuparse por la delincuencia.
Llegar a acuerdos informales con las autoridades municipales para asegurar la estabilidad de su negocio	Brindarles el contacto de las autoridades municipales para llegar a acuerdos informales.	Hacer uso de los medios de comunicación para comunicar la forma en que pueden acceder a esta alternativa temporal.	Poder obtener información respecto a la satisfacción que obtienen los clientes al contar con lo servicio.	Promocionar el servicio en las avenidas principales del distrito.	Se puede brindar la comodidad de realizar publicidad a sus puestos.
Ideas seleccionadas					
Brindándole un espacio especial donde pueda realizar la venta de sus productos.	Alquilar un espacio dentro de un local especialmente para la venta de comida ambulante.	Hacer uso de los medios de comunicación para comunicar la forma en que pueden acceder a esta alternativa temporal.	Obtener información necesaria que permita realizar una campaña de marketing adecuada.	Se puede promocionar el producto en áreas de mayor concurrencia dentro del distrito.	Se puede buscar brindar un servicio que se adecue a su situación financiera.

A continuación, a partir de un análisis de Costo – Impacto se podrá determinar cuáles de estas ideas cuentan con un costo mediano o alto, y de esta manera se podrá contar con las que tengan mayor impacto dentro del mercado. Para esto, se debe tomar en cuenta que las ideas planteadas en retrospectiva van a solucionar la problemática planteada deben ser las que cuenten con un nivel de impacto diferente.

Figura 7

Lienzo Matriz Costo/Impacto



A partir de esto, se puede considerar que el servicio que se presenta está configurado como una alternativa viable a la problemática planteada, visto que de esta manera se da una vía alternativa a los vendedores ambulantes en cuanto al proceso de formalización de sus negocios. Se puede concluir que esta es una alternativa razonable y que puede ser ejecutada por un método guiada con base en un plan de mercado; este debe ser desarrollado a partir de

la información que sea brindada por los propios usuarios, generando así un ciclo de retroalimentación.

De esta manera, ayudados de la retroalimentación obtenida por los usuarios se verá reflejada en la elaboración de un Lienzo Blanco de relevancia. Siendo el caso que así se puede observar que las nuevas ideas son más relevantes pues cuentan con la posibilidad de preparar este servicio como no solo una vía alternativa al proceso de formalización; sino como un nuevo negocio que puede ir en crecimiento.

Figura 8

Lienzo Blanco de Relevancia

<p style="text-align: center;">Critica Constructivas</p> <p>El brindar el alquiler de un puesto en un local preparado para que puedan realizar la venta de sus productos.</p> <p>Publicitar el servicio en áreas concurridas dentro del distrito.</p> <p>Mediante charlas educativas que demuestren la importancia de resolver la problemática a través de alternativas.</p> <p>Realizar una base de datos de la información obtenida por la parte de la retroalimentación.</p> <p>Se puede promocionar el producto en áreas donde exista mayor cantidad de venta de ambulantes.</p> <p>Se puede brindar la seguridad de no tener que tratar con las autoridades municipales.</p>	<p style="text-align: center;">Nuevas ideas</p> <p>Ofrecer a los usuarios un servicio atrayente que se adecue a sus necesidades.</p> <p>Ofrecer además la compra de los materiales que consideren necesarios para realizar sus productos de venta.</p> <p>Fomentar el uso de las redes sociales para poder mantener una comunidad unida sobre el uso del producto.</p> <p>Ofrecer los utensilios y materiales necesarios dentro de la preparación de las comidas.</p> <p>El poder ofrecer un servicio que cuenten con la garantía de calidad esperada por los clientes.</p> <p>Programas de capacitación y concientización sobre la importancia de la formalización de sus negocios.</p>
<p style="text-align: center;">El hacer uso del “Desing Thinking”</p> <p style="text-align: center;">El uso de plataformas virtuales y redes sociales</p> <p style="text-align: center;">Garantizar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.</p> <p style="text-align: center;">Indicar reseñas que demuestren la satisfacción que tengan los clientes con el servicio.</p> <p style="text-align: center;">Gestionar la relación de la calificación que brinden los usuarios que cuenten con lo servicio.</p> <p style="text-align: center;">Brindar un servicio personalizado que se adecue a las necesidades secundarias de los clientes.</p> <p style="text-align: center;">Cosas interesantes</p>	<p style="text-align: center;">¿Recibir notificaciones del estado en que se encuentre el local a alquilar?</p> <p style="text-align: center;">¿Cuál es el nivel de competencia frente otras alternativas?</p> <p style="text-align: center;">¿Cómo medir los niveles satisfacción de los usuarios?</p> <p style="text-align: center;">¿Cuál es el valor agregado frente a otras empresas del mismo rubro?</p> <p style="text-align: center;">¿Cómo garantizamos la publicidad de lo servicio?</p> <p style="text-align: center;">¿Cómo manejamos los niveles de publicidad?</p> <p style="text-align: center;">Nuevas preguntas</p>

4.2. Desarrollo de la narrativa

Para poder desarrollar la iniciativa propuesta a la problemática de los vendedores de comida ambulantes en el distrito de Los Olivos, es necesario hacer uso de la metodología del

Design Thinking; siendo esta la metodología por la cual se desprende un diagnóstico de la situación al hacer una investigación de la realidad a la que se enfrentan los vendedores ambulantes, siendo estos expuesto a la inseguridad de perder sus negocios en base a la unidad de fiscalizadores de la municipalidad. Además, se debe considerar que los usuarios son personas trabajadoras, que buscan vivir al día a día generando ingresos para poder mantener a sus familiares y que cuentan con necesidades de obtener dinero por lo cual recurren a horarios de trabajo arduo, por lo cual no pueden estar dispuesto a pagar un alquiler desmesurado por el servicio.

El Design Thinking es un enfoque que se utiliza para resolver problemas complejos de manera creativa e innovadora. Se centra en entender las necesidades del usuario, y utiliza un proceso iterativo de prototipado y prueba para desarrollar soluciones. Aquí hay una posible aplicación del Design Thinking al modelo de negocio que propone la creación de módulos de cocina independientes para alquilar, destinados a mejorar la situación económica y laboral de los microempresarios de comida.

Empatizar: Para entender verdaderamente las necesidades de los microempresarios de comida, debemos primero ponernos en su lugar. Esto podría implicar la realización de entrevistas, encuestas y observaciones directas para entender sus desafíos, aspiraciones y preocupaciones. ¿Qué obstáculos enfrentan en su trabajo diario? ¿Cómo podría un módulo de cocina independiente para alquilar ayudar a resolver sus problemas?

Definir: A partir de la empatía, identificamos los problemas y desafíos clave que deben abordarse. En este caso, el problema podría definirse como "Los microempresarios de comida necesitan una solución rentable y eficiente que les permita mejorar su situación económica y laboral".

Idear: Aquí es donde se comienza a generar ideas para resolver el problema.

Podríamos considerar cómo los módulos de cocina podrían diseñarse para ser rentables, eficientes y atractivos para los microempresarios. También podríamos pensar en servicios adicionales que podrían ofrecerse, como asesoramiento en negocios o formación en higiene alimentaria.

Prototipar: Esta etapa implica crear representaciones físicas o digitales de nuestras ideas para que puedan ser probadas y refinadas. Podríamos diseñar prototipos de los módulos de cocina, y tal vez incluso construir un módulo a escala real para obtener comentarios de los usuarios potenciales.

Probar: Por último, llevamos nuestros prototipos a los microempresarios de comida y recogemos sus comentarios. Observamos cómo interactúan con los módulos de cocina, y qué partes del diseño les gustan y no les gustan. Luego, utilizamos estos comentarios para iterar y mejorar nuestros prototipos.

En última instancia, el objetivo del Design Thinking en este contexto es diseñar un modelo de negocio que proporcione una solución eficaz y deseable para los microempresarios de comida, mejorando su situación económica y laboral. Es un proceso de aprendizaje y adaptación constante, centrado en el usuario y guiado por la empatía.

4.3. Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio

El modelo de negocio que propone la creación de módulos de cocina independientes para alquilar presenta un carácter innovador y disruptivo en varios aspectos:

Solución única a un problema existente: Este modelo ofrece una solución única a los microempresarios de alimentos, que a menudo luchan con la falta de instalaciones de cocina adecuadas y asequibles. Al proporcionar módulos de cocina independientes para alquilar, se

está dando una solución práctica y económica a un problema existente, lo que es en sí mismo una innovación.

Acceso a recursos: Los módulos de cocina independientes proporcionan a los microempresarios el acceso a recursos que de otro modo podrían ser inalcanzables para ellos, lo que puede ser visto como una interrupción en el mercado tradicional de alquiler de cocinas comerciales.

Empoderamiento económico y laboral: El modelo empodera a los microempresarios de alimentos al proporcionarles la infraestructura necesaria para llevar a cabo su negocio de manera eficiente y a un costo razonable, lo que puede resultar en una mejora en su situación económica y laboral.

Nueva oportunidad de negocio: Este modelo también abre nuevas oportunidades de negocio en el sector de alquiler de bienes inmuebles comerciales. Tradicionalmente, las cocinas comerciales se alquilan en locales fijos, pero con este modelo, los módulos de cocina independientes pueden ser colocados en diferentes ubicaciones dependiendo de las necesidades del arrendatario, proporcionando una mayor flexibilidad.

Posibilidad de escalar: Una vez probado y validado, este modelo tiene un alto potencial de escalabilidad. Los módulos de cocina pueden replicarse y distribuirse en diferentes localidades, beneficiando a un número cada vez mayor de microempresarios de alimentos.

El Manual de Oslo (2018) es un conjunto de pautas establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat para recoger y usar datos sobre innovación. Aunque originalmente fue diseñado para ayudar a los gobiernos a medir la innovación, también puede ser utilizado por las empresas para entender y mejorar su propio proceso de innovación. Aplicando el Manual de Oslo al modelo de negocio que

propone la creación de módulos de cocina independientes para alquilar, podemos considerar lo siguiente:

- **Innovación de producto:** Los módulos de cocina independientes son una innovación de producto ya que proporcionan una solución nueva y mejorada a los microempresarios de comida. Este nuevo producto ofrece una opción más flexible y rentable para la preparación y venta de alimentos.
- **Innovación de proceso:** El proceso de alquilar estos módulos de cocina podría ser también considerado como una innovación. Podría introducirse una plataforma en línea para facilitar el proceso de alquiler, haciendo que sea más fácil para los microempresarios encontrar y alquilar los módulos que necesitan.
- **Innovación organizativa:** El modelo de negocio en sí mismo es una innovación organizativa. Se está creando una nueva forma de operar en el sector de la alimentación, donde los microempresarios pueden mejorar su situación económica y laboral a través del alquiler de módulos de cocina independientes.
- **Innovación de marketing:** El modo en que se comercializan estos módulos de cocina también puede ser innovador. Por ejemplo, podría usarse una estrategia de marketing digital para llegar a los microempresarios de comida en diversas plataformas en línea.

Para medir el impacto de estas innovaciones, se puede utilizar el Manual de Oslo para recoger datos sobre la adopción y el uso de los módulos de cocina, los cambios en las ventas y los ingresos de los microempresarios, la eficiencia del proceso de alquiler y el éxito de las estrategias de marketing. Estos datos pueden ayudar a la empresa a entender cómo sus innovaciones están funcionando y cómo pueden ser mejoradas en el futuro.

4.4. Propuesta de valor

Con la finalidad de analizar la propuesta con la que se cuenta y como esta brinda un valor añadido a los productos que venden los ambulantes, se ha realizado un proceso de verificación y encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor que cuenta el servicio de alquiler de local que se busca implementar al mercado. Con el fin de lograr esto, la investigación se basó en las diferentes interacciones que se tuvo con los usuarios durante el proceso de testeo y del desarrollo de prototipos. Aplicando el lienzo de propuesta de valor al modelo de negocio que propone la creación de módulos de cocina independientes para alquilar a los microempresarios de comida, obtenemos lo siguiente:

Trabajo o actividades del cliente: Los microempresarios de comida necesitan preparar y vender sus productos de manera eficiente y económica. Quieren incrementar sus ingresos, crecer sus negocios y cumplir con las regulaciones de salud y seguridad.

Productos y servicios: La empresa ofrece módulos de cocina independientes en alquiler. Estos módulos incluyen todo lo necesario para preparar y vender comida de forma segura y eficiente, y cumplir con las regulaciones de salud y seguridad.

Frustraciones o dolores: Los microempresarios de comida a menudo luchan con la falta de espacio adecuado para la preparación de alimentos, costos de alquiler de locales altos, cumplimiento de las regulaciones de salud y seguridad, y limitaciones para expandir sus negocios.

Aliviador de dificultades o frustraciones: Los módulos de cocina independientes en alquiler resuelven estos problemas al proporcionar un espacio adecuado y asequible para la preparación de alimentos, permitiendo a los microempresarios cumplir con las regulaciones de salud y seguridad, y ofreciendo la flexibilidad necesaria para expandir sus negocios.

Ganancias o Alegrías: Los microempresarios de comida obtienen una cocina eficiente y asequible que pueden usar para preparar y vender sus productos. Esto les permite mejorar

sus ingresos, crecer sus negocios, y trabajar en un entorno que cumple con las regulaciones de salud y seguridad.

Generadores de alegrías o ganancias: Los beneficios que los módulos de cocina aportan a los microempresarios incluyen costos de alquiler más bajos, mayor flexibilidad para expandir sus negocios, y la capacidad para cumplir con las regulaciones de salud y seguridad. Todo esto contribuye a una mayor satisfacción y éxito en sus negocios.

Por lo tanto, la propuesta de valor de este modelo de negocio es proporcionar a los microempresarios de comida una solución de cocina asequible, eficiente y flexible que les permite mejorar sus ingresos, crecer sus negocios, y cumplir con las regulaciones de salud y seguridad.



Figura 9

Lienzo Propuesta de valor



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Luego de las distintas interacciones llevadas a cabo, se pudo desarrollar un producto mínimo viable (PMV) en el cual se puede incluir a las características de mayor cantidad de elementos que fueron solicitados por los usuarios. Al inicio del proyecto, el Producto Mínimo Viable (PMV) se diseñó con la implementación de 15 módulos de cocina independientes para alquilar. Con una perspectiva cuidadosa sobre el mercado meta y una participación de mercado proyectada del 6.40% para el año 2023, anticipamos una base de clientes de aproximadamente 300 individuos.

Este primer sprint fue lanzado con el objetivo principal de evaluar la viabilidad y aceptación de nuestro modelo de negocio en el mercado de la comida informal en Lima. Nos enfocamos en comercializar efectivamente nuestra propuesta de valor única y comenzar a generar confianza y reconocimiento en nuestro mercado objetivo. Durante esta fase, recogimos activamente el feedback de nuestros clientes, para entender mejor sus necesidades y cómo nuestros módulos de cocina podrían abordar sus desafíos.

A medida que el año 2023 avanzaba, comenzamos a notar que la demanda de nuestros módulos de cocina estaba superando nuestra capacidad inicial. Los 15 módulos estaban constantemente ocupados y algunos clientes potenciales estaban en lista de espera. El feedback que obtuvimos de nuestros clientes confirmó que nuestro producto estaba satisfaciendo una necesidad clara en el mercado y ofreciendo valor a nuestros clientes.

Por lo tanto, en respuesta a la creciente demanda y con un ojo en una participación de mercado proyectada del 7.68% para el año 2024 (lo que equivaldría a unos 360 clientes),

decidimos lanzar nuestro segundo sprint, ampliando nuestro PMV a 20 módulos de cocina para alquilar.

Durante el segundo sprint, nos enfocamos en implementar las mejoras identificadas a partir del feedback de los clientes en el primer sprint, continuamos con nuestras estrategias de marketing para atraer a más clientes y trabajamos diligentemente para garantizar que nuestros módulos de cocina pudiesen satisfacer la creciente demanda.

A lo largo de estos dos sprints, hemos aprendido valiosas lecciones sobre nuestro mercado, producto y la operación de nuestro negocio. Continuamos manteniendo un enfoque centrado en el cliente, mejorando y adaptando nuestros módulos de cocina para satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes y ayudarles a mejorar su situación económica y laboral.

Figura 10

Prototipo

Tabla 7**Giro de cada vendedor de comida informal**

Giro de cada vendedor de comida	cantidad
ANTICUCHOS, RACHIS, MOLLEJITAS, PANCITA	25
CACHANGAS, PAPA RELLENA , YUQUITAS, BOMBITAS	35
CHURROS	3
EMOLIENTE, SÁNDWICHES, BEBIDAS NATURALES TRADICIONALES Y ELABORADAS CON PLANTAS MEDICINALES	410
fruta	18
HAMBURGUESAS, SALCHIPAPAS, YOGUIS Y BROSTERS	38
HUMITAS Y TAMALES	4
JUGO DE NARANJA, CHICHA MORADA, MARACUYÁ, TORONJA, FRUTAS EN RODAJAS	292
MAZAMORRAS, ARROZ CON LECHE, PICARONES Y AFINES	37
PAN CON CHICHARRON	10
PAPA CON HUEVO, HUEVO DE CODORNIZ	47
POP CORN, CAMOTE, PAPAS FRITAS, CHIFLES Y DULCES CONFITADOS	18
Total general	937

Nota. Adaptado de “,” por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2021.

(<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JwItGvDhop3DUE7Ip-fC2r76bopgaOiN/edit?usp=sharing&ouid=110227302779053653241&rtpof=true&sd=true>,
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_CtfoPg7kX7vf9upuC_bbrMw2rPAUjB7/edit?usp=sharing&ouid=110227302779053653241&rtpof=true&sd=true)

Tabla 8**Tiempo de preparación de cada tipo de comida**

Comida	Tiempo de mise en place minutos	Tiempo de preparación minutos	Tiempo de cocción minutos	tiempo total minutos
Anticuchos, Rachi, Mollejitas, Pancita	30	30	15	75
Cachangas, Papa Rellena, Yuquitas, Bombitas	30	30	20	80
Churros	20	20	15	55
Emoliente, Sándwiches, Bebidas Naturales	15	15	0	30
Fruta ensalada de fruta	10	10	0	20
Hamburguesas, Salchipapas, Yoguis, Brosters	25	15	10	50
Humitas y Tamales	45	60	40	145
Jugos de frutas (Naranja, Chicha Morada, etc.)	10	10	0	20
Mazamorras, Arroz con Leche, Picarones, Afin	30	20	30	80
Pan con Chicharrón	20	10	10	40
Papa con Huevo, Huevo de Codorniz	10	5	5	20
Pop Corn, Camote, Papas Fritas, Chifles, Dulces	15	10	10	35
Tiempo total en Minutos	260	235	155	650

El cálculo final de la Tabla 9 muestra que, para satisfacer la demanda de comida en la zona de Los Olivos, con un 30% de participación en el mercado, se necesita un total de 9810 minutos de tiempo de uso para las diferentes comidas. Este tiempo se distribuye entre 292 unidades de producción en total, que incluyen desde Anticuchos hasta dulces confitados. Al

sumar el tiempo necesario para cada tipo de comida, se obtiene un tiempo total de 163.5 horas. Considerando que se dispone de 20 módulos para preparar estos alimentos, cada módulo requeriría aproximadamente 8.175 horas para cubrir la demanda en esta área.

Tabla 9

Determinación y validación de módulos del PMV

Comida	30% Los Olivos	Tiempo necesario de uso minutos
Anticuchos, Rachi, Mollejitas, Pancita	8	600
Cachangas, Papa Rellena, Yuquitas, Bombitas	12	960
Churros	2	110
Emoliente, Sándwiches, Bebidas Naturales	124	3720
Fruta ensalada de fruta	6	120
Hamburguesas, Salchipapas, Yoguis, Brosters	12	600
Humitas y Tamales	2	290
Jugos de frutas (Naranja, Chicha Morada, etc.)	88	1760
Mazamoras, Arroz con Leche, Picarones, Afin	12	960
Pan con Chicharrón	4	160
Papa con Huevo, Huevo de Codorniz	16	320
Pop Corn, Camote, Papas Fritas, Chifles, Dulces	6	210
Tiempo total en Minutos	292	9810
Tiempo total en horas		163.5
Tiempo por cada módulo (20 módulos)		8.175

Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo se busca describir a detalle el modelo de negocio, el cual consiste en ofrecer el alquiler de un local en donde los vendedores ambulantes de comida puedan vender sus productos teniendo todos los insumos preparados y que de esta manera sea una vía alterna para seguir el proceso de formalización de la municipalidad sin llegar a que cuente como un negocio propio. Mejorando así la situación de los usuarios quitándole de encima preocupaciones tales como la del temor a los fiscalizadores o a la delincuencia existente en el distrito de Los Olivos, de esta manera alivie el estrés y mejorando la calidad de vida de los usuarios. Esta propuesta incluye además charlas informativas que capaciten a los usuarios para que en el futuro puedan optar por formalizar sus puestos de trabajo.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El Business Model Canvas es una gran herramienta para describir, diseñar, desafiar y evolucionar modelos de negocio. Para el modelo de negocio que propone la creación de módulos de cocina independientes para alquilar a microempresarios de comida, aquí te dejo un ejemplo de cómo podría ser este lienzo:

. Segmentos de Clientes: Los microempresarios de comida en Lima Metropolitana constituyen nuestro segmento principal de clientes. Estos individuos buscan una solución eficiente y rentable que les permita mejorar sus condiciones de trabajo y su productividad.

Propuesta de Valor: Nuestra propuesta de valor se basa en proporcionar módulos de cocina independientes y completamente equipados en alquiler. Estos módulos ofrecen a los microempresarios la posibilidad de operar en un entorno profesional sin la necesidad de una inversión inicial considerable. Además, brindamos asesoramiento y apoyo para la formalización de sus operaciones y cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria.

Canales: Los canales de distribución incluyen un sitio web y una aplicación móvil intuitivos y fáciles de usar, a través de los cuales los clientes pueden reservar y pagar por el

alquiler de los módulos. También proporcionamos atención al cliente personalizado a través de líneas telefónicas y correo electrónico.

Relaciones con Clientes: Nos esforzamos por construir relaciones sólidas y a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un soporte continuo, capacitaciones y asesoría. Nuestro objetivo es que nuestros clientes vean a nuestra empresa como un aliado estratégico en su crecimiento y formalización.

Flujos de Ingresos: Nuestros ingresos provienen principalmente del alquiler de los módulos de cocina. Adicionalmente, ofrecemos servicios complementarios como la venta de suministros de cocina y la realización de cursos de capacitación en manipulación de alimentos, lo cual también genera ingresos.

Recursos Clave: Nuestros principales recursos incluyen los módulos de cocina, la tecnología para gestionar las reservas y el pago, así como un equipo de profesionales dedicados a la atención al cliente, el mantenimiento de los módulos y la gestión de la empresa.

Actividades Clave: Las actividades más importantes en nuestra empresa son la adquisición y mantenimiento de los módulos de cocina, la gestión de las reservas, la atención al cliente, el marketing y las ventas, y la impartición de formación y asesoramiento a nuestros clientes.

Socios Clave: Entre los socios claves se encuentran los proveedores de equipos de cocina, empresas de servicios de mantenimiento, proveedores de alimentos, y posiblemente bancos o inversores para financiar la expansión de nuestra empresa.

Estructura de Costos: Los costos más significativos incluyen la adquisición y mantenimiento de los módulos de cocina, los salarios del personal, los costos asociados con el alquiler o la compra de terrenos para ubicar los módulos, los gastos de marketing y promoción, y los costos administrativos y de gestión.

Figura 11

Lienzo modelo de negocio

Socios clave proveedores de equipos de cocina, empresas de mantenimiento, proveedores de alimentos, y posiblemente a entidades financieras o inversores.	Actividades clave mantenimiento y actualización de los módulos, la gestión de las reservas, la atención al cliente, y las actividades de marketing y ventas.	Propuestas de valor Ofrecer módulos de cocina independientes y completamente equipados para alquilar, lo que permitirá a los microempresarios operar de manera más eficiente y mejorar sus condiciones de trabajo.	Relación con clientes relaciones a largo plazo con los microempresarios, brindándoles soporte y asesoría para el uso óptimo de los módulos. Se pueden implementar programas de lealtad y referidos.	Segmentos de clientes microempresarios de comida informal en Lima Metropolitana que necesitan un espacio para preparar y vender sus productos.
	Recursos clave recursos son los módulos de cocina, un sitio web o aplicación para gestionar las reservas, y un equipo dedicado para el mantenimiento y soporte al cliente.		Canales Los módulos de cocina podrían alquilarse a través de un sitio web o aplicación móvil, y también a través de una oficina física o por teléfono.	
Estructura de costos compra y mantenimiento de los módulos de cocina, el pago al personal, el alquiler o compra de terrenos, los costos de marketing y los costos administrativos.		Fuente de ingresos vendrá del alquiler de los módulos de cocina. Además, podría haber ingresos adicionales de la venta de suministros de cocina, publicidad y alianzas con proveedores.		

Al referirse al modelo de negocio se debe destacar que se encuentra debidamente preparado, tomando en cuenta factores importantes que harán que la iniciativa se mantenga brindando la calidad de servicios esperada. Por un lado, se debe tomar en cuenta a las asociaciones clave, las cuales son las piedras iniciales al proyecto siendo de vital importancia el contar con el local para poder realizar el alquiler de espacio. Teniendo estos factores cubiertos se puede hablar de la idea en bruto se encuentra en producción.

5.2 Viabilidad del modelo de negocio

El presente modelo de negocio es viable al considerar que actualmente en el mercado existe un gran número de ambulantes, sobre todo en el distrito de Los Olivos. Al observar a lo público objetivo Se puede definir, además, que el negocio de venta ambulatoria de alimentos cuenta con una gran demanda, siendo que así se sacian las necesidades de los transeúntes de poder comer algo en camino a su casa o trabajo. Por lo que el brindar a los ambulantes un espacio donde puedan realizar sus ventas sin ninguno de los dolores previamente mencionados es ideal, siendo que así pueden continuar trabajando y vendiendo sus productos y se generaría ganancias en incremento al número de usuarios que se tenga. La tabla presenta un análisis financiero de un proyecto, mostrando un Valor Actual Neto (VAN) de 1,546,284.10, lo cual indica que el proyecto es rentable y generará un retorno positivo sobre la inversión inicial. La inversión total para este proyecto es de S/ 576,805.00, y el Valor Actual (VA) de los ingresos futuros es de 2,123,089. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 62.81%, lo que sugiere que el proyecto ofrece un rendimiento anualizado significativamente superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 8.46%. En general, estos resultados indican que el proyecto es financieramente viable y ofrece un buen rendimiento en comparación con el costo de financiamiento.

Tabla 10*Viabilidad del modelo de negocio*

Detalle	Valor Soles o %
VA	2,123,089
Inversión	-576,805.00
VAN	1,546,284.10
TIR	62.81%
WACC	8.46%

5.3. Escalabilidad / Exponenciabilidad del modelo de negocios

Al tener un mercado de crecimiento en cuanto al número de ambulante, el que estos se encuentren formalizados con la municipalidad se encuentra cada vez más requerido, por lo cual el modelo de negocio siendo una alternativa a esta problemática tiene un crecimiento exponencial. el modelo de negocio se encuentra dirigido justamente a estos vendedores ambulantes que por necesidad deben vender sus alimentos en la calle no contando con la opción de tener sus propios puestos. El servicio que se ofrece es amigable para el usuario, siendo que se le da una vía alternativa que le permite seguir trabajando, generando así que la economía circule y sin perder el enfoque social que debe tener cualquier emprendimiento que se encuentre en desarrollo. Históricamente según El Comercio (2015), estimaba que había cerca de 300,000 vendedores ambulantes en Lima. Sin embargo, el comercio informal sigue siendo un gran desafío en la ciudad. Además, una nota de prensa de Perucámaras (2019) indicó que el 72% de la población económicamente activa de Lima se dedica al sector informal, lo que sugiere que una gran proporción de estos trabajadores son vendedores ambulantes. Según un artículo de El Comercio (2021), la Municipalidad de Lima registró a más de 1,400 vendedores ambulantes en el Mercado Central. Por otro lado, un artículo de Swissinfo(2021) citaba datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú que indicaban que más del 60% de los trabajadores informales de Lima pasaron hambre en 2020 debido a la pandemia de COVID-19 y sus efectos en la economía. La información

más reciente de la República (2022), donde se menciona que según el exjefe del INEI Farid Matuk, actualmente existirían alrededor de 750 mil ambulantes en Lima.

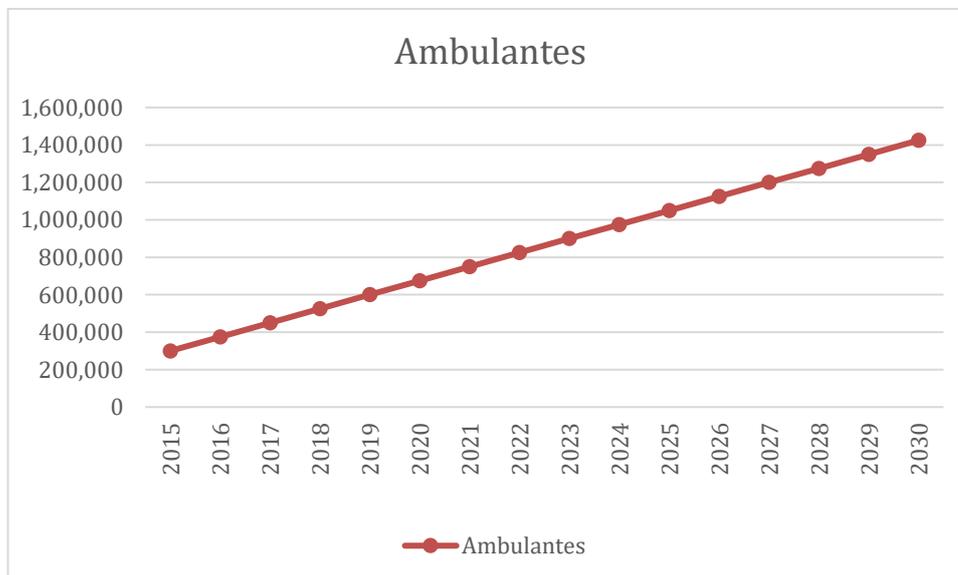


Tabla 11

Escalabilidad del modelo de negocio

Detalle	2023	2024	2025	2026
Mercado meta	4,685	4,685	5,856	5,856
Participación en el mercado	6.40%	7.68%	7.68%	9.99%
Cantidad de clientes	300	360	450	585

5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

El comercio ambulante de alimentos se configura como un problema multidimensional que, pese a tener a los vendedores informales como víctimas evidentes, genera consecuencias en diversos aspectos de la sociedad. En efecto, este comercio ilícito de comida, carente de licencia municipal y certificación sanitaria, afecta a los mismos comerciantes y a la comunidad en su conjunto.

El distrito de Los Olivos podría obtener beneficios significativos si se aborda adecuadamente el problema de la venta ambulante de alimentos. Una solución efectiva no solo ahorraría tiempo y recursos a los operativos de derecho y municipales encargados de controlar esta práctica, sino que también permitiría regular y beneficiarse de los aspectos tributarios de este sector económico. La Tabla 1 ofrece una visión de los problemas existentes debido al crecimiento de la venta ambulante de alimentos en el distrito.

La solución al comercio informal de alimentos en las calles de Los Olivos tiene justificaciones evidentes, incluyendo el impacto ambiental. Este tipo de comercio suele generar contaminación a través de residuos de alimentos, que pueden causar enfermedades en la población. Es responsabilidad de la Municipalidad garantizar el derecho a la salud de sus habitantes.

En el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dos son particularmente relevantes en este problema:

ODS 3 - Salud y bienestar: El comercio ambulante de alimentos sin la debida regulación puede poner en riesgo la salud de los consumidores y de la población en general, debido a la posible falta de medidas de higiene y la generación de residuos.

ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos: El modelo de negocio puede generar empleo y oportunidades económicas para vendedores ambulantes, permitiéndoles trabajar en un entorno más formal y regulado. Esto puede mejorar sus condiciones laborales y facilitar el acceso a beneficios y protecciones laborales. Además, al fomentar un crecimiento económico inclusivo y sostenible, se apoya a microempresarios y se promueve la formalización del sector.

ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles: Este objetivo busca hacer de nuestras ciudades y comunidades lugares inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. El comercio ambulante desorganizado y no regulado afecta negativamente al orden y la seguridad de las

comunidades, y también puede contribuir a la contaminación ambiental. Abordar este problema contribuirá a alcanzar un ambiente urbano más sostenible y seguro para todos.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

6.1. Validación de la Deseabilidad de Solución

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Para poder validar la deseabilidad de la solución que se plantea en la propuesta mencionada en las secciones anteriores, se buscó el realizar pruebas del proyecto, haciendo uso del prototipo del producto; esto provoca que aprecie la reacción del grupo de clientes al que se busca dirigir el proyecto. Esto permitió el poder realizar los ajustes necesarios en el diseño y la interfaz del usuario, planteando tres hipótesis pertinentes:

- Hipótesis 1: Se cree que Los informales de comida del Cono norte lograrán registrarse para el alquiler de la cocina COCIFACIL para poder preparar higiénicamente y ofrecer sus productos.
- Hipótesis 2: Se cree que Los informales de comida de Los Olivos (1,200) según la municipalidad se inscribirán un 30% el primer año.
- Hipótesis 3: Se cree que Los informales de comida del cono norte serán fáciles de entrevistar para desarrollar prototipos de cocina.

Es de suma importancia el poder validar la Hipótesis 1, siendo que esta es la base de la solución al problema de la formalización de los ambulantes de alimentos presentes en el distrito de Los Olivos. Las hipótesis planteadas cuentan con las características que serán comprobadas en la sección 6.1.2., siendo una necesidad el identificar a los usuarios, su espacio gráfico y el rango de edad en que se encuentran.

6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución

Para poder comprobar la primera hipótesis es necesario el exponer la idea a los vendedores de comida ambulantes, a través de encuestas, permitiéndoles interactuar directamente con su idea, siendo necesario el poder brindarles una guía de preguntas se

realizaron dos experimentos, un focus group y una encuesta. De la misma manera, se les solicitó unas características que se describe a continuación:

- Que el vendedor ambulante de alimentos cuente con el conocimiento de los procedimientos de formalización existentes en la municipalidad.
- Que el vendedor ambulante de alimentos se encuentre interesado en hacer crecer su negocio, pensando en un negocio propio como un restaurante.
- Que el vendedor ambulante de alimentos sepa de los problemas que existen con los fiscalizadores y sepan cómo se encuentran expuestos sus negocios.
- Que el vendedor sepa de la iniciativa de alquiler de local y se encuentre interesado en obtener un lugar seguro donde pueda continuar con su negocio.

Figura 12

Formulación de hipótesis e identificación de crítica

Formulamos hipótesis e identificamos la crítica



Luego de las interacciones de los posibles usuarios con el prototipo de la idea, se obtuvo la información que sirve de base de datos necesaria, de igual manera esta información proviene de las entrevistas. Se puede observar que ninguno de los entrevistados presentó

puntos negativos para con la entrevista, siendo que en lugar de eso estuvieron animados y alentados por la existencia de una oportunidad así. Por lo cual se realizaron actividades de investigación, en la cual busca entender las satisfacciones que pueden llegar a tener los usuarios al hacer uso de la iniciativa; la primera evidencia se basó en el poder identificar la prueba necesaria para poder determinar los dolores del posible usuario, siendo en el caso de COCIFACIL el poder usar con facilidad el mobiliario y las múltiples cocinas del modelo de negocio; esto es necesario para permitir invitar a los vendedores de comida ambulantes al usar un local piloto, localizado en una cochera para determinar cómo se realizaran los turnos y la dinámica referente a la propuesta. Al momento de realizar esta actividad será necesario determinar mediante la medida de datos como el tiempo de uso de cada artefacto doméstico, el uso de las mesas, las cocinas, los lavaderos y el consumo de los servicios básicos tales como el agua y la luz. Siendo que sea posible determinar la viabilidad de la medida en cuenta a la obtención de los cuatro módulos iniciales, que contarán con un 90% de la capacidad necesaria para la prueba. En la Tabla 7 se buscará representar el análisis de los resultados obtenidos bajo los criterios establecidos en la anterior actividad, de esta manera buscan cumplir con la validación de los criterios de la investigación. La hipótesis, se busca concluir que los vendedores ambulantes de alimentos del distrito de Los Olivos puedan usar con facilidad lo servicio de COCIFACIL.

Para el caso de la segunda hipótesis, se realizaron encuestas a los posibles usuarios mediante un estudio de campo, encontrándolos en sus lugares de trabajo y así poder obtener una visualización de su trabajo diario y sus niveles de superación. Además, haciendo uso de esta entrevista, se pudo obtener datos relevantes al momento de la planificación de los detalles referente a COCIFACIL, entre estos Se puede encontrar al monto dispuesto para pagar por el servicio de alquiler de local en donde vender sus productos.

Tabla 12

Evaluación de los resultados según los criterios establecidos

Criterios - Validación			
Tarea 1: El poder registrarse en el uso del servicio	Debe contar con al menos de un 40% de interesados en el pago del servicio.	Tiempo de prueba 1 semana.	Se manifestó el interés y la aprobación de los vendedores ambulantes de alimentos en un 70%.
Tarea 2: Administrar los turnos para el uso del local para sus negocios	Contar con un horario del uso del local con un criterio de aprobación de al menos 30%	Tiempo de prueba 1 semana.	Según las observaciones, se determinó que en cuanto a los horarios se registraron niveles de confusión menores al 30%. Se determinó que se cuentan con todos los instrumentos necesarios para poder llevar a cabo los negocios de los usuarios.
Tarea 3: Determinar el uso de los instrumentos de cocina	Determinar con la conformidad del número y uso de instrumentos con niveles de aprobación del 30%.	Tiempo de prueba 1 semana.	
Tarea 4: Poder gestionar la satisfacción de los usuarios ante el uso del servicio	Determinar los niveles de satisfacción de los usuarios dentro del prototipo esperando contar con al menos un 40%.	Tiempo de prueba 1 semana.	Se encuentra con opiniones positivas por parte de los usuarios.

Figura 13

Tarjeta de aprendizaje (Segunda hipótesis)

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad ARTICULAR EVIDENCIAS

Responsable GRUPO 2

Paso 1: Hipótesis
Creímos que Con 04 módulos de cocina
Era suficiente para el inicio del modelo de
Negocio y su capacidad sería del 80%

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 📊 📈 📉)
Observamos que Eran necesarios 02
Módulos adicionales porque fue muy buena
La aceptación del modelo de negocio

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones
De ello aprendimos que Es necesario contar
Con módulos adicionales para satisfacer
La necesidad de los usuarios y la exponencialidad

Paso 4: Decisiones y acciones
Por lo tanto, nosotros Aumentaremos 02
Módulos tanto en la inversión del modelo de
Negocio como en los CAPEX futuros

Siendo que los resultados de la encuesta realizada, se pudo validar que la propuesta cuenta con al menos un 65% de aprobación, siendo que los usuarios declaran que el poder brindarles la ayuda en mantener sus negocios, eventualmente los ayuda en su formalización y crecimiento en restaurantes propios. Además, se determinó que un promedio adecuado para el alquiler se encontraba en una variable entre S/ 200 a S/ 400 soles.

En el caso de la tercera hipótesis, partiendo de las encuestas realizadas de manera presencial a un número de 20 vendedores ambulantes de comida se les preguntó si estarían dispuestos a alquilar un local donde pueda vender sus productos de una manera más formal; estas preguntas fueron hechas tomando en cuenta la existencia de ambulantes de alimentos en el distrito de Los Olivos.

Figura 14

Tarjeta de prueba según criterios de usabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad **Criterios de prueba de usabilidad**

Responsable **GRUPO 2**

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩 🚩 🚩)
Creemos que Los cuatro módulos iniciales Satisfarán las necesidades iniciales de los Primeros usuarios de COCIFACIL

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)
Para verificarlo, nosotros Validaremos la Satisfacción de los usuarios de los Electrodomésticos y muebles de cocina

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)
Además, mediremos Que son suficientes para El arranque piloto del modelo de negocio O es necesario aumentar módulos iniciales

Paso 4: Criterio
Estamos bien si La satisfacción de los Usuarios es superior al 80%. Los módulos Iniciales no hacen cola para su uso

Por lo cual, la presente hipótesis cuenta con la característica de tomar la problemática existente en el distrito de Los Olivos y tratan de solucionarla tomando la iniciativa de crecimiento y de superación que cuentan los vendedores ambulantes de alimentos, ofreciéndoles además de un alquiler un beneficio extra para la formalización de su negocio. Como beneficio se refiere a capacitaciones que permitan informales de manera correcta los procedimientos de formalización y los precios referentes, para que de esta manera puedan realizar las estrategias y planeaciones correspondientes para poder lograr este objetivo. Según los datos obtenidos en las entrevistas, al menos 75% de los ambulantes de alimentos del distrito de Los Olivos considera una problemática tanto para el distrito como para su negocio la sobrepoblación de vendedores que tienden a malograr las calles y aumentar los niveles de basura.

Figura 15

Tarjeta de prueba según el registro del usuario

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad **REGISTRAR USUARIO**

Responsable **GRUPO 2**

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)
Creemos que Los informales de comida del Cono norte lograrán registrarse para el alquiler de la cocina COCIFACIL para poder preparar higiénicamente y ofrecer sus productos

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)
Para verificarlo, nosotros Observaremos si es fácil para el usuario registrarse y formalizar contrato de alquiler con COCIFACIL

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)
Además, mediremos EL % DE ABANDONO
El tiempo en formalizar el contrato de uso
La satisfacción y sugerencias del usuario

Paso 4: Criterio
Estamos bien si El % de abandono es <30%
El tiempo de formalizar contrato es 20 min
La satisfacción del usuario es del 75%

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de mercadeo

En cuanto a la planificación de campañas de mercadeo, es de suma importancia el poder tomar la importancia que cuenta este para lo servicio siendo que contar con una reputación le permite a la empresa encaminarse para obtener resultados óptimos que permitan su correcto crecimiento.

Hipótesis de factibilidad. Se realizó una simulación de Montecarlo, evaluando la posibilidad de obtener un ratio CLV/CAC superior a 3.4 en cinco años en cada escenario. Para el cálculo del CLV se analizó la variación del tiempo de vida del cliente como comprador, para los tres escenarios.

Tabla 13

Escenarios de las 3 hipótesis de Factibilidad

Escenario	VTVC	CAC	VTVC/CAC	SUP a 3.14
Escenario pesimista	5	2	3.188	43.60%
Escenario esperado	6	2	3.905	67.92%
Escenario optimista	7.5	2	4.9	93.40%
Promedio	6.17	2.00	4.00	68.31%

Objetivos comerciales y de marketing. De acuerdo con las propuestas de valor de COCIFACIL, Se puede dividir a los objetivos de los tipos de usuarios de la siguiente manera:

Usuarios Primerizos: Siendo los principales usuarios, con los cuales se generaron niveles de respeto y de confianza, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias en la etapa de prototipo del servicio de COCIFACIL; es de suma importancia que estos cuenten con ofertas especiales y preferencia en cuanto a la adecuación de los usuarios; de esta manera demostrar que la iniciativa cuenta con una buena reputación y que el trato con clientes que se vuelvan regulares conlleva más beneficios no solo para nosotros sino para el propio usuario.

Usuarios Regulares: Mientras se vayan incorporando los usuarios, adquiriendo lo servicio mediante el pago del alquiler necesario nos permitiría evaluar las cualidades de los usuarios al hacer uso de las cocinas e instrumentos teniendo que observar que estos cuenten con el respeto necesario tal como lo es el cuidado de la infraestructura del local, de los instrumentos y sobre todo de la relación que tenga con los demás usuarios con los que tengan que convivir en el mismo horario. Por el parte de la iniciativa, se buscará además de brindar el mejor tipo de trato con el usuario, se buscarán generar campañas tanto de capacitación como de remuneraciones como la de sorteos y formas en las cuales se pueda demostrarles la confianza en buscar lograr los objetivos. En cuanto a la base de datos con la que se cuenta para identificar a los tipos de usuarios, se busca definir algunos objetivos comerciales:

El dar a conocer el producto a lo público objetivo: Esta iniciativa debe venir mediante el uso de campañas de marketing, las cuales se desarrollarán de mayor detallan en el área de plan de marketing en el presente capítulo; pero Se puede decir que las campañas al ser enfocadas a vendedores ambulantes deben ser en lugar céntricos, buscando llegar a la mejor difusión posible de la iniciativa haciendo uso tanto de volantes como de publicidad a través de las redes sociales.

Fidelización del usuario: Con el servicio que se busca ofrecer al cliente, se buscara el otorgar información actualizada a tiempo real de las condiciones y cambios de horarios que pueda tener el local por culpa de accidentes que escapen de lo control. lo que se busca es generar en los usuarios una relación tanto de respeto como de fidelidad buscando brindarles facilidades en cuanto a su trabajo para mejorar en cierto nivel su calidad de vida, al dejar de vender sus productos en un ambiente hostil como la calle.

El incrementar el porcentaje de satisfacción de los usuarios: Es necesario hacer un análisis de los datos brindados por los usuarios para realizar una base de datos que se retroalimentara de acuerdo con las experiencias vividas para poder brindar el servicio que

más se adecue a las necesidades de los usuarios. Para esto se buscará también el incluir una sección de recomendación y de sugerencias mediante tanto las redes sociales como con el trato directo con los usuarios. De esta manera se genera niveles de confianza, reflejados en la forma en que se toma en cuenta sus opiniones.

Aumento de los ingresos de manera significativa para el segundo año: Se espera un crecimiento que se vea visualizado mediante un incremento dentro de la infraestructura como de los usuarios a los que se le pueda brindar el servicio a la vez. Para esto es fundamental la recopilación de información en cuanto a las preferencias que tengan los usuarios, siendo que la iniciativa debe significar una solución a su problema; por lo cual para adecuarse a esto se debe elaborar ofertas o promociones de acuerdo a la forma en que los usuarios interactúan con el alquiler del local para la venta de sus productos, siendo que esto en un nivel mayor debe significar tanto un crecimiento tanto lo como suyo, solo de esta manera se tendrá un significativo aumento de los ingresos.

De la misma manera se busca definir los objetivos en cuanto a los ingresos generados; esto con la finalidad de lograr la captación de usuarios esperados de acuerdo con periodos de tiempo.

Tabla 14

Proyección de ingresos en soles

Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Mercado meta	4,685	4,685	5,856	5,856	1,600
Participación en el mercado	6.40%	7.68%	7.68%	9.99%	49.36%
Cantidad de clientes	300	360	450	585	790
Frecuencia de alquiler mensual	12	12	12	12	12
Total de pedidos	930	4,320	5,400	7,020	9,477
Ventas S/	744,000	892,800	1,116,000	1,450,800	1,958,580

Segmentos de mercado objetivo. Segmento de Cliente. En cuanto a los clientes objetivos, se tiene que diferenciar ciertas características:

- Son vendedores ambulantes que cuentan con una edad entre los 25 a 60 años.
- Viven y trabajan de manera ambulante en el distrito de Los Olivos.
- Cuentan con niveles socioeconómicos pobres, teniendo que recurrir a trabajar incluso todo el día para proveer para sus familiares.
- No cuentan ni con la información necesaria ni con los fondos necesarios para formalizar sus negocios.

Buyer Persona. A continuación, se buscará presentar al usuario construido al que se busca llegar a partir de los siguientes puntos:

- Perfil: Hombres y mujeres adultos de entre 25 a 60 años, mayormente casados.
- Demográfica: Lima metropolitana, distrito de Los Olivos.
- Ocupación: vendedores ambulantes de comida.
- Aspiraciones: el lograr contar con sus negocios propios.

Marketing Mix.

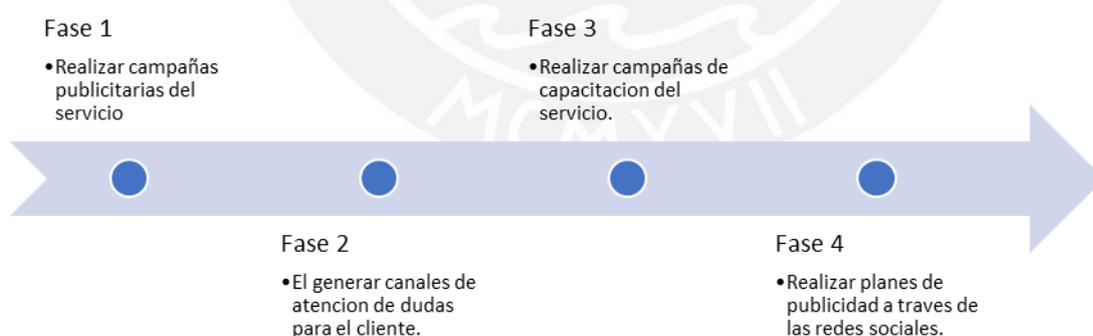
Producto. La solución busca brindar basándose en la información actualizada de las necesidades de los usuarios, es la de proveer un servicio de alquiler que beneficie a los vendedores ambulantes a obtener un espacio que les permita vender sus productos sin tener la necesidad de formalizar sus negocios mediante los procedimientos de la Municipalidad. El servicio de alquiler cuenta con diferentes cualidades que se ajusten a las necesidades de los usuarios, contando con diferentes utensilios necesarios dentro de la cocina, así como de una freidora y plancha para su adecuado uso en la preparación de producto. Adicionalmente, se buscará el proporcionar la información necesaria en cuanto al proceso de formalización de sus negociaciones, siendo que se fomenta que el usuario al hacer uso de lo servicio pueda crecer profesionalmente hasta que eventualmente logre sus metas como el de tener su negocio propio.

Precio. En cuanto al análisis de los patrones identificados tanto en la realidad del mercado competitivo existente, así como la realidad en la que se encuentran los usuarios; para poder idear un precio exacto del servicio de alquiler que se busca ofrecer se decidió aplicar una estrategia a base de precios mediante el uso de la información obtenida en las entrevistas realizadas. Contando con la experiencia de los vendedores entrevistados, que en su mayoría reciben la iniciativa de manera positiva, contando con que el precio del alquiler debe oscilar entre los 200 y 400 soles por mes.

Plaza. En cuanto a la plaza, COCIFACIL se encuentra enfocada en permitir brindarles una alternativa a los vendedores ambulantes que no puedan acceder a la formalización por parte de la municipalidad. Por lo cual al tener en cuenta un plan de marketing este debe encontrarse enfocado a los ambulantes presentes en las avenidas grandes, para que de esta manera se pueda asegurar la difusión del proyecto. A continuación, se mostrará las fases de implementación elaboradas.

Figura 16

Plan de marketing línea de tiempo



Promoción. A continuación, se buscará presentar los principales canales y medios por el cual usar COCIFACIL.

- **Medios pagados:** estos son anuncios de pago en diferentes plataformas tanto virtuales como redes sociales (Facebook, Instagram y Google ADS) y otros medios de comunicación como la cual es la radio.

- **Medios propios:** El realizar anuncios mediante las redes sociales y campañas de publicidad de manera presencial en lugares concurridos, de esta manera llamando la atención de los futuros usuarios.

Presupuesto de Marketing. En cuanto al tema del presupuesto en el área de marketing, se ha buscado el diseñar una estrategia en referencia al BTL, ATL y actividades de promoción con unas proyecciones los 3 primeros años, en los cuales se deberá enfocar al crecimiento y desarrollo mediante la información de COCIFACIL. Al hacer uso de un estudio del mercado se decidió elaborar el siguiente presupuesto:

Tabla 15

Inversión en marketing

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Producto					
Diseño del logotipo	6,000				
Promoción					
Influencer embajadora de COCIFACIL	12,000	12,000			
Video de lanzamiento	12,000				
Google Adwords	12,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Facebook	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000
YouTube	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Instagram	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total	60,000	27,000	15,000	15,000	15,000

Marketing BTL. En cuanto al uso del marketing BTL, este se verá enfocado netamente al segmento de atención del cliente, el cual se deberá empezar enfocando en la captación de nuevos usuarios mediante anuncios publicitarios en las principales redes sociales tales como YouTube, Instagram y Facebook, mediante pequeños cortos de no más de 35 segundos, teniendo esto un costo mensual aproximado de USD 2,800 según datos de la MATCH Marketing Digital.

Marketing ATL / Estratégico. Por otro lado, en cuanto al marketing ATL, para este se buscará trabajar en los anuncios tanto en medios digitales como revistas como medios

impresos como lo pueden ser el uso de periódicos, siendo estas impresas en $\frac{1}{4}$ de la página al menos 3 veces por semana. Esto teniendo un costo de por lo menos USD 8,000. Siendo que estos anuncios buscaran mostrar los principales beneficios de utilizar la propuesta y ser atractivos para los futuros usuarios, sobre todo para aquellos que no puedan acceder a redes sociales.

Actividades Promocionales. En cuanto al tema de actividades que vallan de la mano con las campañas de marketing; para el lanzamiento de COCIFACIL se buscarán realizar actividades que llamen la atención y permitan mantener a los clientes hasta que se les expliquen las alternativas de la propuesta, por lo cual se detallarán las siguientes estrategias:

Campañas de captación: En estas se buscará el diseñar ofertas que se encuentren relacionadas a la realidad en la que viven los vendedores ambulantes, haciendo de esta forma a la iniciativa atractiva sin significar que sea un costo que no puedan pagar. Por otro lado, se les brindara canales de atención gratuitos en donde podrán conocer mejor los beneficios y exclusividades que puedan tener haciendo uso de COCIFACIL.

En el primer año de operaciones, se logró un EBITDA (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización) de 287,304. Durante este primer año, se logró atraer a 300 clientes, gracias a una inversión en marketing de 60,000. Para evaluar la eficiencia de esta inversión en marketing, se calculó el Coste de Adquisición de Cliente (CAC), que resultó ser de 200. Este valor representa lo que costó adquirir cada uno de los 300 clientes en el primer año.

Además, se calculó el Valor del Tiempo de Vida del Cliente (VTVC), que resultó ser de 957.68. Este valor es una estimación de cuánto se espera ganar de cada cliente durante toda la duración de su relación con la empresa. Finalmente, se calculó la relación VTVC / CAC, que resultó ser de 4.79. Este ratio indica que, por cada unidad monetaria invertida en la adquisición de un cliente, se espera obtener un retorno de 4.79 unidades a lo largo de la vida

del cliente. Este alto valor del ratio indica que las inversiones en marketing están generando un buen retorno para la empresa.

Tabla 16

Cálculo del Ratio VTVC/CAC

Detalle	Valor
EBITDA	287,304
Cientes 1er año	300
VTVC	957.68
Gasto mkt	60,000
Cientes 1er año	300
CAC	200
Ratio VTVC / CAC	4.79

Después de realizar la simulación en 5000 ocasiones, los resultados arrojaron una probabilidad del 52% de alcanzar una alta eficiencia en el índice VTVC/CAC de 5.9, lo que confirma la hipótesis planteada. Se empleó un valor de alta eficiencia de 5.9 teniendo en cuenta la media esperada del ratio en análisis. Los detalles de los resultados de la simulación se pueden observar en la Tabla 17

Tabla 17

Simulación de Montecarlo de la Factibilidad

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	5.54	212.00	1,173.57
Desviación estándar	0.71	16.43	231.09
	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Primera simulación	4.35	192.14	1024.77
Promedio	5.518		
Desviación estándar	0.701		
Mínimo	3.024		
Máximo	7.688		
Alta eficiencia: > 3.40	99.86%		

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

Al contar con la propuesta que se quiere introducir en el mercado es importante que esta cuenta con una validación sobre si cuenta como un negocio viable y sostenible

financieramente en cuanto al tiempo; por lo cual, se procederá a realizar una elaboración de presupuestos de inversión, proyección de ventas y una evaluación a los indicadores de rentabilidad existente. De esta manera se busca plantear escenarios tanto pesimistas, conservador y optimistas donde la premisa de crecimiento en las ventas contara como la variable la que nos permitirá llevar a cabo la valoración de proyecto en cuando a la inversión considerando las variables trabajadas en los flujos de caja que puedan cambiar estos escenarios.

6.3.1. Presupuesto de inversión

En primer lugar, se plantearán todas las inversiones que sean necesarias para poder iniciar las operaciones existentes dentro de la empresa, de esta manera Se puede garantizar la actividad dentro de la misma; esto puede ser empleado de manera eficiente generando un aumento en la productividad y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por lo cual, se han considerado una inversión fija de S/ 460,300 Soles, siendo que en este número se consideraron los elementos tangibles necesarios para que COCIFACIL lleve a cabo sus actividades de la mejor manera. Además, se ha buscado la inversión diferida de S/13,300 Soles de los cuales son indispensables para poner en marcha este nuevo proyecto.

Proyección de ventas. En cuanto a la proyección se estima un escenario donde las ventas sean calculados a base de los ingresos generados por el alquiler del local, por lo cual se espera que esta venga en crecimiento al menos en un 10% para el segundo año y un 15% para el tercero. Estos se calculan en base al plan de marketing utilizado, el cual pretende implementar la captación y retención de clientes como un factor externo.

Proyección de costos. Para la elaboración de esta proyección fueron tomados en cuenta aquellos conceptos que se pueden ver en el arreglo para la adquisición del local para el alquiler, la compra de insumos y materiales de cocina; así como disponer de un servicio de vigilancia y de limpieza.

Tabla 18*Activos de plan de inversión*

ACTIVO NO CORRIENTE: Inmuebles, maquinaria y equipo	Monto sin IGV	Cantidades	subtotal	
Cocina a gas de 4 hornillas	1,500	20	S/	30,000.00
Horno industrial	4,000	20	S/	80,000.00
Freidora industrial	2,000	20	S/	40,000.00
Plancha grill	1,200	20	S/	24,000.00
Refrigerador industrial	3,500	20	S/	70,000.00
Mesa de trabajo en acero inoxidable	800	20	S/	16,000.00
Licuada industrial	600	20	S/	12,000.00
Exprimidor de jugos	400	20	S/	8,000.00
Batidora industrial	1,500	20	S/	30,000.00
Olla arrocera	800	20	S/	16,000.00
Menaje (cucharas, cuchillos, etc.)	500	20	S/	10,000.00
obras civiles	57,000.00	1	S/	57,000.00
Sistemas de ventilación	5,000.00	1	S/	5,000.00
Computadoras	2,000.00	5	S/	10,000.00
Impresoras	700.00	1	S/	700.00
mueblería oficina	8,000.00	1	S/	8,000.00
Impresoras	1,500.00	1	S/	1,500.00
Total Inversiones fijas	91,000.00		S/	418,200.00

6.3.2. Análisis financiero

Flujo de Caja. Se proyectó que durante los próximos tres años los flujos de Caja Libre (FCL) que tendría este proyecto, por lo cual primero se proyectó que el Estado de Ganancias y Perdías anual.

Tabla 19*Estado de ganancias y pérdidas COCIFACIL*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	744,000	892,800	1,116,000	1,450,800	1,958,580
Costo de ventas	-231,216	-231,216	-231,216	-231,216	-231,216
Utilidad bruta	512,784	661,584	884,784	1,219,584	1,727,364
Gastos fijos - Administrativos	-225,480	-225,480	-225,480	-225,480	-225,480
EBITDA	287,304	436,104	659,304	994,104	1,501,884
Depreciación +amortizacion	-84,915	-84,915	-84,915	-84,915	-84,915
Utilidad Operativa (EBIT)	202,389	351,189	574,389	909,189	1,416,969
Gastos financieros	-29,482	-24,508	-19,111	-13,254	-6,898
Utilidad (pérdida) antes de part. e IR	172,907	326,681	555,278	895,935	1,410,071
Participación a los trabajadores					
Utilidad (pérdida) antes de IR	172,907	326,681	555,278	895,935	1,410,071
Impuesto a la renta	-51,008	-96,371	-163,807	-264,301	-415,971
Utilidad neta	121,899	230,310	391,471	631,634	994,100

Tabla 20*Flujo de Caja Libre*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT(1-t)		141,672	245,832	402,072	636,432	991,878
(+) D&A		84,915	84,915	84,915	84,915	84,915
(-)ΔNOWC						
(-)CAPEX	-576,805					
Prestamo	346,083					
Amortización		-58,385	-63,359	-68,756	-74,613	-80,970
Intereses		-29,482	-24,508	-19,111	-13,254	-6,898
Ahorro						
Tributario		8,845	7,353	5,733	3,976	2,069
EFCL	-230,722	147,565	250,233	404,853	637,456	990,995

La tabla 21 proporciona información financiera sobre un proyecto de inversión en el que se invirtieron S/ 576,805 (equivalentes a \$ 148,116 aproximadamente). Los datos indican que el proyecto genera flujos de efectivo y los valores actuales netos (VAN) del proyecto son S/ 1,546,284 y S/ 1,119,393 para los flujos de caja libre (FCL) y flujos de caja libre descontados (EFCL), respectivamente. Además, la tasa interna de retorno efectiva (TIRe) es del 62.81%.

Tabla 21*Viabilidad Financiera*

Detalle	Valor S/	Valor \$
VAN (FCL)	S/ 1,546,284	\$ 396,483
VAN (EFCL)	S/ 1,119,393	\$ 287,024
TIRe	62.81%	
TIRf	108.92%	
inversión total	576,805	
PAYBACK AÑOS	3.22	

El proyecto también tiene una tasa interna de retorno financiera (TIRf) del 108.92%, lo que sugiere que el proyecto podría ser rentable y financieramente viable. El payback o periodo de recuperación de la inversión se estima en 3.22 años.

6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para confirmar la factibilidad financiera del proyecto, se proyectaron tres escenarios posibles y se llevaron a cabo cinco mil iteraciones aleatorias usando simulaciones de Montecarlo. La hipótesis a comprobar era:

H4: lograremos la rentabilidad anticipada al final del quinto año tras la puesta en marcha del proyecto. El criterio para determinar el éxito se definió como: el proyecto es viable si la posibilidad de obtener un Valor Actual Neto (VAN) inferior a S/ 1,546,284.10 en cinco años es igual o inferior al 10%

La Tabla 22 revela el cálculo del VAN entre rangos de S/ 1,266,868.00 en el escenario más desfavorable y S/ 2,232,526.66 en el escenario más favorable. Después de realizar la simulación 5,000 veces, el resultado indica una probabilidad del 8.2% de conseguir un VAN inferior a S/ 1,546,284.10. Esto confirma la hipótesis de que el modelo de negocio es factible. La Figura 17 muestra la sensibilidad de los escenarios para la simulación Montecarlo.

Tabla 22

Simulación Monte Carlo para el VAN de COCIFACIL

Simulación Monte Carlo para el VAN de COCIFACIL

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	-576,805	227,599	332,503	489,859	725,893	1,083,878
Promedio ponderado de capital	8.46%					
Valor Actual Neto (VAN)	1,546,284.10	-366961	-84311	299618	824158	1546284
Tasa Interna de Retorno (TIR)	62.81%	2.75	1.30	0.22		
Período de retorno (en años)	3.22					

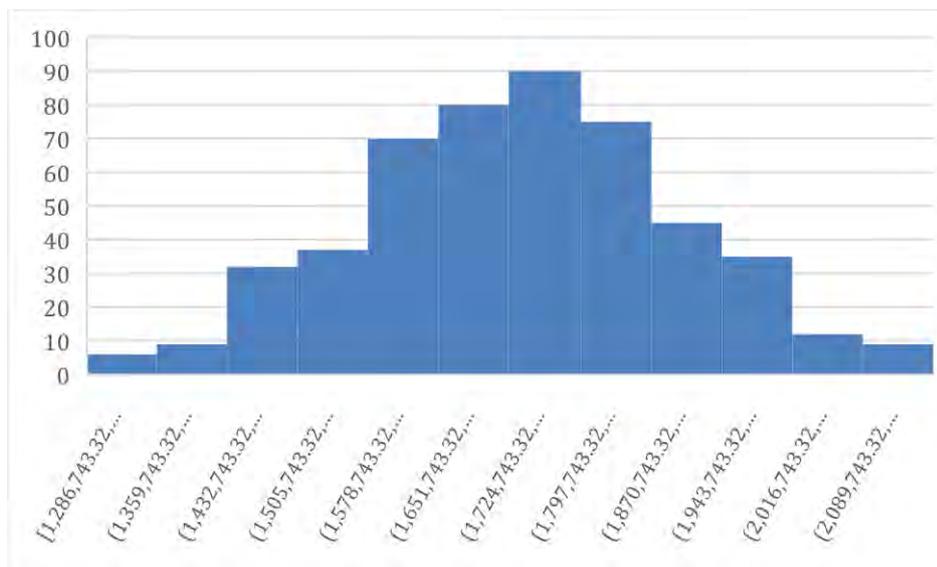
Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios

VAN-Prom	VAN-DE
1,743,787.10	175,348.15

Primera simulacion

1,852,601.67

VAN promedio simulado	1,748,723.76
VAN desviación estándar simulada	172,330.76
VAN mínimo	1,266,868.00
VAN máximo	2,232,526.66
Riesgo de pérdida: VAN < 1,500,000	8.20%

Figura 17*Simulación de Montecarlo del VAN*

6.4. Conclusiones

En este capítulo se busca presentar con mayor detalle como la solución a la problemática del número existente de vendedores ambulantes del distrito de Los Olivos podría convertirse en un negocio rentable, con medidas a crecimiento y pudiendo permitir y determinar la viabilidad del negocio. Por lo cual fue necesario realizar una validación de la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad de la misma iniciativa mediante diferentes hipótesis y escenarios que nos permitan definir las acciones orientadas al objetivo de la ejecución de la propuesta.

Por un lado, respecto a los niveles de deseabilidad de la solución planteada se buscó priorizar las hipótesis que eran consideradas relevantes para la idea de un negocio y aquellas que pudieran incrementar el grado de su funcionamiento. Para ello, se buscó plantear tres hipótesis de las cuales se podrán comparar los datos obtenidos mediante experimentos del tipo prototipo funcional elaborado a base de las encuestas de los usuarios que fueron recogidas mediante las entrevistas, de esta manera concluyendo la viabilidad de esta a través de los resultados de las actividades realizadas.

Por otro lado, para poder analizar la factibilidad de la solución a la problemática como un negocio, se busca la elaboración de un plan de mercadeo que cuenta con los objetivos comerciales y de ventas esperados. Esto en conjunto con la segmentación del mercado objetivo, el análisis de la competencia, el desarrollo del marketing mix y el presupuesto necesario para determinar el plan de marketing a seguir. De la misma manera se desarrolló un plan de operaciones con la finalidad de definir los horizontes que debe tener la iniciativa, lo cual es definir los objetivos y que estos se encuentren alineados a las capacidades mismas.

Por lo cual, Se puede concluir que para validar la factibilidad de un negocio se deben realizar actividades de marketing intensivas para determinar los datos correctos y que estas se encuentren enfocadas al segmento de la clientela elegida, teniendo como finalidad el lograr posicionar a la empresa en la mente de los consumidores y dentro del mercado.

Tabla 23

Hipótesis, las pruebas aplicadas y el resultado obtenido

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Hipótesis sobre agricultores de venderle a COCIFACIL su yuca	Entrevista y sondeo	Disposición mayor al 80%	Sí
	Hipótesis sobre los clientes de comprarle a COCIFACIL	Entrevista y sondeo	Disposición mayor al 80%	Sí
Factibilidad	Hipótesis sobre desempeño del plan de marketing	aceptación de la simulación de Montecarlo	Ratio VTVC/CAC superior a 3.4 más del 90% de las veces	Sí
Viabilidad	Hipótesis sobre simulación del VAN	aceptación de la simulación de Montecarlo	VAN superior a S/1.5 millones en más del 90% de las veces	Sí

Capítulo VII Solución Sostenible

7.1. Relevancia Social de la solución

Para poder analizar la relevancia social que tendrá la iniciativa, es importante el analizar las métricas de cada objetivo de desarrollo sostenible (ODS) identificado, siendo esencial el iniciar este análisis la ODS N° 3; para esto se identificaron nueve métricas específicas, por un lado, los dolores y peligros existentes al vender productos en la calle y hasta varias horas de la noche. Además, que, de reducir el número de vendedores ambulantes, no existiría una aglomeración de personas por lo cual no sería tan fácil para la delincuencia el poder movilizarse por estas avenidas grandes dentro del distrito de Los Olivos, por lo cual de ser exitosa la iniciativa se podría mejorar este problema para los vecinos dentro del distrito.

El modelo de negocio de alquiler de módulos independientes de cocina para preparar diversos tipos de comida peruana puede influir positivamente en las siguientes metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades: Al proporcionar espacios de cocina higiénicos y bien equipados, este modelo de negocio puede mejorar las condiciones sanitarias y de seguridad alimentaria en la preparación de alimentos. Esto puede reducir el riesgo de enfermedades transmitidas por alimentos y contribuir a una vida más sana y al bienestar de la población. Además, al promover prácticas de manipulación y almacenamiento adecuadas, se disminuye la posibilidad de intoxicaciones y enfermedades relacionadas con la alimentación.

ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos: El modelo de negocio puede generar empleo y oportunidades económicas para vendedores ambulantes, permitiéndoles trabajar en un entorno más formal y regulado. Esto puede mejorar sus condiciones laborales y facilitar el acceso a beneficios y

protecciones laborales. Además, al fomentar un crecimiento económico inclusivo y sostenible, se apoya a microempresarios y se promueve la formalización del sector.

ODS 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles: Al ofrecer módulos de cocina independientes para vendedores ambulantes de comida, se contribuye a la ordenación y la planificación urbanas, reduciendo el desorden en las calles y mejorando el entorno urbano. La formalización y regulación de los vendedores ambulantes también puede mejorar la seguridad y la resiliencia de las ciudades al permitir una mayor supervisión y control por parte de las autoridades locales. Además, al reducir el desperdicio de alimentos, se promueve una mayor sostenibilidad ambiental en las ciudades.

En resumen, el modelo de negocio de alquiler de módulos independientes de cocina tiene el potencial de influir positivamente en los ODS 3, 8 y 11 al mejorar la salud y el bienestar, promover oportunidades económicas inclusivas y sostenibles, y hacer que las ciudades sean más ordenadas, seguras y sostenibles. De lo analizado, la propuesta de negocio promueve 9 metas de la ODS3, 9 metas de la ODS8 y 7 metas de la ODS 11.

Tabla 24

Cálculo del TSRI

ODS	# de metas de la ODS	# de metas de la ODS impactadas	
	3	13	9
	8	12	9
	11	10	7
TOTAL		35	25
TSRI			71.43%

7.2. Rentabilidad Social de la solución

Se debe considerar que una actividad es considerada rentable socialmente cuando esta provee más beneficios que pérdidas a la sociedad en general, independientemente si esta es rentable económicamente. Por lo cual, se debe dejar en claro que uno de los objetivos del negocio de COCIFACIL es el de apoyar a la comunidad de vendedores existente dentro del

distrito de Los Olivos, y no solo a ellos sino también a los vecinos y a la municipalidad brindándoles una alternativa a la problemática del crecimiento excesivo del número de vendedores ambulantes de comida. Para calcular el Valor Actual Neto (VAN) social y medioambiental, para calcular la tabla de beneficios sociales en el modelo de negocio de alquiler de módulos independientes de cocina, seguiría estos pasos:

Identificar los indicadores sociales relevantes: Primero, identificaría los indicadores sociales relevantes que podrían verse afectados por el proyecto, como el empleo, la salud pública, la seguridad alimentaria, la reducción de la informalidad, entre otros.

Cuantificar los impactos: Luego, trataría de cuantificar los impactos en estos indicadores, por ejemplo, el número de empleos generados, la cantidad de vendedores ambulantes formalizados, la disminución en el riesgo de enfermedades transmitidas por alimentos, etc. Esto podría requerir investigaciones de campo y análisis de datos.

Asignar valores monetarios a los impactos sociales: Una vez que los impactos hayan sido cuantificados, el siguiente paso es asignarles valores monetarios. Esto puede ser desafiante, ya que muchos beneficios sociales no tienen un valor de mercado claro. Se pueden utilizar enfoques como el costo evitado, la disposición a pagar, el costo de sustitución o el costo del bienestar, según el contexto y la disponibilidad de datos.

Proyectar los flujos de beneficios a lo largo del tiempo: Proyectar los flujos de beneficios sociales a lo largo de la vida útil del proyecto, teniendo en cuenta factores como la inflación, el crecimiento económico y las tendencias demográficas.

Figura 18

Flourishing Business Canvas – COCIFACIL

Medio ambiente		En el Perú la informalidad gastronómica bordea el 70% de negocios lo cual implica explotación, evasión de impuestos competencia desleal						
Sociedad		La sociedad no está a favor de pagar impuestos proliferando la informalidad						
		No se prioriza en dar trabajo a mano de obra que necesita empleo decente y beneficios sociales						
Existencias biofísicas		Procesos		Valor		Personas		Actores del ecosistema
Agrupar a los vendedores informales en una cocina industrial multiuso para 06 módulos(inicialmente) independientes, venta de sus productos con higiene, seguridad, formalidad, pago de impuestos justos, posibilidad de financiamiento.		Recursos	Alianzas	Co-creación del valor		Relaciones	Actores clave	A los propios vendedores informales, sus actuales clientes que preferirán comida más saludable libre de contaminación. Proveedores de alimentos saludables
		Mobiliario de acero y con cocinas con Gas Natural para reducir emisiones de CO2	Con la municipalidad; con proveedores de alimentos libres de agroquímicos. Proveedores de comida sin intermediarios	Impulsar la gastronomía peruana que emplea marcas peruanas hecha por peruanos. Creación de emprendedores alineados con la formalidad empresarial.		La relación de confianza existente los usuarios para modificar mobiliario o comprar mejores marcas de equipos de cocina.	Los vendedores informales, Municipalidades del Cono Norte. DIGESA, PNP Ministerio de la Producción.	
Servicios ecológicos		Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor		Canales		Necesidades
Generación mínima cantidad de residuos; uso de desechables biodegradables. Trabajo decente		Reducir la basura que genera la informalidad, reducir la contaminación de los alimentos al aire.	Seguir las sugerencias de los clientes para cambios. Escuchar a los clientes de los clientes.	Consumo de electricidad elevado.		Redes sociales Facebook Instagram boca a boca.		Dar empleo decente. Eliminar la informalidad. Vender comida saludable. Eliminar la contaminación
Costos			Metas			Beneficios		
Costos que generan CO2, por consumo de KW-h. Costos de transporte hacia la cocina industrial			Erradicar la informalidad gastronómica en los distritos del Cono Norte de Lima. Aumentar la formalidad de pequeños empresarios. Generar empleo decente con beneficios sociales. Reducir la basura.			Clientes que prefieran la comida hecha por empresarios formales. Mayor higiene. Productos sin contaminación.		
RESULTADOS								

. Para hacer una estimación aproximada, asumiremos que una cocina a gas de 4 hornillas consume aproximadamente 0.5 m^3 de gas natural por hora. Emisiones de CO_2 por el uso de gas natural en las cocinas:

- Cocina a gas de 4 hornillas: $7 \text{ unidades} \times 8 \text{ horas/día} \times 365 \text{ días} = 20,440 \text{ horas}$ de uso al año

Asumiendo un consumo de 0.5 m^3 de gas natural por hora por cocina: $20,440 \text{ horas de uso al año} \times 0.5 \text{ m}^3/\text{hora} = 10,220 \text{ m}^3$ de gas natural al año. El gas natural emite aproximadamente 2.29 kg de CO_2 por m^3 consumido: $10,220 \text{ m}^3 \times 2.29 \text{ kg CO}_2/\text{m}^3 = 23,403.8 \text{ kg CO}_2$ al año

Emisiones de CO_2 por el consumo eléctrico: Para calcular el costo del CO_2 en soles, primero, necesita el precio por tonelada de CO_2 . En ausencia de valores específicos del Ministerio de Economía de Perú, utilizaremos un precio estimado de $\$40 \text{ USD}$ por tonelada de CO_2 (un valor comúnmente utilizado en análisis de costo-beneficio). Asumiendo una tasa de cambio de 3.68 PEN por USD (tasa actual a septiembre de 2021): $\$40 \text{ USD/tonelada} \times 3.68 \text{ PEN/USD} = 147.20 \text{ PEN/tonelada}$. Entonces, el costo del CO_2 por el uso de gas natural en las cocinas sería: $23,403.8 \text{ kg CO}_2 \text{ al año} \times (147.20 \text{ PEN/tonelada}) / (1,000 \text{ kg/tonelada}) = 3,444.74 \text{ PEN}$ al año. Asumiendo un consumo de 1000 kWh al mes para los electrodomésticos en los módulos de cocina, se puede estimar las emisiones de CO_2 por el consumo eléctrico y su costo en soles. Emisiones de CO_2 por el consumo eléctrico:

$1000 \text{ kWh/mes} \times 12 \text{ meses} = 12,000 \text{ kWh}$ al año

Usando el factor de emisión promedio en Perú en 2019 de $0.36 \text{ kg CO}_2/\text{kWh}$:

$12,000 \text{ kWh} \times 0.36 \text{ kg CO}_2/\text{kWh} = 4,320 \text{ kg CO}_2$ al año

Costo del CO_2 por el consumo eléctrico en soles:

Usando el precio estimado de $147.20 \text{ PEN/tonelada}$ de CO_2 (basado en $\$40 \text{ USD/tonelada}$ y una tasa de cambio de 3.68 PEN/USD): $4,320 \text{ kg CO}_2 \text{ al año} \times (147.20$

PEN/tonelada) / (1,000 kg/tonelada) = 635.90 PEN al año. Entonces, el costo total del CO₂ en soles, tanto para el uso de gas natural en las cocinas como para el consumo eléctrico de los electrodomésticos, sería: 3,444.74 PEN (gas natural) + 635.90 PEN (consumo eléctrico) = 4,080.64 PEN al año

Tabla 25*Beneficios Sociales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Usuarios	60	455	455	420	420
cocinillas de gas propano	60	455	455	420	420
eliminación de personal de limpieza de la municipalidad	14	21	28	36	43
Kg basura reducida	43800	332150	332150	306600	306600
costo hora hombre personal de limpieza ahorrado	204795	310264	417822	527501	639331
#Horas ahorro usuario (transporte de sus puestos)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Beneficio total limpieza municipalidad	204,795	310,264	417,822	527,501	639,331
Beneficio total usuario	13,578	102,967	102,967	95,046	95,046
Beneficio social total	218,373	413,231	520,789	622,547	734,377

Tabla 26*Costos Sociales*

Criterio	1	2	3	4	5
kwh por año del total de equipos mes	1000	1200	1500	1950	2632.5
kWh al año	12000	14400	18000	23400	31590
factor de emisión promedio en Perú en 2019 de 0.36 kg CO ₂ /kWh	4320	5184	6480	8424	11372.4
147.20 PEN/tonelada de CO ₂	635.904	763.0848	953.856	1240.0128	1674.01728
Cocina a gas de 4 hornillas horas	20,440	20,440	20,440	20,440	20,440
gas natural al año	10220	10220	10220	10220	10220
gas natural emite aproximadamente 2.29 kg de CO ₂ por m ³ consumido	23403.8	23403.8	23403.8	23403.8	23403.8
147.20 PEN/tonelada	3445.03936	3445.03936	3445.03936	3445.03936	3445.03936
Valor total de los costos sociales	4,081	4,208	4,399	4,685	5,119

Tabla 27*Proyección social COCIFACIL en Soles*

Criterio	1	2	3	4	5
BENEFICIO TOTAL	218,373.00	413,231.00	520,789.00	622,547.00	734,377.00
COSTO TOTAL	4,080.94	4,208.12	4,398.90	4,685.05	5,119.06
FLUJO DE CAJA SOCIAL	214,292.06	409,022.88	516,390.10	617,861.95	729,257.94
TASA DE DESCUENTO	8%				
VAN SOCIAL	1,909,484.55				
VAN ECONOMICO COCIFACIL	1,546,284		1.234885979	VECES VAN ECONOMICO	

Esta tabla muestra la Tasa de Descuento y los Valores Actuales Netos (VAN) tanto para el aspecto social como para el aspecto económico del modelo de negocio Cocifácil. La Tasa de Descuento utilizada en el análisis es del 8%.

El VAN social representa el valor actual neto de los beneficios sociales generados por el proyecto, y se ha calculado en 1,909,484.55 Soles. Estos beneficios pueden incluir mejoras en la calidad de vida de los trabajadores informales, reducción de la contaminación y promoción de prácticas de cocina más sostenibles.

El VAN económico para Cocifácil, que representa el valor actual neto de los flujos de efectivo generados por el proyecto, es de 1,546,284 Soles. Esto indica que el proyecto es financieramente viable, ya que el VAN económico es positivo. Además, se proporciona un índice de 1.23 que muestra la relación entre el VAN social y el VAN económico. Este índice indica que los beneficios sociales generados por el proyecto son aproximadamente 1.23 veces mayores que los beneficios económicos. Este resultado sugiere que el proyecto tiene un impacto social significativo además de ser financieramente viable.

7.3. Conclusiones

En este capítulo se busca el poder demostrar el grado de compromiso que cuenta la propuesta de solución en cuando a eliminar la sobrepoblación de vendedores ambulantes en el distrito de Los Olivos, para ello se llevó a cabo un análisis en cuanto a la sostenibilidad de

la solución de negocio a través de la relevancia y la rentabilidad que se ofrece a la sociedad con lo servicio.

Por lo cual, principalmente se sustentó este estudio en la relevancia social que tiene la propuesta a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su relación con las métricas que los componentes. A partir de esta investigación se logró identificar la relación de la iniciativa con 3 ODS y al respecto se visualizó el impacto que tiene la solución de la problemática con la sociedad. Siendo que los objetivos se ven relacionados con la salud, el trabajo y sobre todo el apoyo a la comunidad de vendedores que no cuentan con la capacidad de formalizar sus puestos de trabajo; por lo cual Se puede concluir que la iniciativa busca retribuir a la sociedad y contribuir con la agenda para lograr un mundo que protege tanto al medio ambiente como a las personas para que estas puedan prosperar y gozar de una buena vida.

Finalmente, se realizó un análisis a la rentabilidad social de la solución de negocio a través de proyecciones cuantitativas en base a los benéficos y las pérdidas que puedan resultar de la implementación de esta propuesta y como esto se relaciona con la sociedad. Siendo que la naturaleza de la propuesta una solución a una problemática social, las variables identificadas a la hora de un análisis cuantitativo se encontraron estrechamente relacionadas en contra de la contaminación del medio ambiente, del cuidado de la salud del individuo y del asegurar la prosperidad de los vendedores. Por lo tanto, al realizar el análisis respectivo Se puede concluir que la iniciativa planteada genera valor para la sociedad.

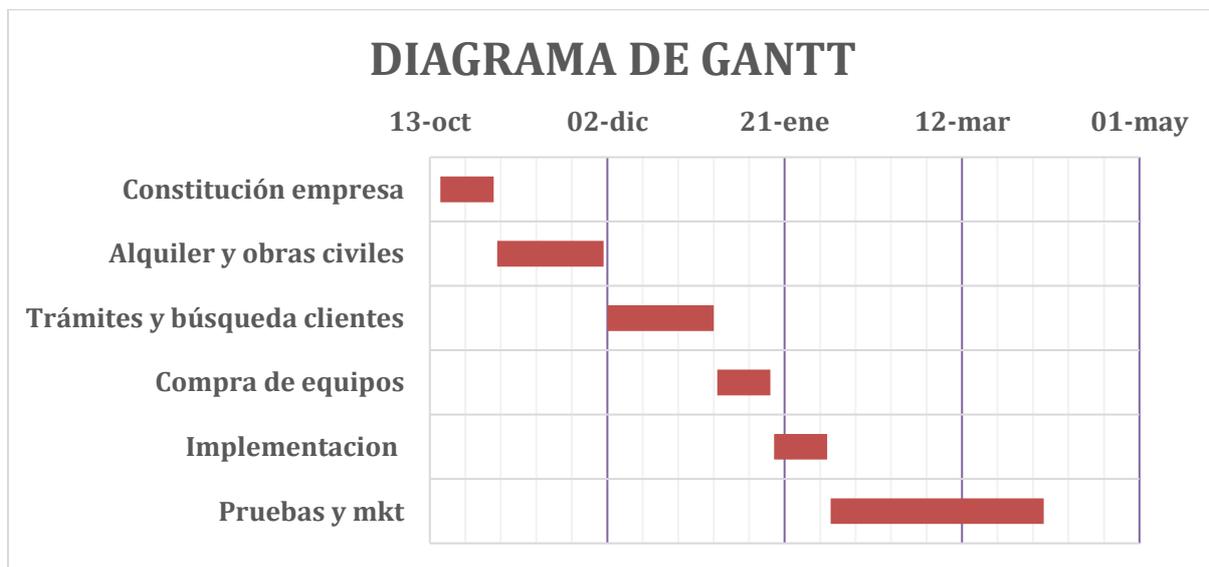
Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En el presente capítulo se desarrollará el plan de implementación, incluyendo el equipo de trabajo necesario, el balance final del negocio, así como las conclusiones y recomendaciones finales.

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Para la implementación del negocio se requerirá un periodo de ocho (08) meses (Figura 18) que incluye seis paquetes de trabajo como se describen a continuación:

- Constitución empresa: relacionado con la constitución formal de las sociedades, una Entidad Técnica y la otra fabricante.
- Alquiler y obras civiles: donde se llevará a cabo el desarrollo de la ingeniería para la *dark kitchen* sobre la base del proyecto desarrollado en el plan de operaciones de esta tesis.
- Trámites y búsqueda clientes: sobre los trámites, que incluyen permisos para la edificación, la inclusión del sistema como método de construcción alternativo aprobado por la Municipalidad de Los Olivos, y finalmente la licencia de funcionamiento de la *dark kitchen*.
- Compra de equipos: incluye las compras de bienes y servicios, incluyendo maquinaria, almacenamiento y servicios para la construcción entre otros.
- Implementación: desarrollo de la implementación de la *dark kitchen*, que incluye obras civiles, mecánicas, electromecánicas, y eléctricas, junto al montaje de la *dark kitchen*.
- Pruebas y marketing: donde se realizará las pruebas finales y puesta en marcha para la operación de la planta *dark kitchen*.

Figura 19*Diagrama de Gantt*

8.2 Conclusiones

- Con base en la investigación de nuestro proyecto se puede concluir que es un negocio innovador, el cual además de solucionar un problema complejo y relevante, también lo hace a través de una *dark kitchen* de la forma que será escalable.
- el modelo de negocio COCIFACIL permitirá integrar a todos los stakeholders de Los Olivos a fin de mejorar el servicio y la calidad de los productos ofrecidos, generando así competitividad en un sector informal.
- Muchos ambulantes de comida o sus similares existentes en Lima son informales, el modelo de negocio planteado busca integrarlos hacia la formalización a fin de que puedan ser más competitivos y en un futuro tener su propio local.
- El sólido mercado creciente, el modelo de negocio innovador y la capacidad de escalabilidad del negocio contribuyen a confiar en el éxito de este, así mismo los estudios financieros, de factibilidad y de generar caja otorgan al proyecto el VB para su continuidad.

- Luego de las pruebas desarrolladas con los usuarios, se concluye que el modelo de negocio, cumple con los criterios de deseabilidad al satisfacer necesidades de los usuarios a bajo costo para personas de escasos recursos que no tienen otra opción viable de cocina alquilada, adecuada en la actualidad.
- Por otro lado, luego de elaborado el plan de marketing y el plan de operaciones, se puede concluir que llevar a cabo este modelo de negocio es factible. Así, se cumplen con condiciones de mercado para la colocación de los productos con canales de distribución y planes promocionales claramente definidos y que apuntan de manera específica
- El modelo cuenta con las condiciones necesarias para su operatividad basado en la implementación en Los Olivos, para su posterior expansión a otros conos de Lima Metropolitana.
- Asimismo, el modelo de negocio tiene en un escenario razonable permitirá generar un VAN de S/ 501,458 en cinco años. De esta manera, este modelo de negocio tiene una sólida viabilidad financiera. En el aspecto social, el negocio impactará positivamente en más de 4000 familias de los sectores económicos menos favorecidos. Además, se encuentra en línea con los ODS N° 11 y 12, con un IRS de 77%. Del mismo modo, analizados los costos y beneficios sociales, el negocio generará un VANS de S/ 1,197,085 en cinco años.
- Finalmente, conforme lo anterior, el modelo de negocio planteado es innovador por la tecnología planteada, responde a un problema social que afecta a un gran número de personas en el Perú, y demuestra ser deseable, factible y viable, así como tener un impacto social positivo. Por estos motivos, se concluye llevar a cabo la implementación del modelo de negocio.

8.3 Recomendaciones

- Realizar un estudio detallado del mercado en diferentes distritos y regiones de Lima Metropolitana y Perú, lo que permitirá entender mejor las necesidades específicas de los ambulantes de comida y adaptar el modelo de negocio en función de ellas.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de alimentos, distribuidores y otros actores relevantes en la cadena de valor de la industria de alimentos para garantizar la calidad, la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio.
- Implementar un programa de capacitación y desarrollo para los ambulantes de comida que se unan al modelo de negocio, brindándoles las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar sus prácticas de cocina y cumplir con los estándares de higiene y calidad requeridos.
- Desarrollar una plataforma digital que permita a los ambulantes de comida gestionar eficientemente sus reservas de módulos de cocina, realizar pedidos de ingredientes y acceder a servicios adicionales, como marketing y promoción.
- Monitorear y evaluar constantemente el desempeño de los módulos de cocina y los ambulantes de comida, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- Implementar prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente en los módulos de cocina, como el reciclaje de residuos, el uso de energías renovables y la promoción de ingredientes locales y de temporada.
- Considerar la posibilidad de expandir el modelo de negocio a otras áreas de la industria alimentaria, como la producción de alimentos envasados o la provisión de servicios de catering para eventos.

- Establecer un programa de responsabilidad social empresarial que contribuya al bienestar de las comunidades locales y promueva la participación de los ambulantes de comida en actividades de voluntariado y proyectos comunitarios.
- Desarrollar una estrategia de comunicación y branding sólida para aumentar la visibilidad del modelo de negocio y generar confianza en los ambulantes de comida, clientes y otros actores del mercado.
- Realizar seguimiento y actualización periódica del modelo de negocio, basándose en las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes de los ambulantes de comida y sus clientes, para mantener la relevancia y la competitividad en el mercado.



Referencias

- Alarcón, G. (2017). *Guerra de ofertas: Claro y Movistar siguen a Entel en oferta por servicios ilimitados*. Gestión. <https://gestion.pe/tudinero/guerra-ofertas-claro-y-movistar-siguen-entel-oferta-servicios-ilimitados2203486>
- Beccaria, L. (2001) Empleo e integración social. Ed. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- Bravo, C. (2014). El comerciante informal como factor de origen y expansión del emporio gamarra, Lima 2014. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Castells, M., & Portes, A. (1989). World underneath: The origins, dynamics, and effects of the informal economy. *The informal economy: Studies in advanced and less developed countries*, 12.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (2016). Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas (Serie: Avance de investigación N.º 08). https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/economia-informal-en-peru/
- Chen, Martha Alter (2012), “La economía informal: definiciones, teorías y políticas”. WIEGO. Documento de Trabajo número 1. <http://www.wiego.org/sites/wiego.org/files/publications/files/Chen->
- Durand, F. (2007). El Perú fracturado: formalidad, informalidad y economía delictiva. Fondo Editorial del Congreso del Perú: Lima. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/7206/6338>
- Huber, L. (1997). Etnicidad y economía en el Perú. Lima. Perú. IEP. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.655/te.655.pdf>
- Legonía, E (2010). *Informalidad, organización y comercio ambulante: "las paradas" periféricas de Lima*.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15266/legonia_ce.pdf?sequence=1

Gómez, L. (2007). *La informalidad en la Economía, algo incuestionable*. Colombia:

Semestre Económico. InformalEconomy-Definitions-WIEGO-WP1-Espanol.pdf

Horn, Z. (2011). *Afrontando la crisis: Recesión persistente, inflación creciente y la fuerza laboral de la economía informal*. Lima: WIEGO. [http://](http://www.wiego.org/sites/default/files/publications/files/Horn_Estudio_CEG_II_es.pdf)

www.wiego.org/sites/default/files/publications/files/Horn_Estudio_CEG_II_es.pdf

INEI. (2019). *Encuesta Nacional de hogares del periodo 2007-2019*.

[https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2019-instituto-nacional-de-estadística-e-informática-inei#:~:text=Twitter-,Encuesta%20Nacional%20de%20Hogares%20\(ENAHO\)%202019%20-%20%5BInstituto%20Nacional,de%20Estadística%20e%20Informática%20-%20INEI%5D&text=La%20Encuesta%20Nacional%20de%20Hogares,sobre%20las%20condiciones%20de%20vida.](https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2019-instituto-nacional-de-estadística-e-informática-inei#:~:text=Twitter-,Encuesta%20Nacional%20de%20Hogares%20(ENAHO)%202019%20-%20%5BInstituto%20Nacional,de%20Estadística%20e%20Informática%20-%20INEI%5D&text=La%20Encuesta%20Nacional%20de%20Hogares,sobre%20las%20condiciones%20de%20vida.)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. [INEI] (2016). *Población Económicamente Activa total al 30 de junio de 14 años y más por grupo de edad, según departamento, 2016*.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. [INEI]. (2014). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza ENAHO 2014*. Lima, Perú: INEI.

Mateo, E. (2012). *Evaluación de la Gestión en la Municipalidad Provincial de 88 Huancayo de 1996 al 2010”, ciudad de Puno-2015*. Tesis. Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.

Ordenanza N° 451-CDLO. Municipalidad Distrital de Los Olivos. (2016).

Ramírez Rojas, J.L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

Ríos, J. & Rueda, C. (2005). *¿Por qué migran los peruanos al exterior?*.

<http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/por-que-migran-los-peruanos-al-exterior.pdf>

Sánchez, M & Chafloque, R (2019). *La Informalidad Laboral En El Perú Un Mapa Nacional*

Basado en ENAHO. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5680>

Tello, M. (2015). *¿Es la informalidad una opción voluntaria o la última alternativa de*

empleo en el Perú? XXVI Seminario Anual de Investigación 2015. Lima.

http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/mesa_empleo_phd_mario_tello.pdf

