

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: “DOÑA OLLA, una propuesta sostenible para mejorar la
calidad de vida de las mujeres de las ollas comunes del distrito de San Juan de
Lurigancho”**

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

QUE PRESENTA:

Angela Marycielo Condori Soto
Miriam María Luisa Ochoa Parra
Verónica Pró Araujo

ASESOR(A)(ES)

Sandro Sánchez Paredes

Surco, Junio 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Modelo Prolab: “DOÑA OLLA, una propuesta sostenible para mejorar la calidad de vida de las mujeres de las ollas comunes del distrito de San Juan de Lurigancho”, de los(as) autores(as):del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Angela Marycielo Condori Soto (70671341),

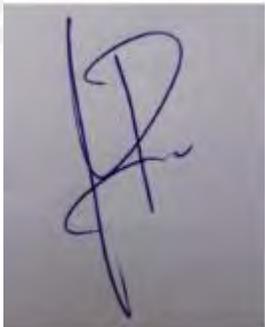
Miriam María Luisa Ochoa Parra (72397375),

Verónica Pró Araujo (43382079).

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 19/06/2024
- 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, 19 de Junio de 2024.

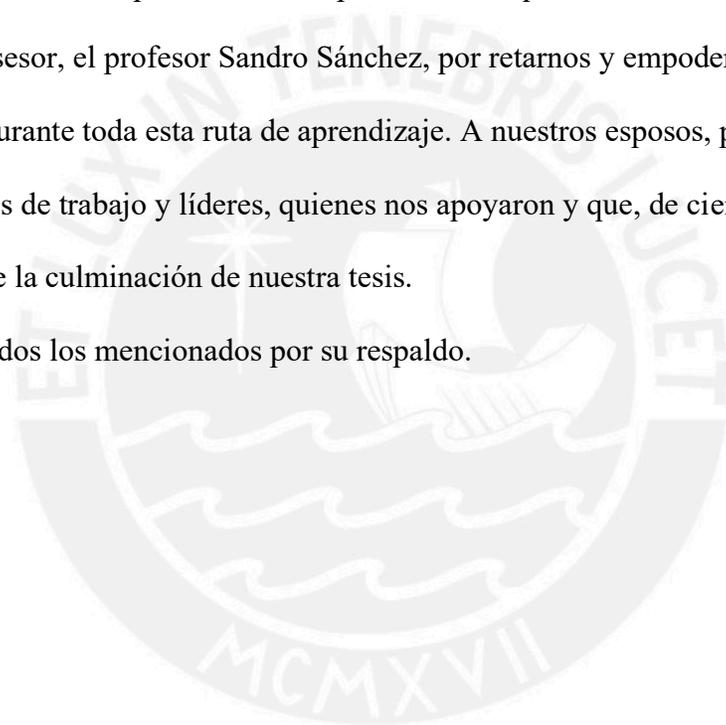
Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Sánchez Paredes, Sandro</u>	
DNI: 09542193	Firma
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

A nuestras familias por ser y haber sido el principal pilar en nuestro desarrollo personal y profesional. A los profesores del MBA CENTRUM PUCP, quienes nos guiaron durante todo este tiempo, compartiendo sus aprendizajes, experiencias y conocimientos; todo ello, con el objetivo de formarnos a nivel profesional, sin perder el enfoque humanista.

A nuestro asesor, el profesor Sandro Sánchez, por retornos y empoderarnos. Su apoyo ha sido fundamental durante toda esta ruta de aprendizaje. A nuestros esposos, parejas, hermanos, amigos, compañeros de trabajo y líderes, quienes nos apoyaron y que, de cierta manera, fueron parte del proceso de la culminación de nuestra tesis.

Gracias a todos los mencionados por su respaldo.





Dedicatorias

A mis padres Jose y Juvita, quienes han sido mi círculo de apoyo en este recorrido, que a pesar de la distancia han sido ejemplos de dedicación y perseverancia, su amor de padres me ha demostrado que todo es posible y que los sueños están para cumplirse. A mi primo Paulo y mi hermana Rosario de los Angeles, quienes me han acompañado desde el inicio, por alentarme cada vez que lo necesitaba. A mi equipo de trabajo, a quienes admiro y encuentro en ellas un ejemplo de madre, esposa e hija. Finalmente, a las señoras de las ollas comunes, quienes son un claro ejemplo de humildad, generosidad y vocación de servicio, porque para con ellas es el vivo reflejo de que cada acto, es un acto de amor a Dios.

A ustedes, realmente ha sido un viaje increíble.

Angela Condori Soto

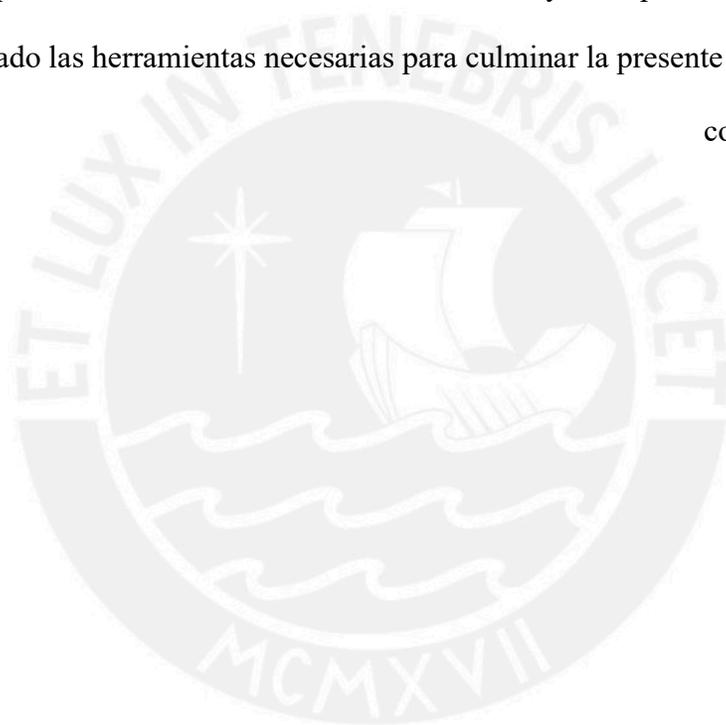
A mi esposo Abraham, quien ha sido el mejor compañero en este viaje de aprendizaje, por sus consejos, su cariño y comprensión. A mi papá y a mi mamá, por alentarme a ir por más siempre; y, a mi hermano y Yuri, por apoyarme y creer en mí. Igualmente, a mis abuelos, quienes son mi ejemplo de empeño y determinación. A mi equipo de trabajo, que me dio las facilidades, ánimos y su feedback para sacar el proyecto adelante. Finalmente, a las señoras de las ollas comunes, quienes demuestran resiliencia y son el principal motor de este proyecto.

A todos ustedes, las gracias no me alcanzan.

Miriam Ochoa Parra

A mi esposo Leonardo y a mi hijo Piero. Su constante apoyo, comprensión y paciencia han sido clave en la realización de mis sueños. Nada de esto habría sido posible sin ellos. De igual manera, a mi padre Alfredo y a mi suegra Deyse, quienes me apoyaron durante todo este tiempo. A mis amigos, compañeros de trabajo y líderes, quienes nos apoyaron con la realización de las encuestas y brindando feedback al proyecto. A las señoras de las Ollas Comunes, quienes nos abrieron las puertas para poder entender su problemática y de esa manera, poder contribuir con una mejora para la comunidad. Finalmente, a Centrum y a sus profesores, quienes nos han guiado y brindado las herramientas necesarias para culminar la presente tesis, y que se pueda concretar en un futuro.

Verónica Pró Araujo



Resumen Ejecutivo

Las ollas comunes se afianzan durante pandemia, a raíz del Covid-19, manteniéndose activas aún, debido al panorama socioeconómico que el país presenta hasta la fecha. En esa línea, estas organizaciones reciben apoyo del Gobierno y algunas instituciones privadas, sin embargo, la ayuda es insuficiente, ya que reciben menos insumos y presentan instalaciones precarias.

Al haber identificado esta problemática, se diseñó un modelo de negocio bajo el esquema de dark kitchen, ofreciendo un menú a oficinistas de Miraflores, San Isidro y San Borja, entre 31 a 40 años, que trabajan de manera presencial entre dos a tres veces por semana, que presentan la necesidad de reducir los tiempos para realizar los quehaceres del hogar, siendo percibido como el más complejo, el cocinar, y poder emplear dicho tiempo en su familia u ocio.

Es así como, nace “Doña Olla”, la cual pretende involucrar a las gestoras de las ollas comunes, aprovechando su conocimiento en cocina, a través de un trabajo temporal remunerativo, y también que le permitirá obtener un beneficio monetario extra para su olla, representando el 10% del resultado, luego de Impuestos a la renta anual. En un escenario optimista, se ha evidenciado la viabilidad del proyecto con una TIR de 13.50%. Con una inversión de S/ 61,900.00 soles, monto que será asumido por los accionistas y con un préstamo bancario, generado en un horizonte de 5 años, un valor actual neto económico (VAN) de S/ 3,804,292 soles, cuyo impacto social, se reflejará en cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), obteniendo un VANS de S/ 2,679,925.78 soles.

Abstract

Community kitchens have solidified their presence during the pandemic, stemming from the challenges posed by Covid-19 and persisting due to the prevailing socio-economic landscape in Peru. In this context, these organizations receive support from the government and some private institutions. However, the assistance is insufficient as they receive fewer supplies and operate in precarious facilities.

Having identified this issue, a business model was designed following the dark kitchen concept. This model involves offering a menu to office workers in Miraflores, San Isidro, and San Borja, aged between 31 to 40, who work in-person two to three times a week. These individuals express the need to reduce household chores, with cooking perceived as the most challenging one, looking for spending their free time taking a break or having a good time with their families.

This gave rise to "Doña Olla," aiming to engage community kitchen organizers by leveraging their culinary expertise through temporary, paid employment. This initiative also enables them to earn an additional monetary benefit for their community kitchen, representing 10% of the income after income tax. Financial viability was demonstrated by achieving an 13.50% internal rate of return (IRR) under the expected baseline scenario.

Finally, with an investment of S/ 61,900.00 soles funded by shareholder contributions and a bank loan, the project will generate an economic net present value (NPV) of S/ 3,804,292 soles. On the social front, the project will impact four sustainable development goals (SDGs), yielding a social NPV of S/ 2,679,925.78 soles.

Tabla de Contenido

Capítulo I. Definición del Problema	11
1.1. Contexto del Problema a Resolver	11
1.2. Presentación del Problema a Resolver	12
1.3. Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	13
Capítulo II. Análisis de la Industria	15
2.1. Descripción de la Industria	15
2.2. Análisis Competitivo Detallado	18
Capítulo III. Investigación del Usuario	20
3.1. Perfil del Usuario Beneficiario y Cliente	21
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	24
3.3. Identificación de la Necesidad	26
Capítulo IV. Diseño del Servicio	30
4.1. Concepción del Servicio	30
4.2. Desarrollo de la Narrativa	32
4.3. Carácter Innovador del Servicio	33
4.4. Propuesta de Valor	34
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	37
Capítulo V. Modelo de Negocio	43
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	43
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	46
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio	46
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	48
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	51
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	53
6.1.1. Hipótesis	53
6.1.2. Experimentos Empleados	54
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	59
6.2.1 Plan de Marketing	59
6.2.2. Plan de Operaciones	63
6.2.3. Hipótesis y Simulaciones para Validar la Factibilidad	69
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución	72
6.3.2. Análisis Financiero	74
Capítulo VII. Solución Sostenible	84
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	84

Capítulo VIII. Decisión e Implementación	87
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	87
8.2. Conclusiones	87
8.3. Recomendación	89
Referencias	92
Apéndices	99
Apéndice A: Entrevistas a usuarios	99
Apéndice B: Lienzos	103
Apéndice C: Encuesta a usuarios	106
Apéndice D: Lienzo Blanco de Relevancia Iteraciones	108
Apéndice E: Matriz de Priorización de Hipótesis.	111
Apéndice F: Tarjetas de Prueba de Hipótesis Deseabilidad y Usabilidad	111
Apéndice F: Guion narrativo para las pruebas de usabilidad	114
Apéndice G: Requisitos para conformar una OSB	115
Apéndice H: Manual HACCP	116
Apéndice F: Beneficios y Costos sociales - Doña Olla (detallados)	129



Capítulo I. Definición del Problema

La pandemia del COVID-19 generó repercusiones globales, principalmente económicas, desencadenando una crisis alimentaria mundial que aún persiste en algunos países. Perú no fue la excepción. Ante la falta de recursos para alimentarse, las ollas comunes se erigieron como una respuesta comunitaria para enfrentar la crisis. Lideradas principalmente por mujeres madres de familia, estas iniciativas ofrecen desayunos y/o almuerzos a precios módicos o incluso de forma gratuita (World Vision Perú, 2022). En este capítulo, se analizará la situación actual de estas organizaciones vecinales y los desafíos que enfrentan en su labor diaria.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

Según el portal “Mankachay Perú”, diseñado por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), existen más de 3.000 ollas comunes registradas a nivel nacional, de las cuales 2.436 se encuentran activas en Lima Metropolitana (MIDIS, 2023). No obstante, este registro es incompleto debido a la falta de identificación y empadronamiento por parte de algunos municipios (Bazo, 2022). Esta situación se agrava con la asignación de recursos insuficientes. Para el 2024, el Gobierno destinará 697 millones de soles para financiar 3.000 ollas comunes (El Peruano, 2023). Sin embargo, es probable que muchas de ellas queden desatendidas debido al subregistro mencionado. Un ejemplo claro es la desatención por parte de la Municipalidad de Lima, que, a pesar de contar con un presupuesto de casi 80 millones de soles hasta diciembre del 2023, ha entregado cantidades menores de lo acordado a las ollas comunes de la capital (Latina Noticias, 2023). En la Agenda de Política Alimentaria de la Red de Olla Comunes de Lima (2022), aprobada y elaborada por la Red de Ollas Comunes de Lima, indican que para el año 2020, presentaron 3 opciones para definir el presupuesto para el año 2021, considerando el costo por ración que representan cubrir el 100% (s/ 5.00 por ración) y el 70% del valor nutricional (s/ 2.88 por ración), para alimentar aproximadamente a

200,000.00 personas anualmente. Por lo tanto, la Red de Ollas Comunes propone que, el Estado debe contemplar un Programa Alimentario Temporal, en la Ley N° 31458, con un presupuesto suficiente para garantizar que sus beneficiarios reciban el 100% del requerimiento proteico y calórico que necesitan, como también dotarles de infraestructura, equipamiento, agua y combustible a las ollas comunes (Rikolto Latinoamérica, 2022). Por otro lado, el Comercio (2023) publicó que la Municipalidad de Lima tras asumir la distribución de alimentos en coordinación con el MIDIS desde agosto del 2023, quienes se ofrecieron en otorgar 12 productos cuando en realidad solo recibieron 9 productos y en menor cantidad, sin mencionar que por una mala administración del MIDIS, en la codificación de las ollas comunes, se dejó fuera de esta a aproximadamente 300 ollas comunes. Además, Fortunata Palomino, líder de la Red de Olla Comunes de Lima, indica que con el MIDIS el costo por ración pasó de s/ 3.60 a s/ 2.22; incluso ve con incertidumbre el costo por ración con el programa Hambre Cero (Infobae, 2023). El contexto socioeconómico actual presenta un panorama desalentador para las ollas comunes, asimismo, el alza constante de los productos de primera necesidad, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Estado Peruano, 2023), impacta directamente a la capacidad de estas organizaciones para ofrecer alimentos a precios módicos o gratuitos. A esto se suma la precaria situación económica de las poblaciones que dependen de las ollas comunes. El 80% de sus ingresos se destina a la alimentación, dificultando el acceso a otros bienes básicos (Higuchi, 2023), atendiendo a más de 250 mil peruanos y peruanas, con un plato de comida a precio módico y/o gratis (Redacción RPP, 2023). En vista de la crítica situación, se hace evidente la necesidad urgente de medidas concretas por parte del Estado y la sociedad civil.

1.2. Presentación del Problema a Resolver

El principal problema radica en la inestabilidad económica de las ollas comunes, quienes las gestionan carecen de ingresos suficientes para adquirir los insumos necesarios

para alimentar a su comunidad, especialmente a grupos vulnerables como adultos mayores, personas con discapacidad y familias de bajos recursos (Hidalgo, 2022). La encuesta realizada por IPSOS Apoyo (2022) corrobora esta realidad: las lideresas de estas organizaciones apenas obtienen S/190.00 soles semanales por la venta de raciones, mientras que el gasto promedio asciende a S/660.00 soles. Esta brecha significativa dificulta la compra de alimentos nutritivos y en cantidades adecuadas. Además, los espacios, donde cocinan y reciben a los comensales de la comunidad, se encuentran en una situación precaria, requiriendo fondos para la mejora en su infraestructura y equipamiento (Defensoría del Pueblo, 2022). Pese a las dificultades, las ollas comunes se caracterizan por su fuerte arraigo comunitario, las gestoras quienes también pertenecen a la misma comunidad se esfuerzan por generar sus propios ingresos y garantizan la sostenibilidad de la iniciativa (Pareja, 2022). Esta autogestión se refleja en la elaboración del menú semanal, que se adapta a los recursos disponibles en el momento (Alcázar y Fort, 2022).

1.3. Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La problemática de las ollas comunes es un reflejo de la brecha social y económica que divide al país, donde amplios sectores de la población se encuentran desprovistos de las herramientas y oportunidades para acceder a una alimentación adecuada. Las ollas comunes se encuentran principalmente en zonas marginales y comunidades con altos índices de pobreza. Allí, personas que carecen de ingresos insuficientes y/o dependen de trabajos precarios se reúnen para compartir una comida básica, la cual, muchas veces es la única del día. Hardy (2020) señala que la desigualdad y exclusión económica ha convertido a las ollas comunes en una necesidad permanente. Lo que era una solución temporal se ha transformado en una realidad cotidiana para quienes no tienen otra alternativa para alimentarse.

La presencia del Estado y de organismos estatales en estas comunidades es escasa o nula (Alcazar & Fort, 2022). La falta de políticas públicas efectivas para combatir la pobreza

y la desigualdad deja a estas poblaciones en una situación de extrema vulnerabilidad, dependientes de iniciativas solidarias como las ollas comunes para subsistir.

Considerando el alcance de estas ollas y el contexto socioeconómico que las rodea, es importante que las gestoras puedan contar con el respaldo necesario para atender a una población del segmento D y E con dificultades para acceder a una alimentación adecuada y no pasen hambre.



Capítulo II. Análisis de la Industria

2.1. Descripción de la Industria

El proyecto de inversión a realizar se encuentra relacionado a la industria de servicios de alimentación, mediante la creación de una empresa que brinda un servicio de comida con *delivery*, utilizando los espacios de cocina de una *dark kitchen*. Dirigido a oficinistas o empleados de empresas, que suelen pedir comida durante el almuerzo o no tienen un lugar donde almorzar y se encuentran insatisfechos.

Según el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023), sobre la producción nacional a junio respecto al 2022, ha tenido una disminución de 0.56%; sin embargo, de las industrias con mayor crecimiento se encuentra: Alojamiento y Restaurantes, Servicios Prestados a Empresas y Otros servicios. Además, el reporte menciona que el subsector de restaurante ha logrado un crecimiento de 5.28%, compuesta por comida rápida, pollerías, chicas, restaurantes, carnes y parrillas; logrando impulsar su crecimiento gracias al uso de redes sociales, servicios digitales y alianzas comerciales (bancos y telefonía) para el desarrollo de campañas publicitarias y promociones.

Viéndose reflejado en el hábito de compra del consumidor con las nuevas tecnologías y la priorización de la comodidad, la demanda por servicio de *delivery* ha incrementado; sobre todo si son eficientes como se menciona en el informe de CAPECE (2023), *Rappi*, ha observado que el peruano opta por el *delivery* como una solución a sus necesidades; desde servicio de alimentación al *non food*; con un crecimiento de 30% durante el 2022, sobre todo en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, quienes realizan pedidos de comida por *delivery*, con tarjeta de crédito (CAPECE, 2023).

Viéndose reflejado en el informe de IPSOS (2024) sobre el Consumidor 2024, donde se muestra que el consumo por internet ha incrementado desde 2019 de 3.3 millones a 8.6 millones de personas entre los 18 a años del nivel socioeconómico ABCD, donde el 84%

representa las compras hechas por alimentación. El informe hace mención que el 45% de peruanos posee una billetera digital, cuyo hábito de compra es realizada a través de página web (74%), aplicaciones (65%) y redes sociales (41%) como: *WhatsApp* (98%), *Facebook* (95%) y *YouTube* (94%) cuyo crecimiento de uso ha aumentado en año 2023, marcando una tendencia hacia la digitalización en el país.

Asimismo, la pandemia ha permitido el impulso de muchos emprendedores del sector gastronómico migrando a un formato más innovador, el de las *dark kitchen*. En Lima, al 2022, se han inaugurado aproximadamente más de 100 establecimientos, según el reporte de *Binswanger Perú*, gracias al comportamiento del consumidor de solicitar pedidos de comida por *delivery*. Por lo que las *dark kitchen* son una propuesta económica, llegando a ahorrar un 40% de la inversión inicial, permitiéndoles operar y expandirse, dado que no se necesita de mucho personal e inversión; siendo de vital importancia la estandarizar los procesos para la producción en línea (Gana más, 2023). El 2022 ha permitido la expansión de las *dark kitchen* en Lima, con más de 280 espacios o cocinas distribuidas en 18 sedes en la capital. Con una tarifa promedio de alquiler entre \$994 dólares al mes en espacios pequeños (8m² a 15m²) hasta los \$2,159.00 dólares al mes en espacios grandes (El Comercio, 2023).

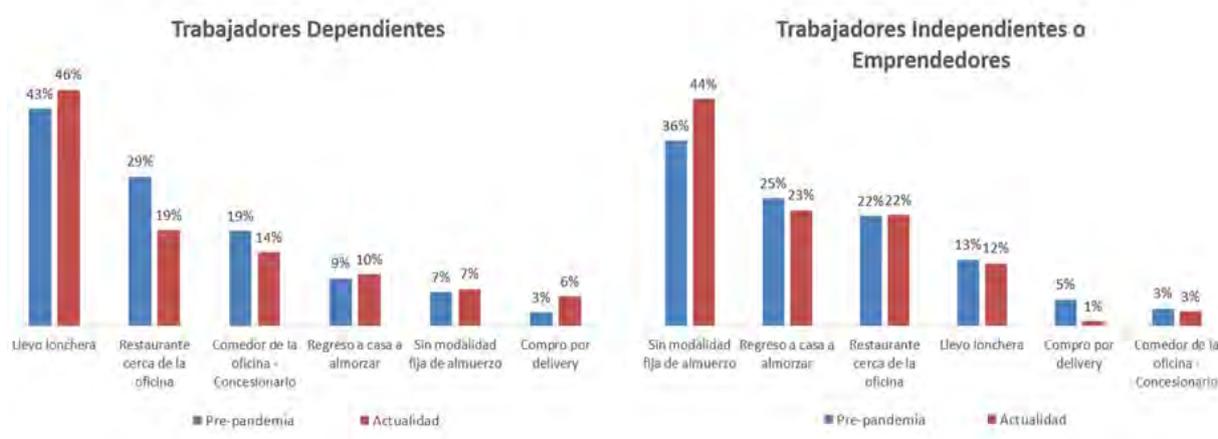
En la actualidad, se identifican 6 distritos en los que se encuentran las *dark kitchen*, siendo la primera Surquillo, seguido de La Molina con las tarifas más altas de alquiler. Se puede iniciar, con una inversión igual o mayor a S/10,000.00 soles; sin embargo, dependerá del tipo de negocio y el desarrollo de productos, la marca o multi marcas. Las *dark kitchen* se caracterizan por ofrecer una propuesta gastronómica estandarizada, que se adapta a las necesidades de los diferentes tipos de consumidores. Para ello, utilizan insumos de calidad, un *packaging* adecuado y tiempos de respuesta eficientes. Además, una buena estrategia de marketing digital es esencial para destacar en este sector (Gana más, 2023)

El comercio electrónico con tarjetas (débito y crédito) sumaron más de US\$ 8.1 mil millones. De los cuales US\$4,6 mil millones de dólares americanos, fueron a través de tarjeta de débito, mientras que las compras con crédito fueron US\$3,4 mil millones de dólares americanos (Reporte oficial de la industria ecommerce en Peru, 2023)). Por otro lado, se observa que el consumidor peruano ha realizado mayores compras online durante en el periodo de enero y agosto 2023, respecto al mismo periodo del año anterior, en los rubros de alimentación (81.80%) y Hogar (64.90%) (CAPECE, 2023).

Por otro lado, en un estudio hecho a mujeres y hombres en Lima metropolitana, sobre los hábitos de trabajadores post pandemia durante setiembre del 2022, se destaca que el nivel de presencialidad fue alrededor del 86% de personas, que tienen trabajo formal ya sea dependiente o independiente. Igualmente, se observó un cambio en las nuevas formas de alimentación o refrigerio, entre los trabajadores dependientes e independientes. Si bien no se tiene una data pre-pandemia, los resultados indican que al menos el 29% suele comer en un restaurante cerca de la oficina, adquiriendo, por lo general, el menú del día (Cuore, 2023).

Figura 1

Porcentaje de trabajadores Dependientes e Independientes – Estilos de almuerzo



2.2. Análisis Competitivo Detallado

El sector restaurantes en Perú concluyó el 2023 con un crecimiento del 3.66%, impulsado por el auge del *delivery*, la amplia oferta gastronómica, las atractivas promociones y los descuentos en plataformas digitales (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s.f.). Esta tendencia positiva se mantiene en el 2024, con un crecimiento del 1.97% en enero y febrero comparado al mismo período del 2023. Entre los negocios más destacados se encuentran las comidas rápidas, restaurantes, cafés, pizzerías y picanterías. En un artículo publicado en Peru 21 (2021) la diversidad de insumos en Perú impulsa la evolución culinaria, con las tradiciones locales, las redes sociales y la globalización como ingredientes clave. El Chef del Instituto Le Cordon Bleu y especialista en cocina peruana, Javier Ampuero, mencionó sobre las nuevas tendencias gastronómicas para el 2024 como: ingredientes endémicos y sostenibilidad, comida saludable de la mano de la dieta andina, fusión de sabores, la modernidad en la tradición, tecnología en la cocina, tours y experiencias gastronómicas. Por otro lado, la preponderancia del *delivery* como canal de distribución, de las plataformas como: Rappi, Pedidos Ya, Manzana Verde, KFC y Pardos Chicken; destacan la facilidad de uso de estos aplicativos, variedad de oferta de restaurantes como también otros tipos de categorías, incluso para algunos casos el *delivery* es gratuito (KOM agencia digital, s.f). De acuerdo con lo descrito anteriormente, existe una gran oportunidad de crecimiento, pero a la vez de gran competencia por dirigirse al mismo tipo de cliente, realizando un análisis de la competencia directa que tiene un propósito social a través del servicio de alimentación, se ha realizado un análisis de identificación oportunidades (producto y servicios), que satisfagan aquellas necesidades no atendidas, dando lugar a la creación de un mercado nuevo.

Tabla 1

Cuadro Comparativo de las Alternativas Existentes en el Mercado

Criterio	Tappers	Delifood	Menu D’Casa	Manzana verde
Descripción	Es una empresa peruana que ofrece un servicio de comida a domicilio. Se diferencia de otras empresas debido a que los platos son hechos por mamás.	Empresa peruana cuyo modelo de negocio es brindar un servicio de <i>delivery</i> de comida a domicilio con una carta variada, incluyendo pizzas, hamburguesas y comida nikkei, etc.	Menu D’casa ofrece una variedad de platos, como ensaladas, <i>wraps</i> , <i>bowls</i> y más. Entregados a domicilios en un plazo de 24 horas, contando con una red de distribución amplia.	Es una empresa peruana dedicada a realizar paquetes de comida de acuerdo con los objetivos de cada persona (dieta alimenticia), a través de planes.
Ubicación	Lima	Lima	Lima	Lima
Propuesta de valor	Servicio de comida preparada por madres de familia.	Servicio de comida preparada por madres de familia.	Servicio de comida a domicilio de comida peruana, como también de platos innovadoras.	Servicio de comida a domicilio en base a una dieta alimenticia.
Productos ofrecidos	Comida casera criolla.	Comida variada entre peruana y comida fusión.	Comida variada entre peruana y comida innovadora.	Comida variada saludable (peruana)
Segmento al que va dirigido	Personas que buscan un menú de calidad, casera y sabrosa.	Personas que piden comida, pero no quieren esperar 20 minutos.	Personas que buscan disfrutar de comida casera y sabrosa.	Personas que no tienen tiempo para cocinar enfocados en seguir una dieta alimenticia.
Participación del mercado	10%	No encontrado.	No encontrado.	20%

Capítulo III. Investigación del Usuario

Con el objetivo de comprender las necesidades y desafíos de dos grupos específicos: las mujeres que gestionan ollas comunes en Lima Metropolitana y los clientes con poco tiempo para cocinar, se llevó a cabo una investigación que buscaba identificar oportunidades para desarrollar un proyecto de impacto social que atienda las necesidades de ambos grupos. Para lograrlo, se realizaron entrevistas presenciales y virtuales a 21 mujeres que gestionan ollas comunes en los distritos de Ventanilla, San Juan de Lurigancho y Los Olivos. Las entrevistas se centraron en conocer su día a día, anhelos, dolores y comportamientos comunes. Del mismo modo, se realizaron entrevistas a 15 personas que trabajan en oficinas y que experimentan falta de tiempo y ánimo para cocinar, estas se realizaron virtualmente y se enfocaron en identificar sus necesidades y comportamientos relacionados con la cocina.

Los resultados de la investigación revelaron que las mujeres gestoras de ollas comunes enfrentan grandes desafíos para mantener esta iniciativa. La falta de recursos económicos, apoyo institucional y tiempo son algunos de los obstáculos más importantes. A pesar de estas dificultades, su principal motivación es alimentar a su comunidad y brindarles un espacio de apoyo mutuo. Anhelan contar con mayor apoyo del Estado y de la sociedad civil para mejorar las condiciones de las ollas comunes.

Por otro lado, los clientes entrevistados expresaron que carecen de tiempo y ánimo para cocinar diariamente debido a sus trabajos y otras responsabilidades. Buscan soluciones rápidas, prácticas y saludables para sus comidas. Valorán la importancia de la alimentación nutritiva, pero les resulta difícil mantener una dieta balanceada.

En base a estos resultados, se concluyó que existe una oportunidad para desarrollar un proyecto de impacto social que atienda las necesidades de ambos grupos.

La información detallada sobre las preguntas realizadas a los usuarios beneficiarios y a los clientes, así como la lista de participantes, se encuentra en el Apéndice A.

3.1. Perfil del Usuario Beneficiario y Cliente

3.1.1 Perfil del Beneficiario Social

En el corazón del distrito de Ventanilla, María, una mujer de 43 años con un espíritu emprendedor y un corazón solidario, lidera una olla común que brinda alimentación a su comunidad. A pesar de tener solo secundaria completa, su perseverancia, enfoque y alegría la convierten en un pilar fundamental para la olla común y un ejemplo de superación.

Su día inicia a las 5 de la mañana, alistando a sus hijos para el colegio y luego dirigiéndose a la olla común para apoyar en la cocina. Tras entregar los platos de comida a sus vecinos, se encarga de la limpieza del espacio y de su hogar. Su familia, el deseo de ayudar al prójimo y la educación son sus principales valores. Cree firmemente en el poder de la educación para alcanzar el éxito, y esto la motiva a buscar oportunidades para que sus hijos puedan terminar sus estudios y tener una carrera profesional.

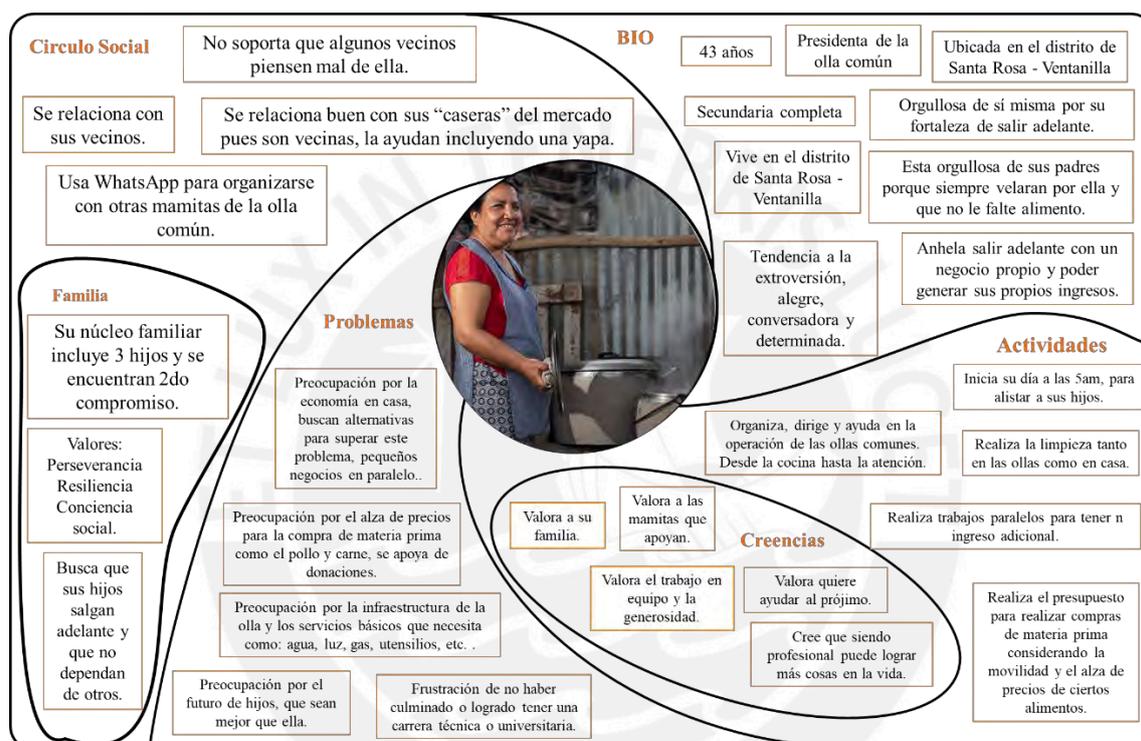
Su principal preocupación es velar por la economía familiar, buscando alternativas para hacer frente a la difícil situación. En la olla común, le inquieta el alza de precios de los alimentos, para lo cual se apoya en donaciones, y la infraestructura limitada del espacio, que dificulta brindar una mejor atención.

A pesar de los desafíos, María no se rinde. Su espíritu emprendedor la impulsa a buscar nuevas oportunidades para mejorar la economía familiar y fortalecer la olla común. Aspira a ampliar el alcance de la iniciativa para beneficiar a más personas vulnerables y brindarles una alimentación casera y nutritiva.

María es un ejemplo de liderazgo y compromiso con su comunidad. Su perfil ayuda a comprender las necesidades y aspiraciones de las mujeres gestoras de ollas comunes en Lima Metropolitana, quienes, con su esfuerzo y dedicación, contribuyen a la seguridad alimentaria de las poblaciones más vulnerables.

Figura 2

Arquetipo del Usuario del Beneficiario Social



3.1.2 Perfil del Cliente

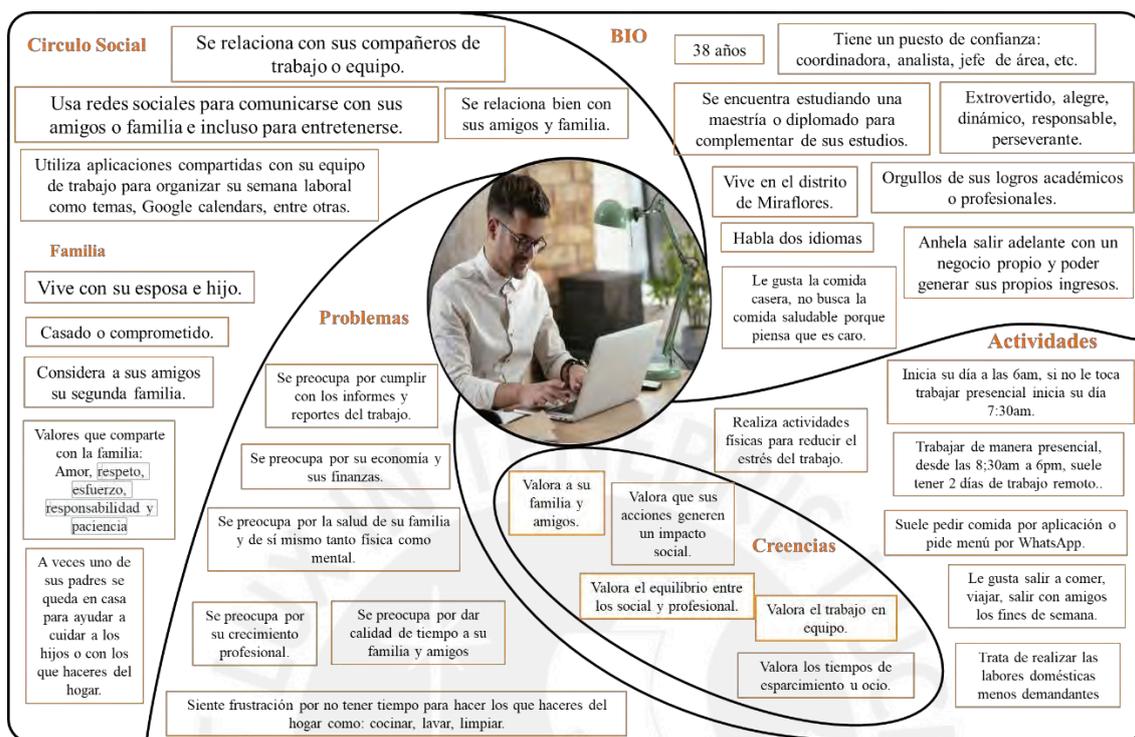
José, un hombre de 38 años que reside en Miraflores, es un ejemplo de equilibrio entre la vida profesional y familiar; como trabajador dependiente en una oficina, donde lidera un equipo de trabajo; busca constantemente oportunidades para crecer profesionalmente y mejorar su situación económica. Su principal motivación es su familia, especialmente, su hijo. Aspira a brindarles comodidad económica y seguridad a través de su desarrollo profesional. Su perseverancia, colaboración, determinación y constancia lo convierten en un trabajador valioso y un padre ejemplar.

José se preocupa por mantener un estilo de vida saludable, inicia su día haciendo ejercicios y luego se dirige a trabajar. Su horario laboral comprende de 8:30 a 1:00pm, por lo general asiste de forma presencial dos a tres veces por semana, durante el almuerzo se dirige al comedor de la oficina o pide *delivery* a través de una aplicación como Rappi, Pedidos Ya e incluso desde la misma página web del restaurante. Trata de aprovechar su tiempo al máximo ya que quiere regresar a casa a las 7:30pm y quiere disfrutar del tiempo libre con su familia. Los fines de semana, José trata de hacer ejercicios o de lo contrario se dedica a las tareas del hogar en compañía de su pareja, a la hora del almuerzo suele hacerlo en casa o sale a comer con su familia a un restaurante.

Durante la semana, en las noches, disfruta de ver películas o series y durante las vacaciones, sale de viaje en familia para crear recuerdos inolvidables. Ello se ve reflejado en su preocupación por la comunidad que lo rodea, más allá del crecimiento profesional y familiar, José busca generar un impacto positivo en la sociedad. Valora la posibilidad de contribuir al bien común a través de sus acciones y decisiones, demostrando su compromiso con el entorno que lo rodea. En definitiva, José representa a un profesional que busca alcanzar sus metas profesionales sin descuidar su vida familiar y personal. Su perfil permite comprender las necesidades y aspiraciones de este segmento de clientes que busca un balance entre el trabajo, la vida personal y el bienestar común.

Figura 3

Arquetipo del Usuario Cliente



3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

3.2.1 Mapa de Experiencia del Beneficiario Social

El día de la gestora de la olla común comienza con una sonrisa. Su alegría se mantiene mientras cocina, prepara las porciones y avisa a los vecinos el horario de recojo de los platos. Sin embargo, después de la limpieza, su ánimo se ensombrece al dirigirse al mercado para comprar los insumos. Los precios elevados y la falta de espacio para guardar los alimentos la frustran.

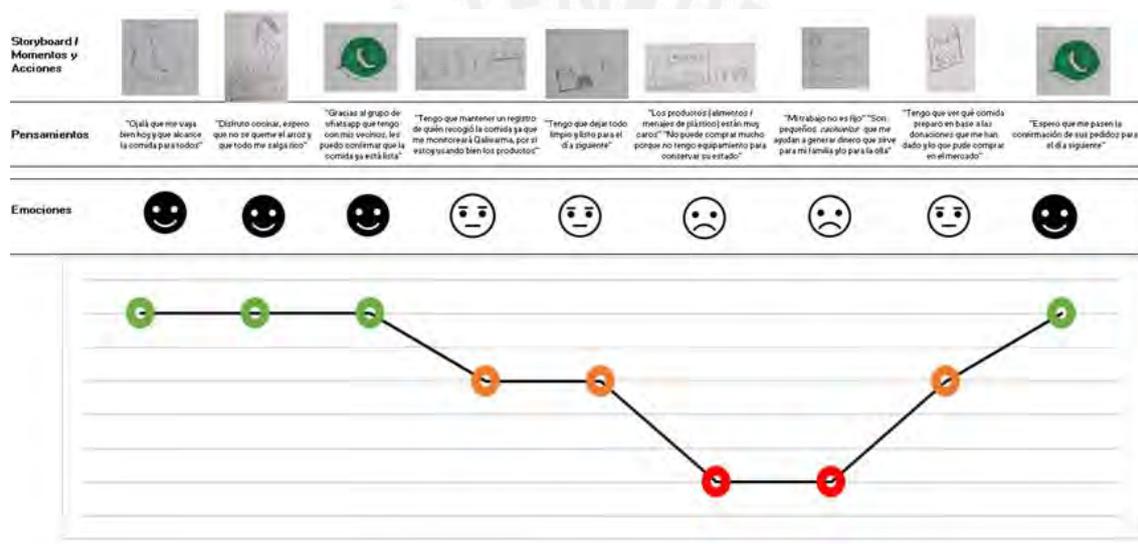
Esta frustración se extiende al trabajo informal, donde busca obtener ingresos adicionales para sostener a su familia. A pesar de las dificultades, al final del día, cuando revisa el menú del día siguiente, su optimismo resurge. Valora el servicio que brinda a su comunidad y encuentra una renovada motivación para continuar su labor.

La experiencia de la gestora de la olla común resalta la importancia de apoyar a estas mujeres que dedican su tiempo y esfuerzo a brindar un servicio esencial a su

comunidad. Su trabajo enfrenta desafíos económicos y logísticos, pero también les brinda la oportunidad de contribuir al bienestar de sus vecinos. (ver Figura 4). La labor de la gestora de la olla común no solo alimenta a su comunidad, sino que también la fortalece. Su compromiso y dedicación son un ejemplo de resiliencia y solidaridad. Es fundamental apoyarla para que pueda continuar su trabajo con las mejores condiciones posibles.

Figura 4

Mapa de la Experiencia del Beneficiario Social



3.2.1 Mapa de Experiencia del Cliente

José inicia su día con una dosis de energía. Entre las 5 y las 6 de la mañana, se levanta para hacer ejercicio antes de comenzar su exigente jornada laboral en la oficina. Durante el día, se enfrenta al desafío de gestionar sus actividades y cumplir con sus responsabilidades.

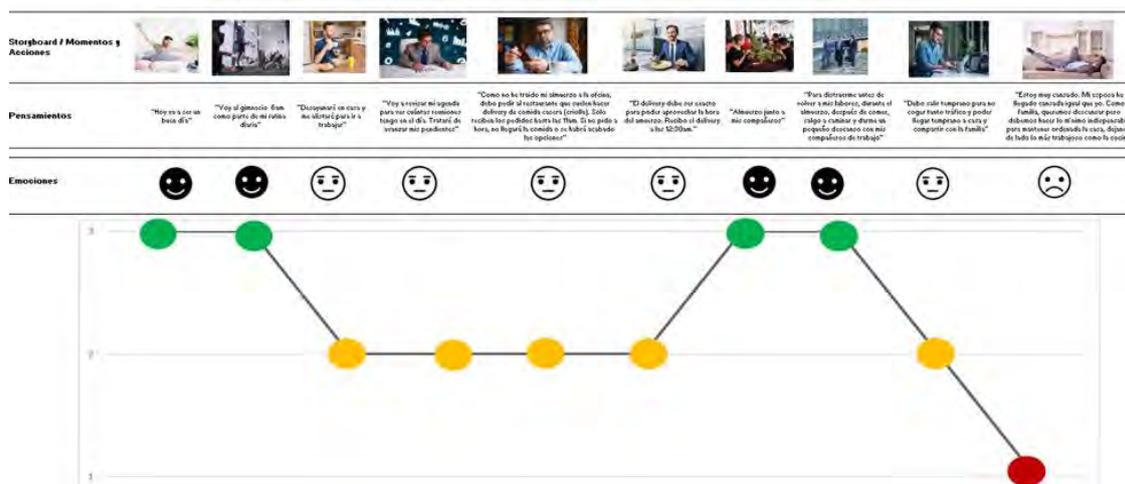
Si trabaja de forma presencial, la hora del almuerzo se convierte en un momento crucial. Su deseo es poder pedir comida a tiempo o encontrar opciones en el comedor, pero la preocupación por el tiempo disponible para comer lo inquieta. No obstante, cuando logra almorzar y compartir con su equipo, la satisfacción lo invade.

De lunes a viernes, prefiere la comida casera para mantenerse saludable. Tras el almuerzo, realiza una breve caminata de 15 minutos, que le permite distraerse y relajarse. Al regresar a la oficina, se concentra en finalizar sus tareas pendientes o asistir a reuniones, siempre con el objetivo de salir lo antes posible para evitar el tráfico. Al llegar a casa, su anhelo es descansar y pasar tiempo con su familia, algo que, lamentablemente, no siempre es posible debido al cansancio y la frustración por la falta de tiempo.

Sin embargo, las responsabilidades del hogar no esperan, el lavar la ropa, ordenar la casa, cocinar y otras tareas ocupan su tiempo, relegando actividades que le gustaría disfrutar (ver Figura 5). El día a día de José refleja la búsqueda constante de un equilibrio entre las demandas del trabajo y la vida personal.

Figura 5

Mapa de la Experiencia del Cliente.



3.3. Identificación de la Necesidad

3.3.1 Beneficiario Social

El *journey map* ha revelado dos situaciones que generan gran preocupación entre las personas que participan en las ollas comunes: la escases de recursos para equipar las

cocinas, así como la falta de infraestructura adecuada, limita la preparación de platos variados y de calidad, y restringe la atención a un mayor número de personas que buscan una alternativa alimentaria; por último, se identifica la dificultad para adquirir insumos y alimentos; así, la escasez de ingredientes impide ofrecer platos nutritivos y diversificar el menú, poniendo en riesgo la seguridad alimentaria de los usuarios, quienes dependen de las ollas comunes para alimentarse.

Tras analizar estas situaciones y conversar con las personas involucradas, se ha determinado que el problema principal a atender es la falta de recursos económicos. Esta carencia limita la capacidad de las ollas comunes para comprar los productos y mobiliarios necesarios para equipar las cocinas de manera efectiva, adquirir los insumos y alimentos requeridos para preparar platos variados, nutritivos y de calidad. Esta situación no solo afecta a los socios actuales de las ollas comunes, sino que, también, limita la posibilidad de atender a más personas de la comunidad. A través de la matriz 6x6, se identificó seis necesidades para sostener la olla común (ver Apéndice B), las cuales se listan, a continuación:

1. Las mujeres que organizan las ollas comunes necesitan recaudar mayor dinero por la venta de los platos que ofrecen para tener un fondo que les permita realizar las compras de los insumos / equipamientos necesarios.
2. Las mujeres que organizan las ollas comunes necesitan que las donaciones sean frecuentes para seguir apoyando a más personas que lo necesitan.
3. Las mujeres que organizan las ollas comunes necesitan descuentos o promociones en los mercados para que el dinero que tenga a la mano sea suficiente para la compra de insumos faltantes.

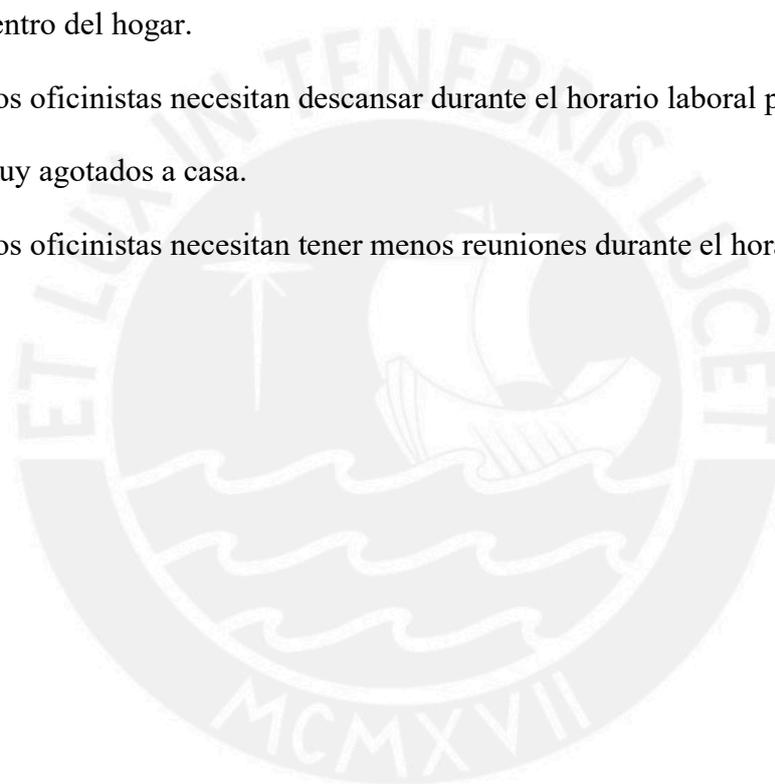
4. Las mujeres que organizan las ollas comunes necesitan comprar arroz, verduras, pollo, carne y arroz para abastecer sus platos con alimentos más nutritivos.
5. Las mujeres que organizan las ollas comunes necesitan que lo cocinado alcance para el total de personas que se acercan a solicitar un plato de comida porque es su alternativa para comer barato o gratis.
6. Las mujeres que organizan las ollas comunes necesitan ofrecer variedad de comida para que la comunidad no se aburra de comer lo mismo.

3.3.2 Cliente

El día a día del oficinista moderno se caracteriza por una constante batalla contra el tiempo. La falta de este recurso tan preciado se convierte en el principal obstáculo para lograr un equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal. Según el análisis hecho del comportamiento y hábitos de los oficinistas, la tarea que más se les dificulta, durante su jornada, es la de organizar y preparar su refrigerio. Entre las razones se encuentran: valoración del tiempo libre; los oficinistas aprecian enormemente sus momentos de ocio, prefiriendo destinarlos al descanso, compartir con la familia o realizar actividades de esparcimiento, dejando para última instancia las tareas del hogar, especialmente la cocina; y, por otro lado, la falta de tiempo; el ritmo acelerado del trabajo y las extensas jornadas laborales consumen la mayor parte del tiempo de los oficinistas, limitando las posibilidades para dedicarlo a la preparación de sus comidas.

A partir de estos hallazgos y mediante la aplicación de la matriz 6x6 (ver Apéndice B), se han identificado seis necesidades específicas que aquejan a los oficinistas:

1. Los oficinistas necesitan hacer más trabajo en remoto para pasar mayor tiempo en casa y, así, encontrarse más cómodos.
2. Los oficinistas necesitan espacios de esparcimiento individual y/o grupales (ya sea con amigos y/o familia).
3. Los oficinistas necesitan reducir el tiempo que invierten para ir y regresar del trabajo.
4. Los oficinistas necesitan reducir el tiempo dedicado a tareas rutinarias, dentro del hogar.
5. Los oficinistas necesitan descansar durante el horario laboral para no llegar muy agotados a casa.
6. Los oficinistas necesitan tener menos reuniones durante el horario laboral.



Capítulo IV. Diseño del Servicio

El *brainstorming* fue esencial para diseñar el servicio a brindar, se priorizaron las mejores ideas, de acuerdo con la herramienta de impacto y esfuerzo. Finalmente, se logró desarrollo diversos prototipos, que fueron mejorados luego de cada iteración, hasta llegar a un MVP.

4.1. Concepción del Servicio

Para enfrentar la problemática social en cuestión, se llevó a cabo un proceso de *brainstorming* inclusivo, con la participación de personas externas a las autoras, con el objetivo de diversificar las alternativas de solución y minimizar los sesgos. Las ideas generadas se agruparon en categorías, y luego se priorizaron utilizando la matriz de costo-impacto. De esta manera, se identificaron las soluciones más viables y eficientes para atender las necesidades tanto del usuario beneficiario como del cliente. Este enfoque colaborativo y estratégico permitió obtener una comprensión más profunda de la problemática y desarrollar soluciones innovadoras y efectivas. (ver Figura 6 y 7).

Figura 6

Matriz de Costo – Impacto Usuario Beneficiario.

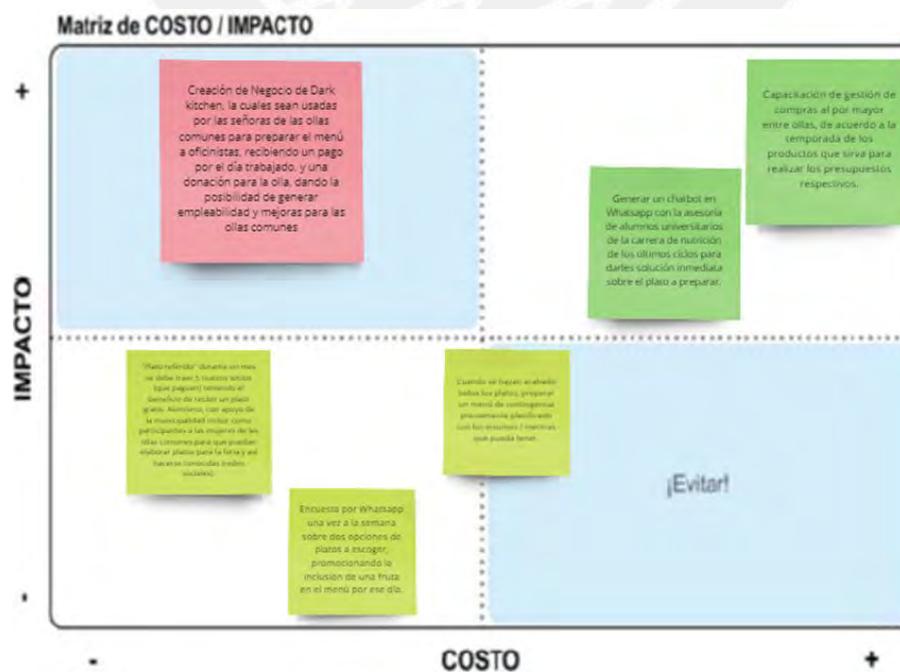
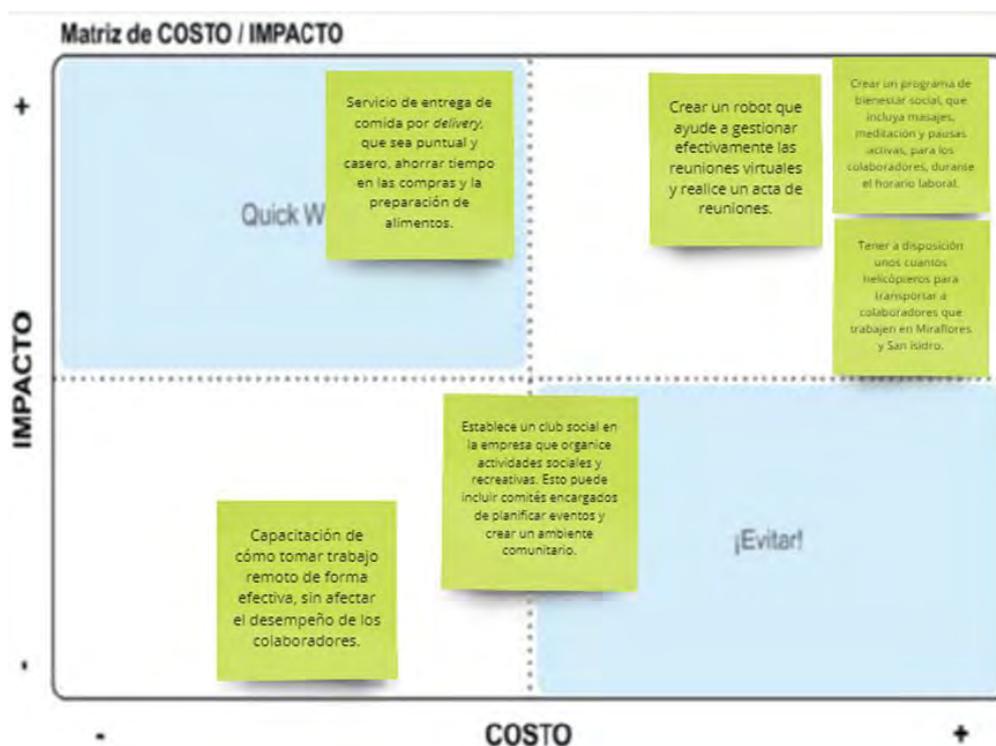


Figura 7

Matriz de Costo – Impacto Usuario Cliente.



A partir del análisis realizado, se evidenció la oportunidad de crear una solución que satisfaga tanto las necesidades de las ollas comunes como de los oficinistas. En este contexto, surgió la idea de "Doña Olla", una *dark kitchen* que aprovecharía el conocimiento y la experiencia culinaria de las gestoras de las ollas comunes, para preparar platos de comida casera que se venderían por *delivery* a oficinistas que trabajan presencialmente tres veces por semana.

"Doña Olla" se enfocaría en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, zonas con alta demanda de oficinas (Gestión, 2019). Según la encuesta realizada para este proyecto, el 41% de los encuestados (n = 185) trabaja en estas zonas.

En una primera etapa, "Doña Olla" reclutaría de manera temporal (cada seis meses) a seis representantes de las ollas comunes de San Juan de Lurigancho, distrito con la mayor concentración de estas organizaciones. Estas representantes recibirían un aporte económico adicional que podrían destinar al abastecimiento o mejora de sus ollas

comunes. Por lo que, no solo se brindará una solución práctica a la necesidad de alimentación de los oficinistas, sino que también representaría una fuente de ingresos adicionales para las ollas comunes, fortaleciendo su sostenibilidad y contribuyendo al bienestar de las comunidades que atienden.

Este modelo de negocio representa un ejemplo de cómo la innovación social puede generar soluciones que beneficien a múltiples actores, promoviendo el desarrollo sostenible y la inclusión.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para comprender profundamente las necesidades de los beneficiarios sociales, se empleó la herramienta del mapa de pensamiento visual. Además, se utilizó un lienzo bidimensional (pensamiento abductivo) y la técnica del lego (pensamiento creativo) para explorar diversas perspectivas (ver Apéndice B).

Posteriormente, se elaboró el lienzo del perfil a partir de entrevistas a más de 21 mujeres que gestionan o colaboran en ollas comunes. Esto permitió conocer sus anhelos, dolores, composición familiar, preocupaciones, objetivos personales, roles en la olla común y en el hogar, entre otros aspectos relevantes. De igual manera, se contactó a 15 oficinistas que trabajan presencialmente al menos 3 veces por semana, para comprender sus motivaciones, dificultades e intereses.

Con esta información, se construyó el *journey map* (ver Figura 4 y Figura 5) para identificar los puntos críticos de dolor. Luego, durante la etapa de ideación, se utilizó la matriz 6x6 (ver Apéndice B) y el *brainstorming* para generar la mayor cantidad de ideas posibles que atendieran a las necesidades identificadas. Estas ideas se priorizaron mediante la matriz costo-impacto (ver Figura 6 y Figura 7).

A continuación, se empleó el lienzo de propuesta de valor (ver Figura 8 y Figura 9) para verificar el encaje de la solución propuesta con las necesidades del beneficiario y del cliente. Esto permitió definir el prototipo respectivo, recogiendo la retroalimentación de los usuarios a través del lienzo blanco de relevancia (ver Apéndice D).

Finalmente, se construyó el prototipo utilizando el *software Wixsite* para la versión *app* y *web*. Para validar la aceptación de la solución, se diseñó una encuesta en *Google Forms*. Este proceso integral, ayudó a desarrollar una solución que responde de manera efectiva a las necesidades tanto de las ollas comunes como de los oficinistas, generando un impacto positivo en la comunidad.

4.3. Carácter Innovador del Servicio

En un mercado de *dark kitchens* en constante crecimiento, nuestro proyecto se distingue por un factor fundamental: el talento y la amplia experiencia de las señoras que gestionan las ollas comunes. Su conocimiento culinario, fruto de años de dedicación y trabajo comunitario, se convierte en el ingrediente principal de la propuesta de inversión, diferenciándose de manera radical de otras opciones.

Las gestoras de las ollas comunes no solo son expertas en la preparación de platos deliciosos y nutritivos, sino que también poseen una profunda comprensión de las necesidades y gustos de los comensales. Su capacidad para adaptar las recetas tradicionales a los paladares modernos, sin perder la esencia de la cocina casera, es un valor inigualable que permite ofrecer un menú único y auténtico.

Su experiencia en la gestión de la cocina y la organización de eventos comunitarios les brinda las habilidades necesarias para trabajar de manera eficiente y colaborativa en el entorno de una *dark kitchen*. Su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente es evidente en cada plato que preparan.

Al incorporar a las señoras de las ollas comunes en el modelo de negocio, no solo se les brinda una oportunidad de obtener un ingreso adicional y contribuir al bienestar de sus familias, sino que también se las valora y se reconoce su invaluable aporte a la cultura gastronómica del país.

En una industria donde se tiene tantas opciones de comida, Doña Olla, se posiciona como una alternativa única y diferenciada. La innovación social no se trata solo de crear soluciones, sino también de empoderar a las personas y reconocer su valor, al demostrar cómo la inclusión y la valorización del talento local pueden generar un impacto positivo en la sociedad, promoviendo el desarrollo sostenible y la construcción de un futuro más justo y equitativo.

4.4. Propuesta de Valor

4.4.1 Propuesta de Valor del Beneficiario

Las ollas comunes, gestionadas por mujeres comprometidas con su comunidad, son un espacio fundamental para la alimentación económica. Su labor diaria incluye la organización de la olla, la realización de eventos para recaudar fondos y la participación en capacitaciones que fortalecen su liderazgo. Gracias a ellas, los comensales (socios) acceden a un plato de comida nutritivo a un precio accesible.

Las gestoras de las ollas comunes encuentran gran satisfacción en su labor, impulsadas por su vocación de servicio y espíritu comunitario. Valorán las oportunidades de aprendizaje y capacitación que reciben, ya que les permiten mejorar sus habilidades y seguir desarrollándose como líderes. Además, les complace poder ofrecer una alternativa económica de alimentación a quienes lo necesitan.

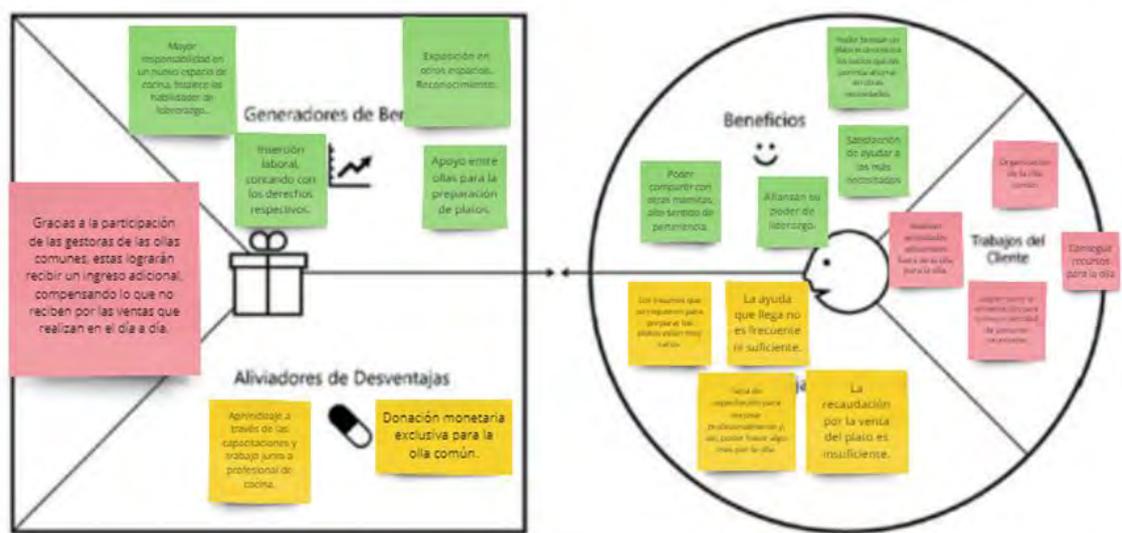
Sin embargo, sus ollas comunes enfrentan grandes desafíos, a pesar de su valioso trabajo, la falta de apoyo y recursos, limita su capacidad para ofrecer una experiencia óptima a los comensales. La escasez de fondos dificulta la compra de

materia prima de calidad, la mejora de la infraestructura y la adquisición de implementos adecuados. Adicionalmente, la falta de capacitación limita su gestión y la implementación de mejores prácticas.

La propuesta diseñada, busca empoderar a las gestoras de las ollas comunes y transformar sus ollas, con la finalidad de compensar lo que no reciben por las ventas que realizan en el día a día, mejorar la calidad de la comida que ofrecen y fortalecer sus habilidades (capacitaciones en gestión, organización y prácticas culinarias), al estar expuestas a una cocina profesional, permitiéndoles mejorar sus procesos y ofrecer un mejor servicio. Al brindarles apoyo económico, capacitación y oportunidades de desarrollo, se contribuye a su bienestar, el de sus familias y el de la comunidad en general (ver Figura 8).

Figura 8.

Lienzo de la Propuesta de Valor de Beneficiario



4.4.2 Propuesta de Valor Cliente

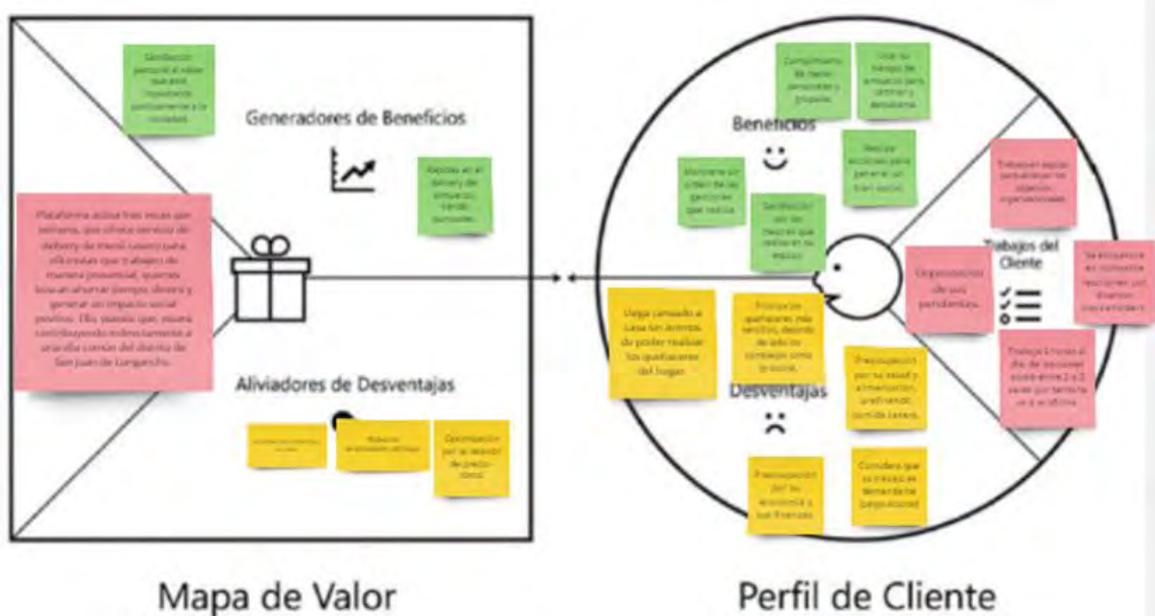
Los oficinistas en la actualidad llevan un ritmo de vida acelerado, compaginando las demandas del trabajo con las responsabilidades del hogar, su tiempo libre es escaso y lo valoran enormemente. Entre sus principales preocupaciones se encuentran la falta de tiempo para cocinar, tras una jornada laboral extenuante, por lo que, la idea de

preparar la cena o el almuerzo del día siguiente resulta poco atractiva. Asimismo, se preocupan por estar más tiempo con su familia, por ello, priorizan tareas rápidas y sencillas, para poder descansar o pasar tiempo con sus seres queridos; otra preocupación relevante para este grupo de personas, es que cuidan sus finanzas, buscando alternativas de alimentación económicas que se ajusten a su presupuesto; pero sin descuidar o mantener una alimentación saludable y generar un impacto social positivo; contribuyendo al bienestar de la comunidad y/o buscando oportunidades para hacerlo.

En consecuencia, la propuesta de valor creada es un servicio de comida casera a través de una aplicación, disponible 4 días a la semana, especialmente, diseñado para oficinistas que trabajan de manera presencial ofreciendo un menú casero, rapidez, comodidad y ahorro de tiempo. Asimismo, tener la satisfacción personal de saber que estarán apoyando indirectamente a organizaciones sociales desatendidas: ollas comunes del distrito de San Juan de Lurigancho (ver Figura 9).

Figura 9

Lienzo de la Propuesta de Valor del Cliente



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Doña Olla, se distingue por su propuesta única y diferenciada por ofrecer un servicio de comida a *delivery*, con un menú casero, donde la gente que lo hace son las gestoras de las ollas comunes en compañía y guía de un cocinero profesional quien elaborará el manual HACCP para mantener la calidad e inocuidad de los alimentos (ver Apéndice H), detallando el flujo de ingreso de manera prima hasta el ingreso de personal, como también de los posibles peligros biológicos, químicos y físicos que pueda suceder en la preparación de un plato, con la finalidad de pulir las habilidades culinarias adquiridas por años de experiencia. Al tener un formato de *dark kitchen*, las plataformas como la página *web* y el *landing page*, permitirán brindar más información de Doña Olla como los horarios y las opciones que se tiene del día para el menú. La creación de la página *web* y el *landing page*, serán las plataformas de comunicación directa con el cliente, acercándolos a la cocina casera, mientras generan un impacto positivo en la comunidad.

Las iteraciones realizadas, fueron hechas para comprobar la funcionalidad de las plataformas online, ya que al no tener un establecimiento tipo restaurante o cafetería, la experiencia del cliente en estas es indispensable. Ello, permitió identificar tanto las ventajas como desventajas de las plataformas hasta llegar a una versión aceptable por el cliente; que satisface no solo su experiencia como usuario sino también la validación de la funcionalidad del mismo; ya que, lo que se busca es la rapidez desde la selección de platos hasta la atención al cliente cuando reciba su pedido.

Primera Iteración – Doña Olla

Se utilizó la herramienta de *HubSpot* para el desarrollo de una *landing page* básica (ver Figura 10) y se le brindó como única indicación al cliente que realizara un pedido de menú hasta llegar al momento de la encuesta de satisfacción de la atención;

estimando un tiempo de demora de 20 minutos. Los comentarios positivos de este primer prototipo fueron: agilidad, didáctico, rápido, fácil de usar; información clara, rescatando la flexibilidad de cómo el motorizado puede comunicarse al estar en camino (llamada o *WhatsApp*), así mismo destacaron la importancia de indicar si se desea boleta o factura, la rapidez de navegación y el precio.

Igualmente, como oportunidad de mejora indicaron que les gustaría ver los pasos a seguir, que la imagen del plato no es muy importante, sugiriendo que pueden listarse los productos o bebidas (en caso se ofrezcan) y que se debería considerar agregar un espacio para indicar alérgenos. Además, valoraron mucho saber el tiempo de espera por el *delivery* y el *tracking*, y tener la posibilidad de poder pagar con otros medios de pago (no solo con PLIN o YAPE). Para más información de la iteración, se comparte el enlace con los sustentos relevados: https://bit.ly/1eraIteración_DoñaOlla.

Figura 10

Iteración 1 – Doña Olla



Enlace al landing page: <https://bit.ly/DoñaOlla>

En cuanto a las señoras de las ollas comunes, se les transmitió la propuesta de valor, a través de un *storytelling*. Se les informó sobre la oportunidad de brindar a dos señoras de cada olla común, durante seis meses, trabajo temporal. En ese sentido,

indicaron que tres personas a más suelen gestionar las ollas comunes, sin embargo, en ocasiones, solo una o dos tienen esta labor; por lo que, tener menos integrantes en la olla común sería complicado para su propia organización. Asimismo, es importante que ellas conozcan los datos básicos del local, ubicación, días de trabajo; y, más aún, la distribución y arquitectura de la cocina, incluyendo los implementos (utensilios y uniforme) con los que contarán. Muestran preocupación en saber cuántos menús o platos deben cocinar por día, como también el costo de pasaje del transporte público. Para ellas es importante saber si la empresa asumirá dicho gasto o no, para dirigirse al centro de labores temporal sin inconvenientes. Finalmente, valoran recibir un aporte económico para sus ollas comunes, más allá de recibir una remuneración por la labor.

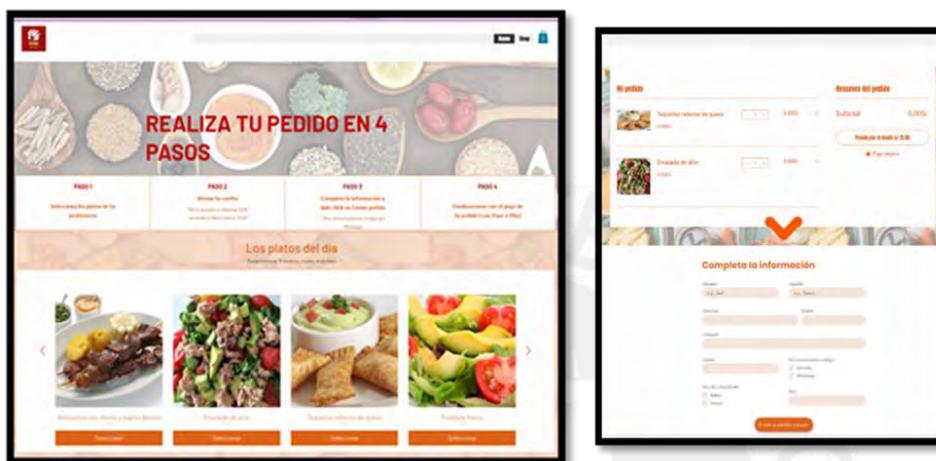
Segunda iteración – Doña Olla

Se utilizó la herramienta de *Winx*, con la finalidad de elaborar una plataforma *web*, el cual podía adaptarse a diversos dispositivos de uso desde una *laptop*, *iPad* o celular. El primer cambio en el diseño fue la estructura del menú, en este segundo prototipo se listaron los platos de entrada y fondo para que el cliente pueda escoger sus preferencias, como también se incluyó los pasos a seguir para solicitar un pedido. Asimismo, se creó un carrito de compras, para realizar la revisión y envío del pedido a unabase de datos. También, se ha mantenido la forma de pago del cliente, ya que este no realizará el pago en la plataforma sino será derivado al *WhatsApp*, con la opción de pagar con PLIN y Yape; para validar si realmente el cliente desea pagar con otro método de pago (transferencia bancaria), pero en este prototipo, ninguno mencionó que desearía hacerlo. Finalmente, esta vez, los clientes valoran la rapidez con la que fueron atendidos y el tiempo de demora del *delivery*.

Como puntos de mejora hicieron mención en relación acuánto sería el precio en caso solo desean pedir un plato y no un menú (ver Figura 10). Para mayor detalle, acceder al siguiente enlace https://bit.ly/2daIteración_DoñaOlla.

Figura 10

Iteración 2 – Doña Olla



Enlace al landing page: <https://bit.ly/Doñaolla>

En este segundo momento, se precisó contactar a las gestoras de las ollas comunes, comentándoles que la idea abarcará el trabajo de diferentes señoras representantes de otras ollas, laborando cinco días seguidos por mes. Mencionaron que el cocinar fuera de la olla común las motiva ya que representa una novedad, mostraron su preocupación respecto a aquellas ollas comunes que son gestionadas por una persona, pues consideran que pueden ayudarse de otras gestoras por unos días, más no durante una semana. Por otro lado, las gestoras que son madres de familia contaban con disponibilidad, durante las vacaciones escolares, pues necesitan atender a sus hijos pequeños. Así mismo, no deja de preocuparles la valoración del público respecto a la comida que preparan.

Tercera iteración – Doña Olla

Para esta última iteración se utilizó nuevamente la herramienta *Wix*. Los principales puntos a mejorar en esta nueva versión fueron: separar los platos de entrada y de fondo; con la finalidad de que el cliente pueda armar su menú, como también se redujo las opciones de entrada; ya que se pretende generar una venta rápida de menú. Asimismo, con dicha finalidad, se ha omitido ciertas preguntas en el formulario para que sea fácil y rápido de llenar. Por otro lado, esta vez se brindó un comprobante de pago, con los datos del cliente algo que usualmente no sucede cuando se piden menús, como también se varió el precio entre S/13.00 a S/15.00 soles, con el objetivo de saber si el precio afectaría su decisión de compra. En esta tercera iteración, se pidió no descartar la opción de poner otros medios de pago e incluso se mencionó la posibilidad de un código QR, porque pueden olvidarse. En esta oportunidad, se realizaron 6 iteraciones (2 en web y 4 en la versión del celular), durante las cuales, sugirieron agregar en algún momento un botón “Acerca de”, para saber más de la empresa; ya que observaron en el encabezado la frase: *Un menú con propósito*; siendo para ellos un factor diferencial de decisión de compra, sumado al tiempo de entrega de 8 minutos. Por otro lado, les gustaría ver en la conversación de *WhatsApp* menos texto y ser más explícitos (ver Figura 11 y Figura 12).

Ingresa a https://bit.ly/3eralteración_DoñaOlla para revisar el detalle de lo recabado, durante la iteración.

Figura 11

Iteración 3 – Doña Olla – Versión APP

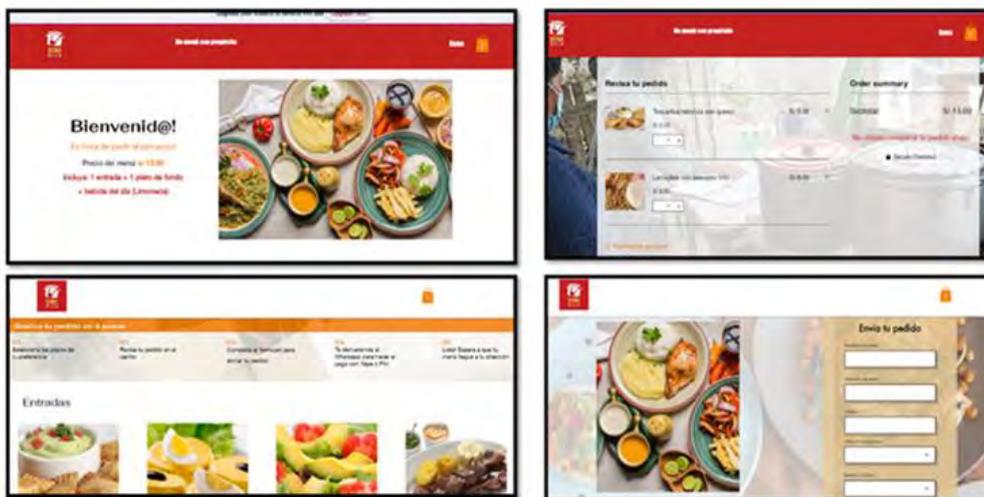
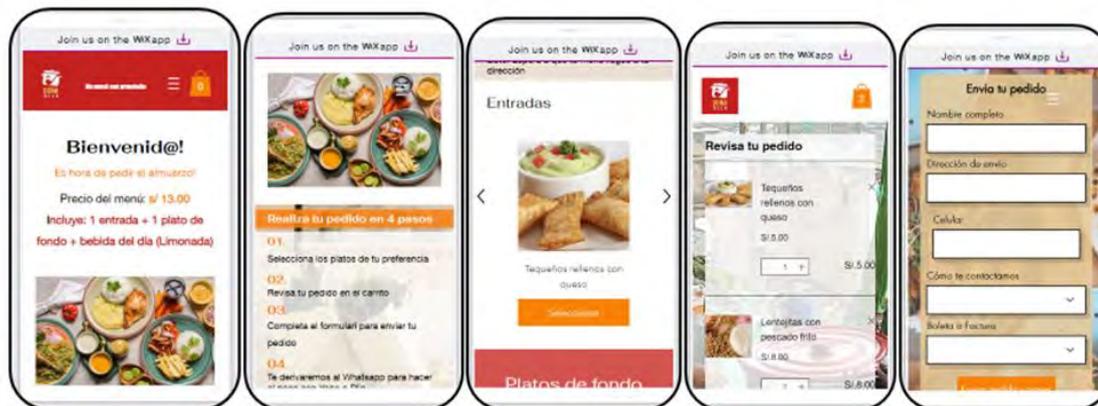


Figura 12

Iteración 3 – Doña Olla – Versión Web.



Enlace al *landing page*: <https://bit.ly/DoñaOllapedidos>

Tomando en cuenta los aprendizajes anteriores, se constató que estas laborarían de forma temporal una vez por semana, sumando 4 veces al mes, de acuerdo con su disponibilidad, cubriendo la posición de ayudante de cocina, bajo un supervisor que las guíe, brindándoles capacitación previa al inicio de sus labores.

Capítulo V. Modelo de Negocio

En esta sección, se procederá a detallar sobre el modelo de negocio planteado para responder tanto a la necesidad identificadas del cliente como a la problemática social. En esa línea, se sustentará la viabilidad, escalabilidad y sostenibilidad de este.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El segmento de clientes del negocio planteado corresponde a los usuarios, entre 31 a 40 años, quienes trabajan presencialmente en oficina en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja. Para ellos, la propuesta reside en cubrir la necesidad de optimizar sus tiempos, dejando de lado su preocupación sobre el cocinar para el día siguiente, brindándoles un servicio económico de alimentación casera durante el almuerzo. A su vez, se considera como beneficiarios a las ollas comunes de San Juan de Lurigancho, que son gestionada por señoras entre 30 a 50 años, a quienes no les alcanza las donaciones que les brinda el estado, y no reciben ingresos económicos, adicionales a las ganancias por ración, para mejorar la infraestructura de la olla.

Los canales de contacto con el cliente serán el sitio *web*, redes sociales y *WhatsApp*, siendo esta última usada para la comunicación respectiva con las señoras de las ollas comunes como también el contacto directo con los clientes durante el servicio de *delivery* y pago a realizarse a través de billeteras digitales o transferencia bancaria, brindado seguridad, confianza y transparencia con el tratamiento de datos. Por otro lado, la atención rápida e inmediata por *WhatsApp*, permitirá ahorrar tiempo y dinero, durante la compra de un menú, generando sinergias respecto a la comunidad que los rodea, impactando a las ollas comunes con cada compra realizada.

En ese sentido, para el funcionamiento del negocio, se requerirá del conocimiento y amplia experiencia en cocina, de las madres de San Juan de Lurigancho, entre 30 a 50 años, que pesar de no tener un título universitario o técnico en cocina,

cuentan con la capacidades y habilidades para trabajar en una cocina de producción en línea. A través de un filtro psicológico, serán debidamente seleccionadas por el personal de recursos humano, ellas brindarán un servicio temporal en Doña Olla, siendo capacitadas y lideradas por el jefe de cocina, obteniendo una remuneración por su labor temporal y recibirán un aporte monetario, dirigido a la tesorera de la olla común que representan. Para lo cual, será importante crear una relación de confianza, a través de la empatía y transparencia de su rol; así como, de lo obtenido por dicho servicio eventual.

Para las operaciones de Doña Olla, será contar con el espacio de una *dark kitchen* ubicada de manera estratégica en una zona aledaña a las oficinas de los clientes, uniformes de cocina para las madres y jefe de cocina quienes formaran parte del equipo de operaciones como también del asistente de atención al cliente quien trabajar juntamente con los motorizados que realicen el *delivery*. La compra de materia prima y la elaboración del menú cíclico será realizado por el jefe de cocina con la finalidad de ofrecer diversas opciones de comida casera durante el mes; así mismo, el personal de marketing estará a cargo del tipo de empaquetado (diseño) para la distribución de cada palto por *delivery*. Igualmente, se requerirá construir un vínculo positivo con otros *stakeholders* identificados, como los inversionistas y proveedores que brinden productos de calidad para la elaboración de los alimentos (ver Figura 13).

Figura 13

Lienzo del Modelo de Negocio

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dark Kitchen • SUNAFIL • Abogado • Banco • Ministerio de Salud • Ministerio de trabajo • Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables • Plataformas de creación de aplicaciones y pagina web Wix. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima. • Elaboración de menú mensual y cíclico. • Preparación de platos de comida casera. • Empaquetado y Delivery de la comida casera. • Proceso de selección de señoras. • Procesos contratación y trámite documentario. • Atención al cliente por Whatsapp. 	<p>Problema identificado</p> <p>Falta de Recursos económicos para poder gestionar e implementar de manera adecuada las Ollas comunes de San Juan de Lurigancho.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad, confianza, transparencia respecto al tratamiento de su información personal y facturación. • Ahorro de tiempo y dinero por menú comprado. • Sinergia social con la comunidad, generar un impacto en las ollas comunes. 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Oficinistas entre 31 a 40 años que trabajan de manera presencial, del distrito de Miraflores, San Isidro y San Borja, quienes no cuenta con tiempo suficiente para realizar los deberes del hogar como cocinar. Asi mismo, suele pedir comida entre 2 a 3 veces por semana, de preferencia comida casera cuyo precio se encuentre entre 14 a 18 soles por la compra de menú con bebida incluida.</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocina – Dark Kitchen. • WhatsApp Business. • Uniformes de cocina. • Plataforma web de Doña Olla. • Personal de cocina (jefe de cocina y madres de la olla común). • Financiamiento. • Personal Administrativo y RR.HH. • Equipo de marketing y atención al cliente remoto. • Motorizados (Delviery) 	<p>Propósito</p> <p>Brindar apoyo económico a las Ollas comunes de San Juan de Lurigancho, para mejorar las operaciones en las que operan desde la materia prima hasta la implementación de sus ollas.</p>	<p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de web para la venta de platos. • WhatsApp • Redes Sociales • Billeteras digitales • Delivery 	
<p>Gastos</p> <p>Costos de mantenimiento y optimización de la plataforma Gastos administrativos, seguro de salud, salarios para el personal de cocina, administración, recursos humanos marketing atención al cliente y motorizado.</p>	<p>Métricas de impacto</p> <p>Al termino de 5 año se busca impactar a 60 ollas comunes del distrito de San Juan de Lurigancho.</p>	<p>Ingresos</p> <p>Venta de menú por Delivery Formas de pago: Yape, PLIN y transferencias bancarias.</p>		

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Se estima, para el primer año de Doña Olla, una venta de 457 platos al día gracias a la producción en línea y la capacidad del establecimiento de la *Dark kitchen*, considerando que para dicho periodo un crecimiento de 5% al mes. Continuando con un incremento anual de 8% a partir del segundo año. Ello, permitirá que Doña Olla pueda lograr atender al menos el 10% de oficinistas de los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja. También se ha considerado un incremento de precio al tercer año de s/ 15.00 a s/ 16.00 y para el cuarto año un precio de s/ 17.00, con la finalidad de mantener un margen con la atención de otros distritos.

Si bien la empresa, solo abrirá 4 veces por semana, la oportunidad de crecimiento de Doña Olla respecto a los emprendedores que realizan la misma actividad se sustenta en la capacidad de financiamiento y ahorro en la inversión inicial; al tener un espacio de cocina equipado, gracias a la *dark Kitchen*, como también al inicio de operaciones de atender a oficinistas de los distritos mencionado en el capítulo 1; considerando que el tamaño de estos distritos, no son extensos a diferencia de otros. En un escenario optimista, se estima obtener una VAN de S/ 3,808,920 o \$1,002,347.42, con una WACC estimada de 7.96% siendo menor a la Tasa la interna de retorno de 5 años, con la venta diaria de 457 platos. En un escenario conservador, con la venta de 302 platos al día durante 5 años, se puede obtener una VAN de S/ 2,250,551 o \$ \$592,250.29; con una tasa interna de retorno de 7.97%. Doña Olla puede seguir creando valor para el accionista, así no se logre el millón de dólares (VAN).

5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

Considerando el perfil del consumidor peruano (2024), el hábito de realizar compras online con mayor incidencia respecto a la alimentación ya sea por web o a través de una aplicación, como también el retorno al trabajo presencial y el poco tiempo

que cuenta con los deberes del hogar y el valor que estos le dan a la calidad de tiempo con su familia es alto, de acuerdo a las encuestas realizadas a 187 personas, al menos el 37.47% trabaja en la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), indicaron que gastan al menos entre 14 a 18 soles por la compra de un menú ya sea de manera presencial o a *delivery*. Además, suelen pedir *delivery* entre dos a tres veces por semana, cuyo rango de edad se encuentra entre los 31 a 40 años.

Tabla 2

Número de Personas Encuestadas por Distrito y Edad

Número de personas encuestadas por Distrito y edad	Edad						Total #	Total %
	18 soles a más		Entre 10 a 13 soles		Entre 14 a 18 soles			
	#	%	#	%	#	%		
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1	0.53%	4	2.14%		0.00%	5	2.67%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	2	1.07%	6	3.21%	4	2.14%	12	6.42%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1	0.53%		0.00%	1	0.53%	2	1.07%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	4	2.14%	8	4.28%	3	1.60%	15	8.02%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3	1.60%	4	2.14%	2	1.07%	9	4.81%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	6	3.21%	10	5.35%	20	10.70%	36	19.25%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	22	11.76%	20	10.70%	28	14.97%	70	37.43%
20 - 25		0.00%	2	1.07%	2	1.07%	4	2.14%
25-30	3	1.60%	2	1.07%	3	1.60%	8	4.28%
31-40	10	5.35%	13	6.95%	15	8.02%	38	20.32%
41-50	7	3.74%	2	1.07%	7	3.74%	16	8.56%
51+	2	1.07%	1	0.53%	1	0.53%	4	2.14%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7	3.74%	4	2.14%	9	4.81%	20	10.70%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)		0.00%	2	1.07%	2	1.07%	4	2.14%
Otros	4	2.14%	4	2.14%	6	3.21%	14	7.49%
Total general	50	26.74%	62	33.16%	75	40.11%	187	100.00%

Por otro lado, se halló que, al menos, el 50.57% de las 187 personas están dispuestas a adquirir un menú con Doña Olla gracias al componente social, ya que sienten que estarían aportando con la comunidad de manera indirecta a diferencia de otros servicios de menú que no realizan algún apoyo o trabajo social, dispuesto a para entre 16 a 20 soles, realizando una compra de la menos entre 2 a 3 veces por semana.

Tabla 3

Intención de Compra de un menú con Doña Olla y Precio a Pagar por Menú

Intención de compra por frecuente de compra	Precio a pagar						Total #	Total %
	De 20 soles a más		Entre 12 a 15 soles		Entre 16 a 20 soles			
	#	%	#	%	#	%		
1		0.00%	2	1.07%		0.00%	2	1.07%
2		0.00%	4	2.14%	1	0.53%	5	2.67%
3	2	1.07%	18	9.63%	6	3.21%	26	13.90%
4	2	1.07%	39	20.86%	19	10.16%	60	32.09%
5	5	2.67%	44	23.53%	45	24.06%	94	50.27%
Dos veces por semana	1	0.53%	15	8.02%	21	11.23%	37	19.79%
Entre tres a cuatro veces por semana	2	1.07%	10	5.35%	11	5.88%	23	12.30%
Todos los días	1	0.53%	6	3.21%	3	1.60%	10	5.35%
Una vez por semana	1	0.53%	13	6.95%	10	5.35%	24	12.83%
Total general	9	4.81%	107	57.22%	71	37.97%	187	100.00%

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El proyecto de Doña Olla es sostenible debido a que su impacto social va direccionado a las ollas comunes ubicadas en el distrito de San Juan de Lurigancho, ello en base a la labor de las mujeres quienes son las gestoras de esta olla. Asimismo, se contemplará, no solo una retribución económica hacia ellas por el trabajo que ejecuten, sino una retribución a la olla como un ingreso adicional, que les permita compensar un 10% de lo percibido al mes en la *dark kitchen*, brindándoles la oportunidad a cada organización de participar por seis meses, de manera rotativa.

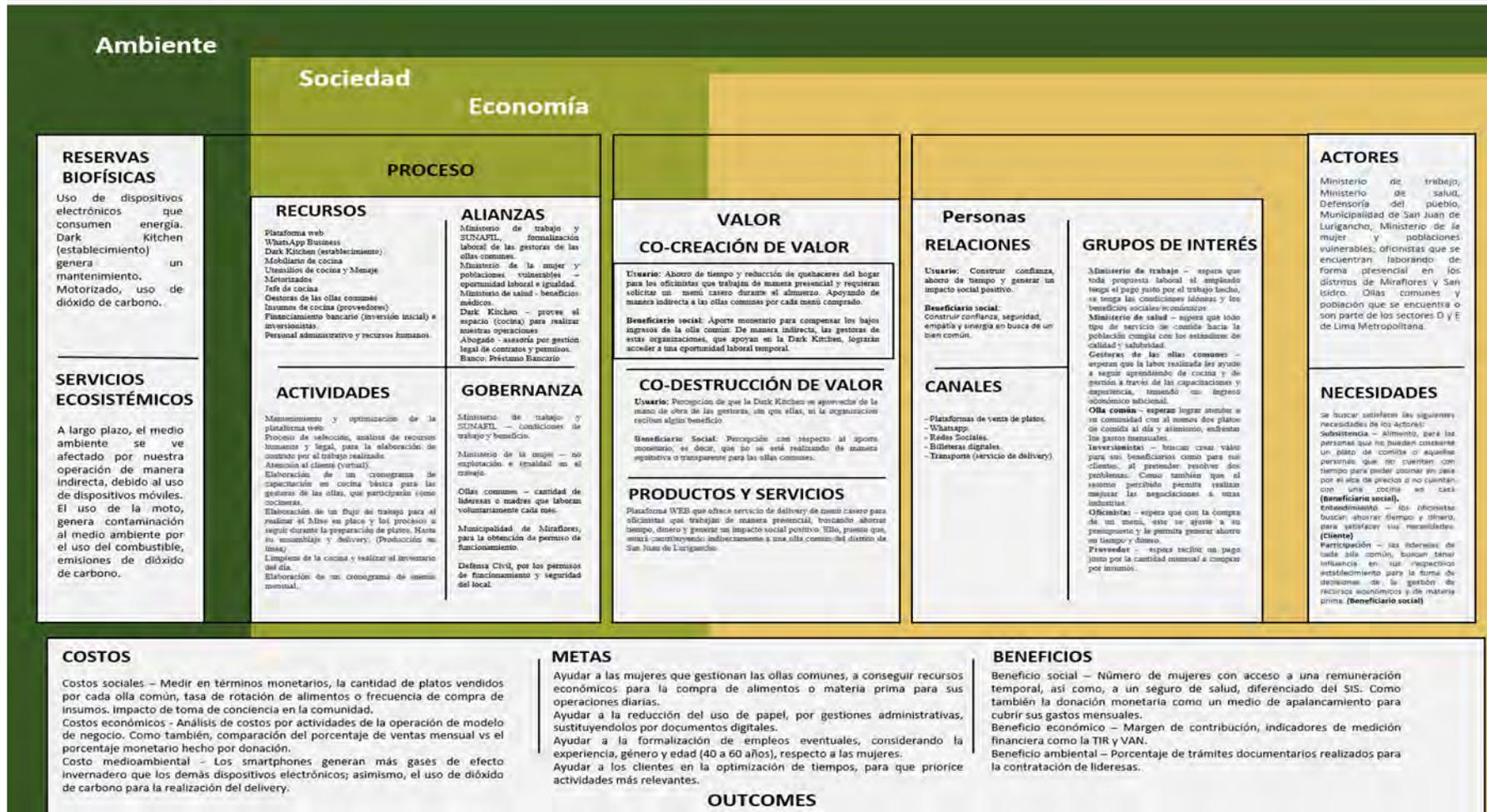
Así, la propuesta respondería a las ODS 1. Fin de la Pobreza, a la ODS 2. Hambre Cero, la ODS 5. Igualdad de género y la ODS 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ver Tabla 2).

Tabla 2*Impacto de Doña Olla en la ODS*

ODS	Metas	IRS (%)
Objetivo 1. Fin de la Pobreza	1.1 Para 2030 erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 11,25 dólares al día.	40%
	1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistema y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.	40%
Objetivo 2. Hambre Cero	2.1 Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.	60%
Objetivo 5. Igualdad de Género	5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerables mediante servicio público, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.	12%
	5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	12%
Objetivo 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	13%
	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	13%
	8.10 Fortalecer las capacidades de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los accesos a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	13%

Figura 14

Flourishing Business Canvas.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo, se evalúa a Doña Olla desde la deseabilidad por parte del usuario, la factibilidad operativa, y la viabilidad económica. Así mismo, como la solución responde a las necesidades de los oficinistas y se explorara la infraestructura necesaria de Doña Olla para su implementación. Además, del análisis de los aspectos financieros para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Con la ayuda de la matriz de priorización de hipótesis (ver Apéndice E), se seleccionaron las hipótesis críticas del siguiente listado:

Deseabilidad:

H1: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, piden con facilidad un menú (almuerzo) usando el aplicativo Doña Olla. Valida: la usabilidad de la página web y la aplicación.

H2: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú el cual se encuentra dentro de su presupuesto (entre 14 a 18 soles). Valida: la deseabilidad de pedir un menú a un precio determinado.

H3: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú, cuya compra genera un impacto social de manera indirecta. Valida: deseabilidad de pedir un menú con Doña Olla con un impacto social.

H4: Al menos el 45% de peruanos posee una billetera digital, cuyo habito de compra es realizada a través de página web (74%), aplicaciones (65%) y redes sociales (41%) como: WhatsApp (98%) (IPSOS, 2024). Valida: la relación y distribución con el cliente.

Factibilidad:

H1: Creemos que las madres de la olla común tienen las habilidades culinarias necesarias para la elaboración de platos de comida casera. Valida: la sazón de las madres/lideresas.

H2: Al 2022, la expansión de las dark kitchen en Lima, ha sido mayor a 280 espacios con una tarifa promedio de alquiler entre \$994 dólares hasta los \$2,159.00 dólares al mes (El Comercio, 2023). Validar: el recurso clave de operaciones - Dark Kitchen.

H3: De acuerdo al decreto legislativo N°728, se establece dentro de los tipos de contrato para obra o servicio, el contrato por temporada para las madres de la olla común. (Gob.pe,s.f.). Valida: el tipo de contratación de las madres/lideresas.

H4: De acuerdo con el informe 'El Futuro de la Entrega de Alimentos' de la consultora McKinsey & Company indica que el sector de Dark Kitchens alcanzará un valor de 1,5 billones de dólares hasta el 2025 solo en Perú. Esta tendencia se debe al atractivo que tiene para grandes restaurantes y especialmente para emprendedores más pequeños, debido a la operación eficiente que busca lograr mayores beneficios y rentabilidad en comparación con las cocinas convencionales (Mercado Negro, 2024). Valida: al socio clave *Dark Kitchen*.

Viabilidad:

H1: El crecimiento del subsector de restaurante ha logrado un crecimiento de 5.28%, compuesta por comida rápida, pollerías, chicas, restaurantes, carnes y parrillas; logrando impulsar su crecimiento gracias al uso de redes sociales, servicios digitales y alianzas comerciales (bancos y telefonía) para el desarrollo de campañas publicitarias y promociones (INEI, 2023). Valida: Ingresos.

H2: Las dark kitchen tienen un ahorro significativo del 40% en su inversión en contraste con los restaurantes de salón tradicional. Así mismo, se puede iniciar con una inversión igual o mayor a 10,000 soles de acuerdo con el giro del negocio y la intensidad de su desarrollo (Ganas más, 2023). Valida: Gastos de inversión.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

6.1.1. Hipótesis

Las hipótesis para validar la deseabilidad de proyecto se formularon a partir del modelo de negocio y propuesta de valor donde se planteó lo siguiente:

H1: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, piden con facilidad un menú (almuerzo) usando el aplicativo Doña Olla. Valida: página web y aplicación.

H2: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú el cual se encuentra dentro de su presupuesto (entre 14 a 18 soles). Valida: deseabilidad de pedir un menú.

H3: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú, cuya compra genera un impacto social de manera indirecta. Valida: Deseabilidad de pedir un menú con Doña Olla.

H4: Al menos el 45% de peruanos posee una billetera digital, cuyo hábito de compra es realizada a través de página web (74%), aplicaciones (65%) y redes sociales (41%) como: *WhatsApp* (98%) (IPSOS, 2024). Valida: Relación y Distribución con el cliente.

Para comprobar las hipótesis, se realizaron los siguientes experimentos y pruebas con usuarios, los cuales se ven reflejados en las tarjetas de *strategyzer* (ver Apéndice F).

6.1.2. Experimentos Empleados

Para validar la hipótesis 1 (H1) se realizó un experimento basado en una encuesta a 184 personas y se estableció la siguiente métrica y un criterio, el cual se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Hipótesis H1 para Validar la Usabilidad de la Solución

Hipótesis	Experimento	Métrica	Criterio
H1: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, piden con facilidad un menú (almuerzo) usando el aplicativo Doña Olla. Valida: Usabilidad de página web y aplicación.	Simulación de solicitud de un pedido hasta culminar con la encuesta de satisfacción	% de abandono Tiempo en que se demora en crear la solicitud Tiempo en que se demora hasta recibir el pedido NPS	% de abandono es menor al 10% Tiempo en que se demora en crear la solicitud menor a 2 minutos Tiempo en que se demora hasta recibir el pedido menor a 15 minutos. NPS > 80%

Tabla 4*Elementos Preparativos para las Pruebas de Usabilidad*

Elemento	Descripción
Guion para la prueba	Indicaciones para la realización de la prueba: Saludo y objetivo de la prueba Explicación del proceso Ejecución de las pruebas
Prototipos web y app de Doña Olla	Preguntas (<i>Feedback</i>) por parte del usuario durante los tiempos de espera en la interacción <i>Link</i> de prototipos para los usuarios que validaran
Encuesta de satisfacción	Formulación de pregunta de satisfacción al finalizar las tareas realizadas y recoger el <i>feedback</i> del usuario

Como parte de los hallazgos identificados se ha comprobado que la facilidad de uso del producto mínimo viable es eficiente y eficaz (ver Tabla 6), cumpliendo con el objetivo de que es fácil de usar e interactuar con el mismo, presentando, además, 0% de abandono.

Tabla 5*Resultados de las Pruebas de Usabilidad*

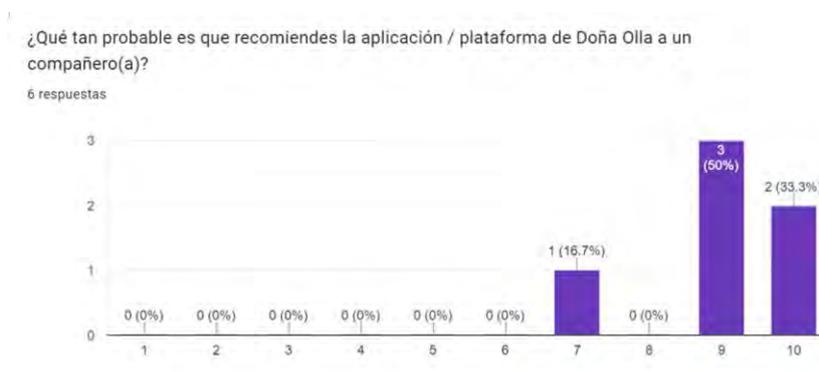
	1	2	3	4	5	6
Tiempo que le tomó realizar el pedido.	1.5min	1.5min	2min	1.5min	2min	2min
Tiempo que le tomó culminar el experimento realizando un pedido	15	15	18	15	18	15

Asimismo, las pruebas de usabilidad se hicieron en la plataforma *web* como desde el celular, rescatando los aprendizajes que pueden apreciarse en la Tabla 6.

Tabla 6*Aprendizajes de las Pruebas de Usabilidad*

WEB	APP
Los participantes mencionaron que la <i>web</i> es una plataforma bastante dinámica y fácil de usar.	Los participantes mencionaron, en reiteradas oportunidades, que es fácil de usar (didáctico)
Les gustó que no debían de realizar muchos <i>clicks</i> o que sean derivados a más páginas para realizar el pedido.	Causó confusión la modalidad de pago ya que cada vez que daban <i>click</i> al carrito los llevaban a la <i>landing page</i> de pago <i>online</i> . Antes de llenar el formulario, el cual los derivaba a <i>Whatsapp</i> para continuar con la interacción.
Sintieron confusión al dar <i>click</i> en las flechas que se encontraban en la pasarela de platos de entrada, pensaban que había más de 3 opciones.	Se sintieron cómodos utilizando la aplicación, pero en ciertas ocasiones mostraban cierta duda al realizar el pedido.
Para ambas opciones de la plataforma de Doña Olla, indicaron que no descartan agregar la opción de pago por transferencia o incluso poner un código QR que agilice el pago del menú.	

Cabe mencionar que, también se revisó el NPS, posterior a cada interacción con el usuario entrevistado, obteniendo un resultado mayor al esperado (83%) (ver Figura 15).

Figura 15*Resultados de NPS*

Es preciso mencionar que para validar la deseabilidad se identificaron dos hipótesis, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 7

Hipótesis H2 para Validar la Deseabilidad de la Solución

Hipótesis	Experimento	Métrica	Criterio
H2: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú el cual se encuentra dentro de su presupuesto (entre 14 a 18 soles). Valida: Deseabilidad de pedir un menú.	Encuesta digital anónima para identificar intención de compra	% intención de compra de menú con Doña Olla	Resultado mayor o igual al 10% (Mínimo % para cubrir el rendimiento esperado de una VAN igual a 1 millón de soles)

Tabla 8*Hipótesis H3 para Validar la Deseabilidad de la Solución*

Hipótesis	Experimento	Métrica	Criterio
H3: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú, cuya compra genera un impacto social de manera indirecta. Valida: Deseabilidad de pedir un menú con Doña Olla.	Encuesta digital anónima para identificar intención de compra	% intención de compra de menú con Doña Olla	Resultado mayor o igual al 10% (Mínimo % para cubrir el rendimiento esperado de una VAN igual a 1 millón de soles)

De las tablas presentadas anteriormente se identificaron que, de las 187 personas, el 37.43% ha mencionado que trabajan en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina; se encuentran entre los 31 a 40 años, entre hombres y mujeres, que suelen gastar al menos entre 14 a 18 soles por la compra de un menú. Asimismo, se ha determinado el porcentaje de intención de compra de Doña Olla con un 50.27% del total de encuestados, quienes indicaron en una escala del 1 al 5, que estarían dispuestos a pedir un menú que favorezcan a las ollas comunes (ver Apéndice C). Dicho porcentaje evidencia de que existe un gran interés e intención de compra por negocios

con un factor social. Por ello, para continuar con las delimitaciones de la información se ha considerado las escalas 4 (32.09%) y 5 (50.27%) de intención en la frecuencia de compra, cuya suma es 82.36% de las 187 personas encuestas, dicha escala permitiría conocer las preferencias del público objetivo y qué es lo que más valoran. Además, se ha obtenido la aprobación de 33 personas (17.64%) que corresponde al porcentaje mínimo requerido para cubrir el rendimiento financiero esperado con una VAN de un millón de soles.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1 Plan de Marketing

Objetivos

Los objetivos del *marketing* a corto plazo son los siguientes:

- Posicionar la marca en Lima, durante el primer año.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en un 10%
- Atender la demanda del segmento de mercado ubicada en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, vía *delivery*.
- Lograr captar la atención del consumidor, en un 15% sobre el público objetivo, durante el primer año de funcionamiento.

Segmentos de Mercado

Segmento geográfico: Determinado por la cantidad de consumo de comida casera, los principales consumidores se encuentran ubicados en los distritos de: Miraflores, San Isidro y San Borja; considerando que trabajan de manera presencial y suelen pedir *delivery* a la hora de almorzar.

Segmento demográfico: Aquellos oficinistas que se encuentran en los niveles medio - medio alto, que buscan un menú casero (sectores socioeconómicos B y C),

grupos etarios entre 31 y 40 años, hombres y mujeres que trabajan de manera presencial en oficinas, entre dos a tres veces por semana.

Segmento psicográfico: Empleados administrativos de centros empresariales, financieros y *retails*.

Marketing Mix

Servicio. Es un negocio de venta de menú mediante la *dark kitchen*, de nombre Doña Olla, diseñado para atender a consumidores oficinistas de forma ágil, con comida casera a *delivery*, facilitando y reduciendo sus tiempos y costos, a un precio accesible y con propósito.

Tipología. Doña Olla es una opción de menú de comida casera y práctica para los comensales, elaborado con el apoyo de las señoras de las ollas comunes y un jefe de cocina, brindando alternativas caseras y económicas. Se brindarán tres entradas y cuatro platos de fondos y un refresco, los cuales serán variados, y podrán ser seleccionados por los clientes.

Asimismo, los envases buscarán cuidar la salubridad del producto sin perder la naturaleza reciclable del empaque (ver Figura 15), la misma que tiene valor si es perceptible por los usuarios.

Figura 15

Modelos Referenciales de los Empaques



Precio. Para la fijación de precios se utilizó los criterios de mercado, como también se ha considerado la información obtenida de las encuestas. Asimismo, se ha hecho un análisis de los precios de la competencia y el costo de ventas; determinando que los oficinistas, están dispuestos a pagar, por el menú, S/15.00 soles, siendo los medios de pagos, las billeteras electrónicas (Yape y Plin) y transferencia bancaria.

Cabe destacar que la competencia tiene un rango de precio entre S/ 11.00 a S/17.00 soles.

Promoción. Para promocionar el servicio y la marca, se presentan dos elementos importantes referente al diseño de comunicación mediante el boca a boca y redes sociales.

Diseño de Comunicaciones. Con la finalidad de comunicar el propósito de Doña Olla hacia el cliente, se utilizará una comunicación específica, el cual permitirá que el consumidor conozca y probar un menú; sino entender como la compra de este, puede lograr tener un impacto social.

Canales de Comunicación. Los siguientes canales de comunicación a utilizar son: (a) publicaciones en redes sociales (*Instagram* y *Facebook*) administradas por el personal especializado tanto de videos e imágenes (b) Anuncios en sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, para la publicidad de Doña Olla y (c) Canales de venta desde la *app* y pagina *web*; como también *landing page*. De manera que, la medición de resultados del plan de promoción estará alineada a la gestión de comunicaciones para iniciar el negocio.

Distribución. La distribución se realizará directamente mediante despacho por *delivery*. Se ha identificado empezar con los distritos de Miraflores y San Isidro, ya que son los distritos con mayor cantidad de oficinistas y que se encuentran cerca de las *dark*

kitchen, siendo una ventaja para la repartición de los platos, a través de motorizados propios del negocio.

Presupuesto de Marketing.

Para llevar a cabo el desarrollo de la plataforma se está estimado una inversión inicial de S/9200.00 soles en total. Se ha considerado el costo de *hosting*, dominio y certificación SS, como también el mantenimiento de la plataforma al igual que las campañas publicitarias en redes sociales para el año 0 y el año 3 (ver Tabla 8).

Tabla 9

Presupuesto de Marketing desde el Año 0 hasta el 2025

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto						
Desarrollo de la plataforma	S/ 5,000.00					
Hosting, Dominio y certificado SSL		S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00
Mant de la plataforma		S/ 3,000.00				
Promoción						
Campaña publicitaria en redes sociales	S/ 3,000.00			S/ 3,000.00		
Registro fotográfico y audiovisual	S/ 1,200.00					
Inversión en marketing	S/ 9,200.00	S/ 3,480.00	S/ 480.00	S/ 3,480.00	S/ 480.00	S/ 480.00

Por último, respecto a la promoción del servicio, se ha considerado que se realizará contenido en *Instagram* a través del uso de *reels*. Ello, debido a la gran exposición en esta red social y el alcance que los videos cortos pueden generar en un breve periodo de tiempo, sin necesidad de invertir en una campaña publicitaria, ya que

la plataforma solo se encontrará habilitada durante el horario de atención entre las 8am a 11am, para la recepción de pedidos.

Sin embargo, se mostrará información sobre el propósito de la empresa como también información relevante que permita tener un *engagement* explícito con el cliente.

6.2.2. Plan de Operaciones

Se ha realizado el *blue print* del cliente (ver Tabla 9 y ver Tabla 10) tanto cuando esta realiza la compra un menú como también su interacción al recibir el su pedido de *delivery* de Doña Olla. Se incluye las evidencias físicas, acciones del cliente, acciones visibles y no visibles como también el proceso de soporte, ello ha permitido, determinar qué acciones no deben dejar de ser percibidos para el desarrollo de flujo de procesos de la operación del proyecto. Por otro lado, se ha realizado un manual HACCP, el cual permitirá cuidar la calidad e inocuidad de los platos a ser preparados por las madres/lideresas, quienes a pesar de tener una amplia experiencia en cocina, sobre todo en la preparación de platos en masa, deben de cumplir con los estándares mínimos necesario para trabajar en la *dark kitchen* bajo la supervisión del jefe de cocina, quien se encargara de la capacitación y entrenamiento como responsable del cumplimiento del Manual HACCP, de esta manera se garantizara la calidad e inocuidad de los platos preparados según el menú cíclico a ser elaborado por este, este manual ayudara a evitar cualquier tipo de contaminación cruzada como también los posibles peligros biológicos, químicos y físicos (ver Apéndice H).

Tabla 10

Blue print del Cliente – Solicitud y Compra de Menú

Solicitud de pedido		Compra de Menú			
Evidencia física	Interfaz de la <i>web</i> o <i>app</i> de Doña Olla.	Interfaz de carrito	Interfaz para el registro de datos	Interfaz <i>app</i> <i>WhatsApp</i>	Interfaz <i>app</i> <i>WhatsApp</i>
Acciones del cliente	Selección de platos por entrada de plato de fondo.	Resumen de pedido y monto total a pagar	Llenado de formulario de datos para procesar el pedido (Nombres y Apellidos, edad, dirección, teléfono, dirección, <i>email</i>)	Realizar el pago con Yape y Plin.	Envío de comprobante cuando el pedido llega a su dirección.
Línea de Interacción					
Acciones visibles	<i>Reels</i> en <i>Instagram</i> como medio de publicidad	Visualiza el proceso de compra con Doña Olla.	Cumplimiento de Ley 29733 Ley de Protección de Datos personales y su modificatoria	Visualiza el costo del menú	Emisión de comprobante y envío por <i>WhatsApp</i>
Línea de visibilidad					
Acciones no visibles	Doña Olla contrata los servicios de un especialista de <i>marketing</i> para realizar contenido en <i>Instagram</i> y realizar funciones como <i>Community Manager</i>		Registro de base de datos de Doña Olla, en línea con la ley de protección de datos.	Verificación de pago con la entidad bancaria. Registro de venta en el sistema.	
Línea Interna					
Procesos de soporte	Mantenimiento del sistema y actualización de la página <i>web</i> y <i>app</i> móvil.		Mantenimiento de la base de datos de acuerdo con el volumen de personas que realizaron un pedido con Doña Olla.		

Tabla 11

Blue print del Cliente – Delivery de pedido y post venta

		Delivery de Pedido		Post Venta
Evidencia física	Interfaz <i>app</i> <i>WhatsApp</i>	Interfaz <i>app</i> <i>WhatsApp</i> o llamada telefónica	Interfaz <i>app</i> <i>WhatsApp</i> Envío de	Interfaz <i>app</i> <i>WhatsApp</i>
Acciones del cliente	Lee el tiempo estimado para la llegada del pedido.	Cliente recibe la notificación de llegada del motorizado por <i>WhatsApp</i> o llamada.	comprobante cuando el pedido llega a su dirección	Califica el servicio en una escala del 1 al 5
Línea de Interacción				
Acciones visibles	Visualiza el mensaje de Doña Olla con el tiempo estimado de entrega de su pedido	Visualiza el mensaje del motorizado o en su defecto recibir la llamada del motorizado	Visualiza el comprobante y verifica que es el correcto.	Ingresa su calificación en el <i>WhatsApp</i>
Línea de visibilidad				
Acciones no visibles	Motorizado anuncia a Doña Olla el tiempo estimado que le tomará entregar los pedidos según ubicación	Motorizado verifica la dirección del cliente y se comunica con este.		Registro de base de datos de <i>Dola Olla</i> , en línea con la ley de protección de datos.
Línea Interna				
Procesos de soporte				Mantenimiento de la base de datos de acuerdo con el volumen de personas que contestaron una encuesta.

Así mismo, se ha determinado los tiempos estimados de trabajo tanto para las gestoras de las ollas comunes, jefe de cocina y motorizado, durante un día laboral; como de quien se encargará de atender y organizar los pedidos solicitados de la plataforma de

Doña Olla. Dichos puestos serán netamente operativos y estarán involucrados en la operación del negocio. El horario de atención de Doña Olla será entre las 12:30pm a 1:00pm, por lo que el personal operativo se encontrara trabajando desde tempranas horas del día desde las 7:00am; el rango de recepción de pedidos será entre las 9:00am hasta las 11am, ello permitirá que el cliente pueda recibir su pedido dentro del rango de la hora de almuerzo.

Si bien en la simulación del mínimo producto viable de la aplicación, se ha considerado una prueba espontánea de la solicitud de pedido, también se realizó la degustación del plato, en este caso el plato fue “Ají de Gallina”, esta prueba fue hecha a 26 oficinistas quienes probaron el plato durante la hora del almuerzo y respondieron una encuesta anónima, calificando si disfrutaron de la degustación del plato como también calificaron el plato degustado en las siguientes categorías: sabor / sazón, textura, color, olor, cantidad y presentación, con la finalidad de poner a prueba sus habilidades culinarias, para que la producción en línea no solo cumpla con los estándares de calidad e inocuidad sino sea efectiva y eficiente, considerando que deberá de cumplir con las actividades descritas en la Tabla 11, durante un día laboral.

Tabla 12

Descripción de Actividades a Realizar en un Día de Trabajo – Personal Operativo

Puesto de trabajo involucrado		Descripción de actividad en cocina	Puesto De Trabajo Involucrados	Descripción de actividad <i>delivery</i>	Tiempos
Preparación de cocina	Jefe de cocina y gestoras de la olla común	Apertura de las <i>Dark Kitchen</i>			3 horas
		Revisión de indumentaria completa para iniciar en la cocina Organización y revisión del menú a preparar del día Realizar el <i>mise en place</i> para el menú			
Horario de Atención en la Web y Landing page (operaciones en dark kitchen)	Asistente de atención al cliente	Recepción de pedidos de plataforma Doña Olla. Anunciar la cantidad de platos (fondo y entrada) según el menú del día.	Motorizado	Limpieza y desinfección de las canastas. Revisión de estado técnico del vehículo a usarse. Hora de Almuerzo. Organización y revisión del tráfico (<i>Waze</i>). Organización de los pedidos según tipo de locación (de acuerdo con la comanda).	3 horas
	Jefe de cocina y gestoras de la olla común	Preparación de pedidos de comida frío o caliente. Ensamblaje de comida fría o caliente Organizar los pedidos según ubicación de entrega			
Cierre de dark kitchen	Asistente de atención al cliente	Hora de Almuerzo	Motorizado	Dar alerta a Doña Olla de que pedidos se encuentran en camino. Comunicarse con el cliente según lo indicado en el pedido. Entrega del pedido.	2 horas
		Jefe de cocina / Gestoras de olla / Asistente de atención al cliente			

En cuanto al costo de producción de Doña Olla, que se necesita para realizar operaciones se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 13

Costo de Operación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de insumos		S/ 29,568.00				
Costo de empaques						
Gasto por personal administrativo	S/ 50,500.00					
Costos de personal operativos	S/ 2,200.00	S/ 103,208.00				
<i>Dark Kitchen</i>		S/ 52,800.00				
Total	S/ 52,700.00	S/ 185,576.00				

Se ha considerado que durante el año cero se necesitara al personal administrativo y también al jefe de cocina al menos 5 meses previa la apertura oficial de Doña Olla, con la finalidad de hacer los tramites documentarios y legales; de las madres gestoras como también el proceso de reclutamiento de que ollas de San Juan de Lurigancho estarán participando durante el primer año. Ello, también implica el personal administrativo contara con habilidades multidisciplinarias considerando que se realizara trabajo remoto.

Siendo los lugares de reunión en la *Dark Kitchen*, luego de que este pase por el proceso de limpieza y desinfección, ello permitirá que el equipo pueda conocer a las gestoras de la olla, generar lazos de confianza y reconocimiento por su gran labor que va desde una satisfacción personal como también para las ollas comunes a las que pertenece.

6.2.3. Hipótesis y Simulaciones para Validar la Factibilidad

Para validar el desempeño de la inversión de *marketing* se ha planteado la siguiente hipótesis:

Tabla 14

Hipótesis de Factibilidad de la Inversión en Marketing

Hipótesis	Experimento	Métrica	Criterio
Creemos que el plan de <i>marketing</i> permitirá obtener más ingresos que gastos o pérdidas durante los primeros 5 años.	Para verificarlo se calculará el CAC (costo de adquisición del cliente) y VTVC (valor del tiempo de vida del cliente), en el horizonte de los primeros 5 años.	Además, se medirá la probabilidad de que el ratio de VVTV/CAC sea de 3:1, durante los primeros 5 años.	Estamos bien si tenemos una probabilidad mayor a 60% donde VTVC/CAC es 3:1.

A lo largo de los 5 años proyectados, para el plan de marketing se ha estimado una inversión durante este periodo de aproximadamente S/17,500.00 soles el cual se verá reflejado en el total de menús vendidos durante este periodo. Estos datos han permitido calcular el Costo de adquisición de cliente, el cual se ve reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 15

Cálculo del CAC

CAC	Valor
Inversión de MKT en 5 años	S/ 17,600.00
Numero de pedidos en 5 años	619173.67
CAC	S/ 0.03

Así mismo para el cálculo del Valor de cliente en el tiempo (VTVC), se considerado el promedio de pedidos que tendremos durante los 5 años con un promedio

de frecuencia de compra de 5. Obteniendo el siguiente resultado, como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 16

Cálculo del VTVC

Variables	Valor
Ingreso total clientes en 5 años	9916090
Numero de pedidos 5 años	619174
Valor promedio de menú	S/ 16.02
Numero de pedidos 5 años	619174
Numero promedio de menús	123835
Promedio de frecuencia de compra	5
Periodo de retención	1
VTVC	S/ 80.08

Finalmente, para la medición, se ha utilizado el método Montecarlo donde la probabilidad del ratio de VTVC/CAC sea de 3:1 en los primeros 5 años, es decir que por cada sol invertido en atraer a un cliente, este genere tres soles al emprendimiento. Como resultado, se muestra el resultado obtenido en la siguiente tabla:

Tabla 17

Simulación del Montecarlo – Plan de Marketing

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	2848.74	0.03	98.13
Desviación estándar	1.00	0.00	19.32
Primera simulación	2847.17	0.02	74.11
Promedio	2848.775		
Desviación estándar	0.981		
Mínimo	2845.711		
Máximo	2851.656		
Alta eficiencia: > 3.40	100.00%		

La simulación indica que si tiene un 100% de obtener una probabilidad de que el proyecto genere o produzca en promedio mayores ingresos que gastos, al ser medido con el ratio de VTVC/CAC.

Por otro lado, las habilidades culinarias de las madres/lideresas de las ollas comunes, fueron validadas a través de la degustación de un plato de comida casera, encuestando a 26 oficinistas, cuya hipótesis se observa en la siguiente tabla:

Tabla 18

Hipótesis de Factibilidad de las Habilidades Culinarias de las Madres/Lideresas.

Hipótesis	Experimento	Métrica	Criterio
H1: Creemos que las madres de la olla común tienen las habilidades culinarias necesarias para la elaboración de platos de comida casera. Valida la Sazón de las madres/lideresas.	Encuesta digital anónima para identificar las habilidades culinarias de las madres/lideresas (sabor, sazón, textura, cantidad y presentación).	% de categoría para identificar las fortalezas de las madres/lideresas	Resultado es mayor al 30% en la degustación total del plato; y que el resultado no sea menor al 15% por cada categoría correspondiente al plato probado.

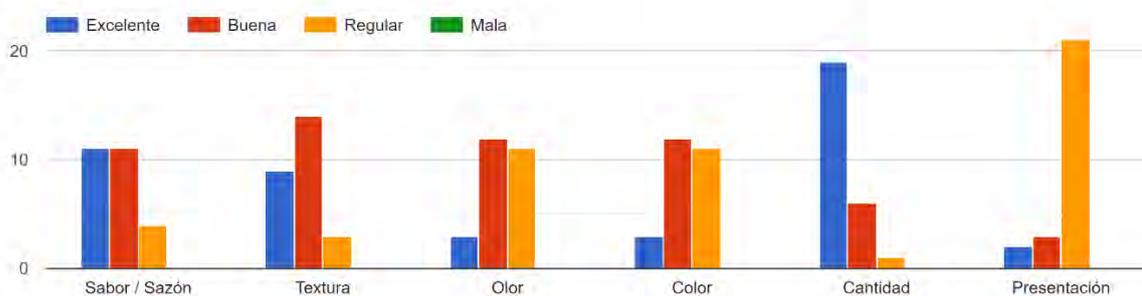
Del total de oficinista encuestados, el 46.20% indicaron que se encontraban totalmente de acuerdo con la degustación, ello ha permitido validara que cuentan con la capacidad y conocimiento de la preparación de un plato agradable al paladar del publico objetivo. Como también, los oficinistas calificaron las categorías de sabor/sazón, textura, olor, color, cantidad y presentación del plato, quienes 19 de 26 oficinistas calificaron como excelente la cantidad del plato,

seguido del sabor (11 oficinistas) y textura (9 oficinistas), indicando como oportunidad de mejora la presentación, ya que 21 oficinistas calificaron el plato como regular, como también 11 oficinistas indicaron que el olor y color fue regular. Por último, es importante recalcar que no se ha obtenido ninguna calificación de mala en las seis categorías evaluadas como se puede ver en la Figura 16.

Figura 16

Calificación de la Degustación del Plato por Categoría

Por favor evaluar la degustación del plato probado, Según cada categoría.



6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para la viabilidad, en función a la definición del precio y la inversión a realizarse en marketing, como también a nivel operacional, se espera que el proyecto logre un retorno positivo en 5 años. Asimismo, se ha considerado el monto por donación a cada olla común para que puedan mejorar las condiciones en las que se encuentran desde los implementos de cocina hasta la compra de insumos de alimentos, permitiéndoles cubrir lo mínimo indispensable para operar. Por ello se ha planteado la siguiente hipótesis

Tabla 19*Hipótesis para Validar Rentabilidad de la Inversión*

Hipótesis	Experimento	Métrica	Criterio
Creemos que: los ingresos proyectados de Doña Olla, permitirán que la inversión sea rentable.	Simulación con el método de Montecarlo a partir del flujo de caja neto a 5 años.	VAN TIR	El riesgo de pérdida es menor a 5% para un VAN menor a 1,000,000.00 de soles.

6.3.1. Presupuesto de inversión

Para determinar la viabilidad del proyecto, se ha realizado el cálculo de presupuesto necesario para iniciar operaciones de Doña Olla. La inversión inicial será de s/ 61900.00, el cual será financiado con aporte propios y prestamos bancario, los cuales se describen en la siguiente tabla

Tabla 20*Inversión Inicial de Doña Olla*

Plan de Marketing	Año 0
Producto	
Desarrollo de la plataforma	S/ 5,000.00
Hosting, Dominio y certificado SSL	
Mant de la plataforma	
Promoción	
Campaña publicitaria en redes sociales	S/ 3,000.00
Registro fotográfico y audiovisual	S/ 1,200.00
Inversión en marketing	S/ 9,200.00
Plan de operaciones	Año 0
Costos de insumos	
Costo de empaques	
Gasto por personal administrativo	S/ 50,500.00
Costos de personal operativos	S/ 2,200.00
<i>Dark Kitchen</i>	
Inversión en operaciones	S/ 52,700.00

Por el tipo de giro del negocio, es necesario que el personal administrativo compuesto por un Administrador, un Analista de RRHH, un Analista contable, un

Analista de Marketing y un jefe de cocina; deberán de iniciar sus labores 5 meses antes aproximadamente. Así mismo, se ha determinado el punto de equilibrio aproximado durante los primeros 5 años del proyecto, siendo 5,280.46 menús vendidos como punto de equilibrio. Ello considerando que los costos variables son la materia prima y los empaques con que estaremos trabajando. También, se considera como costo fijo la remuneración de las gestoras de las ollas comunes, motorizado y a la asistente de atención al cliente; quienes serán parte del equipo operativo y se encuentran involucrados directamente con el servicio de Doña Olla.

Tabla 21

Punto de Equilibrio

Ítem	Valor
Costos variables en 5 años	S/ 250,541.79
Costo variable unitario	S/ 2.49
Costo fijo en 5 años	S/ 72,408.00
Precio de venta promedio en 5 años	s/ 16.20
Punto de equilibrio en número de menús	5,280.46

6.3.2. Análisis Financiero

Para la proyección de ventas anuales se ha considerado los siguientes supuestos para las ventas de menú.

Tabla 22

Supuesto de Ventas de Menú

Ítem	Cantidad	Descripción
Días laborables	4	días por semana
Días laborables	16	días por mes
Menús vendidos	460	por día
Menús vendidos	7360	por mes

Se ha considerado un crecimiento de ventas de 5% mensual, para el primer año; ya que se espera tener un crecimiento anual de ventas por menú de un 8%, como dato de referencia de INEI respecto al crecimiento de empresas dedicadas al sector de servicio de alimentos. Así mismo, el alquiler del espacio de una *dark kitchen*, permite atender un gran volumen de pedidos, sobre todo si estos son manejados en producción en línea.

Tabla 23

Proyección de Ventas 5 años en Unidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de menú	117,150	126,522	126,522	126,522	126,522

Para proyección de ingresos anuales, se ha considerado para los dos primeros años el precio de s/ 15 el cual incluye una entrada, un plato de fondo y bebidas incluida; los precios por *delivery*, estas serán asumidas por la empresa. El precio se incrementará en el año 3 a S/16.00 soles y por consecuencia en el año 4 a S/17.00 soles, manteniéndose en este precio ya que la competencia actualmente cuenta con este precio en el mercado. Además, de acuerdo con las entrevistas y encuesta realizadas; las personas interesadas en este modelo de negocio indicaron que están dispuestos a pagar dicho precio; ya que el diferencial de aportar a una comunidad como lo son las señoras de la olla común los predispone a tener una intención compra mayor.

Tabla 24

Proyección de Ingresos 5 años en Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	1,757,250.77	1,897,830.83	2,024,352.88	2,150,874.94	2,150,874.94

Los resultados del flujo de caja obtenidos se ha determinado el costo de ventas de la siguiente manera compuesto por Mano de obra, materia prima y otro costo involucrado en la operación.

Tabla 25*Estructura de Costo de Ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	307,879.60	326,717.33	326,717.33	326,717.33	326,717.33
MOD	72,408.00	72,408.00	72,408.00	72,408.00	72,408.00
MP	32,802.01	35,426.18	35,426.18	35,426.18	35,426.18
otros costos	202,669.59	218,883.16	218,883.16	218,883.16	218,883.16

Así mismo como los gastos administrativos y de *marketing* que se incurrirá durante los 5 años. El cual incluye la remuneración a ser pagada por el personal administrativo y de marketing, considerando al jefe de cocina, quien si bien es cierto es parte de la operación, será un pilar en el desarrollo y gestión de la cocina en compañía de las señoras de las ollas comunes. Así mismo, se incluye el alquiler y mantenimiento de la *dark kitchen* según el proveedor escogido, permitiendo que se pueda utilizar el espacio para almacenar productos perecibles, como también el precio se ajusta a la operativa que se manejara en Doña Olla, ya que solo se utilizara el espacio 3 veces por semana tanto para la operatividad como para la capacitación de las gestoras de las ollas comunes.

Tabla 26*Gastos Administrativos y Ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00
Gasto de ventas	37,080.00	34,080.00	37,080.00	34,080.00	34,080.00
Otros gastos	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00

El propósito de Doña Olla es lograr impactar en las ollas comunes para que puedan operar en mejores condiciones, más allá de la falta de dinero para la compra de alimentos. Como establecimiento de comida, es necesario contar con un espacio inocuo

para la preparación de platos, que puedan tener inmobiliario y electrodomésticos que puedan ser útiles para agilizar la producción de comida. Para ello, se ha decidido donar un porcentaje de los ingresos, luego del pago de impuestos, para cada olla que participe con Doña Olla, a fin de que las madres no solo puedan comprar alimentos sino también otros implementos faltantes en la olla común, reflejándose el estado de resultados de la siguiente manera.

Tabla 27

Estado de Resultados en Soles por un Periodo de 5 años

	1	2	3	4	5
Numero de menús vendidos	117,150.05	126,522.06	126,522.06	126,522.06	126,522.06
Ingresos mensuales	1,757,250.77	1,897,830.83	2,024,352.88	2,150,874.94	2,150,874.94
Costo de ventas	-	-	-	-	-
	307,879.60	326,717.33	326,717.33	326,717.33	326,717.33
Margen operación	1,449,371.16	1,571,113.50	1,697,635.55	1,824,157.61	1,824,157.61
Gastos de administración	-	-	-	-	-
	138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00	138,600.00
Gastos de Venta	-	-	-	-	-
	37,080.00	34,080.00	37,080.00	34,080.00	34,080.00
Otros gastos	-	-	-	-	-
	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00
Resultado antes de Impuesto a la renta	1,220,891.16	1,345,633.50	1,469,155.55	1,598,677.61	1,598,677.61
Impuesto a la renta (29.5%)	-	-	-	-	-
	360,162.89	396,961.88	433,400.89	471,609.89	471,609.89
Resultado neto	860,728.27	948,671.62	1,035,754.67	1,127,067.71	1,127,067.71
Donación de Doña Olla 5% anual a 6 ollas comunes	-86,072.83	-94,867.16	-103,575.47	-112,706.77	-112,706.77
Resultado neto luego de donación	774,655.44	853,804.45	932,179.20	1,014,360.94	1,014,360.94

Si bien por año se tiene un balance positivo, para validar si este proyecto durante 5 años crea valor a los principales accionistas se ha tomado en consideración los siguientes supuestos para hallar la WACC del negocio:

Tabla 28*Supuestos para Hallar la WACC*

Información de inversión			
Inversión inicial	S/ 61,900.00		
Inversionista	S/ 27,855.00		
Bancos	S/ 34,045.00		
CAPM		5.27%	
Beta del sector	0.77		Food Processing
Tasa de riesgo de mercado- Peru	1.71%		
Promedio de T-Bond - USA	6.64%		
Riesgo Pais- Peru(Prima riesgo pais)	2.43%		
Obligaciones financieras	Monto		
Financiamiento	S/ 34,045.00		
TEA		14.42%	
Patrimonio Neto	Monto		
Capital	S/ 27,855.00		
Obligaciones financieras	S/ 34,045.00	55%	% Deuda
Patrimonio Neto	S/ 27,855.00	45%	% Patrimonio
Capital Invertido	S/ 61,900.00		

Tabla 29*Estructura de la WACC*

Tasa del Impuesto a la renta	29.50%
CAPM * % PAT	2.37%
TASA DEUDA*(1-0.295)* % DEUDA	5.59%
WACC (Costo de capital promedio)	7.96%

Ello se verá reflejado en el flujo de caja libre, suponiendo que, si al día se llega a vender 460 platos, bajo los supuestos descritos anteriormente en cuanto a la proyección de ventas para el primer año un crecimiento mensual de 5% y un crecimiento anual de 8% durante los próximos 5 años. Así mismo, bajo el esquema que

se tomara el 5% de las ganancias anuales para ser repartidas en las 6 ollas comunes que trabajaran para Doña Olla, se ha obtenido una VAN de S/ 3,804,292 equivalente a un \$ 1,001,129.39 al tipo de cambio de 3.80.

Por último, se tiene observa que el proyecto genera valor al accionista durante los primeros 5 años, siendo la TIR mayor al WACC esperado para este tipo de proyecto. Siendo nuestro escenario ideal y optimista.



Tabla 30*Flujo de Caja – Escenario Optimista*

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	61,900					
Numero de menús vendidos		117150.05	126522.06	126522.06	126522.06	126522.06
Ingresos mensuales		1757250.77	1897830.83	2024352.88	2150874.94	2150874.94
Costo de ventas		-307879.60	-326717.33	-326717.33	-326717.33	-326717.33
Ganancia (Pérdida) Bruta		1449371.16	1571113.50	1697635.55	1824157.61	1824157.61
Gastos de administración		-138600.00	-138600.00	-138600.00	-138600.00	-138600.00
Gastos de Venta		-37080.00	-34080.00	-37080.00	-34080.00	-34080.00
Otros gastos		-52800.00	-52800.00	-52800.00	-52800.00	-52800.00
Ganancia Operativa (EBIT)		1220891.16	1345633.50	1469155.55	1598677.61	1598677.61
Impuesto a la renta (0.295)		-360162.89	-396961.88	-433400.89	-471609.89	-471609.89
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)		860728.27	948671.62	1035754.67	1127067.71	1127067.71
<i>Donación de Doña Olla 5% anual</i>		-86,072.83	-94,867.16	-103,575.47	-112,706.77	-112,706.77
Depreciación mensual		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Variación Capital de Trabajo (0.03)		52717.52	56934.92	60730.59	64526.25	64526.25
Flujo de Caja Libre		827372.97	910739.38	992909.79	1078887.19	1078887.19
Inversión	- 61,900	827372.97	910739.38	992909.79	1078887.19	1078887.19
TIR	13.47%					
Descuento de los flujos						
WACC	7.96%					
VA	S/ 3,866,192	\$1,017,418.86				
VAN	S/ 3,804,292	\$1,001,129.39				

Crea valor

Sin embargo, en caso se llegará a vender aproximadamente 306 menús al día, no se lograría obtener una VAN de un millón de dólares; sin embargo, el proyecto bajo los mismos supuestos sigue creando valor al accionista.

Tabla 31*Flujo de Caja – Escenario Moderado o Conservador*

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	61900.00					
Numero de menús vendidos		77930.25	84164.67	84164.67	84164.67	84164.67
Ingresos mensuales		1168953.77	1262470.07	1346634.74	1430799.42	1430799.42
Costo de ventas		-229047.81	-241578.99	-241578.99	-241578.99	-241578.99
Ganancia (Pérdida) Bruta		939905.97	1020891.08	1105055.76	1189220.43	1189220.43
Gastos de administración		-138600.00	-138600.00	-138600.00	-138600.00	-138600.00
Gastos de Venta		-37080.00	-34080.00	-37080.00	-34080.00	-34080.00
Otros gastos		-52800.00	-52800.00	-52800.00	-52800.00	-52800.00
Ganancia Operativa (EBIT)		711425.97	795411.08	876575.76	963740.43	963740.43
Impuesto a la renta (0.295)		-209870.66	-234646.27	-258589.85	-284303.43	-284303.43
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)		501555.31	560764.81	617985.91	679437.00	679437.00
Donación de Doña Olla 5% anual		-50,155.53	-56,076.48	-61,798.59	-67,943.70	-67,943.70
Depreciación mensual		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Variación Capital de Trabajo (0.03)		35068.61	37874.10	40399.04	42923.98	42923.98
Flujo de Caja Libre		486468.39	542562.43	596586.36	654417.28	654417.28
Inversión	-61900.00	486468.39	542562.43	596586.36	654417.28	654417.28
TIR	7.97%					
Descuento de los Flujos						
WACC	7.96%					
VA	S/ 2,317,877	\$ 609,967.52				
VAN	S/ 2,255,977	\$ 593,678.05				

Crea valor

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para la prueba de Montecarlo se ha tomado como referencia el flujo de caja neto del escenario optimista, la prueba indica que existe un 0.0% de riesgo para obtener el \$1,000,000.00 del proyecto en periodo de 5 año. Sin embargo, al ser industria fluctuante, la proyección corresponde a un escenario moderado.

Tabla 32

Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio

	VAN-Prom	VAN-DE
	4,019,661.16	791,503.33
Primera simulación	4,773,051.84	
VAN promedio simulado	4,042,062.76	
VAN desviación estándar simulada	801192.3363	
VAN mínimo	1,763,038.77	
VAN máximo	6,684,093.51	
Riesgo de pérdida: VAN <20,000	0.00%	

6.4 Resumen de Resultados

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado
Deseabilidad	H1: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, piden con facilidad un menú (almuerzo) usando el aplicativo Doña Olla. Valida: Usabilidad de página web y app	Simulación de solicitud de un pedido hasta culminar con la encuesta de satisfacción	0% de abandono Tiempo menor a 2min para crear la solicitud de pedido. NPS (83%) > 80%
	H2: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú el cual se encuentra dentro de su presupuesto (entre 14 a 18 soles). Valida: Deseabilidad de pedir un menú.	Encuesta digital anónima para identificar intención de compra	50.27% de un total de 187 encuestados indicaron, en una escala del 1 al 5, que estarían dispuestos a pedir un menú, impactando de forma positiva a las ollas comunes.
	H3: Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú, cuya compra genera un impacto social de manera indirecta. Valida: Deseabilidad de pedir un menú con Doña Olla.	Encuesta digital anónima para identificar las habilidades culinarias de las madres/lideresas (sabor, sazón, textura, cantidad y presentación).	Delimitando a las zonas de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina, se aprecia una aprobación de 33 personas representando 17.64%, comprobándose el porcentaje mínimo esperado requerido para cubrir el rendimiento financiero esperado con una VAN de un millón de soles. De 26 oficinistas, el 46.20% indicaron que se encontraban totalmente de acuerdo con la degustación, porcentaje mayor a 30%.
Factibilidad	H1: Creemos que las madres de la olla común tienen las habilidades culinarias necesarias para la elaboración de platos de comida casera. Valida la Sazón de las madres/lideresas.	Montecarlo Plan de Marketing	En cuanto a la calificación por categoría se tiene una calificación mayor a 15% al Sabor (42.31%), Textura (34.62%) y Cantidad (73.08%). Como oportunidad de mejora a las categorías de: Olor (11.54%), Color (11.54%) y Presentación (7.69%), cuyo porcentaje fue menor al 15%. Se obtuvo un rendimiento de 3:1.
Viabilidad	Hipótesis sobre desempeño del plan de marketing		
	Hipótesis sobre simulación del VAN	Se ha realizado la estimación de flujo de caja para hallar la VAN y TIR	Escenario optimista la VAN de Doña Olla, para un periodo de 5 años, es de/ 3,808,920, con una TIR de 13.50% y en un escenario conservador es de s/ 2,250,551, con una TIR de 7.97%; en ambos escenarios el proyecto crea valor a los accionistas, con una WACC de 7.96%
	Hipótesis sobre el EBITDA/intereses		

Capítulo VII. Solución Sostenible

7.1 Relevancia Social de la Solución

Las operaciones de Doña Olla al realizar sus operaciones en una *dark kitchen*, permitirá impactar a 4 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la Tabla 14, se presenta el cálculo del Índice de Responsabilidad Social (IRS) de cada ODS que el proyecto estará impactando.

Tabla 33

Impacto en las ODS

	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4		
Cálculo	4/5	3/5	4/6	4/10	TSRI	8/26
IRS	0.8	0.6	0.6	0.4		0.35
	80%	60%	60%	40%		30%

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Doña surge con la misión de fortalecer a las gestoras de las ollas comunes, brindándoles un ingreso adicional para optimizar los espacios donde atienden a sus comensales. Esto incluye la adquisición de alimentos que no logran obtener a través de donaciones o por medios propios. Gracias a la compra de menús hechas por los oficinistas, quienes con cada compra no solo contribuyen con las Ollas comunes de San Juan de Lurigancho, sino que verán reflejado en su presupuesto mensual por la compra de la canasta básica del hogar, en el ahorro del tiempo que les toma cocinar, así como el gasto generado por hacer un pedido de menú que no incluya el costo por *delivery* (ver Apéndice F).

Doña Olla podrá apoyara a 6 ollas comunes cada año, brindando un trabajo digno a las gestoras quienes formaran parte del equipo de operaciones, beneficiando de esta forma al Estado, con la formalización labora de alrededor de 30 mujeres durante 5 años. Además, el compromiso ambiental del proyecto se verá reflejado con el uso de

implementos biodegradables (*tapers*, cubiertos y botellas), contribuyendo a la disminución de dióxido de carbono o CO₂; contribuyendo al cuidando el medio ambiente, trabajando con materia prima proveniente de productores que realizan buenas prácticas de agricultura sostenible, libre de pesticidas. Por último, la administración de Doña Olla, gracias a la digitalización y las nuevas formas de trabajo, en este caso remoto), se verá reflejado a la reducción de uso de papel, emisión de CO₂ (desplazamiento por uso de medios de transporte), así mismo como de desperdicios producto de las actividades administrativas. Como se observa en Apéndice F: Costos Sociales se detalla el impacto que generara las operaciones de los dispositivos móviles, el transporte por uso de motocicletas y por último, se reflejara la huella de carbono del uso de la Dark Kitchen; contemplando el precio social la suma de \$7.17 por cada tonelada emitida de CO₂ (Ministerio del Ambiente (MINAM), 2020). Obteniendo una VAN social para Doña Olla de S/ 2,679,925.78 con una tasa de descuento social de (TSD) de 8%, se concluye que el proyecto en términos de costo/oportunidad, de acuerdo con la Norma Técnica de la DGPMI del MEF (2021), es rentable y conveniente para la sociedad, por lo que se recomienda ser puesto en marcha (ver Tabla 35).

Tabla 34*Estimación de Beneficios Sociales de Doña Olla*

	1	2	3	4	5
Beneficios Sociales					
Valor ahorrado para al Usuario de Doña Olla	501,919.84	609,551.85	601,117.05	592,682.24	592,682.24
Numero de Menús vendidos al año	7,810.00	8,434.80	8,434.80	8,434.80	8,434.80
Ahorro promedio en consumo de gas	5.74	5.74	5.74	5.74	5.74
Valor de ahorro del consumo de gas	44,829.42	48,415.77	48,415.77	48,415.77	48,415.77
Valor de las capacitaciones anual para 6 gestoras	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00
Donación Anual a 6 Ollas comunes cada año	86,072.83	94,867.16	103,575.47	112,706.77	112,706.77
Valor total de los beneficios sociales	635,462.08	755,474.79	755,748.29	756,444.79	756,444.79

Estimación de Costos Sociales de Doña Olla

	1	2	3	4	5
Costo de Emisión de Dióxido de Carbono por Teléfonos Móviles (Soles/Kg)	2,226.79	2,404.93	2,404.93	2,404.93	2,404.93
Costo Anual de Emisión de Dióxido de Carbono (S/)	2,099.88	2,267.87	2,267.87	2,267.87	2,267.87
Costo Anual de Emisión de Dióxido de Carbono (S/)	390.50	421.74	421.74	421.74	421.74
Valor total de los costos sociales	4,717.16	5,094.54	5,094.54	5,094.54	5,094.54

Tabla 35*Proyección social financiera y VANS*

	1	2	3	4	5
Beneficios sociales	630,744.92	682,901.82	683,175.32	683,871.82	683,871.82
Costos sociales	4,717.16	5,094.54	5,094.54	5,094.54	5,094.54
Evaluación Rentabilidad social					
Tasa de descuento social	8.00%				
VANS	S/ 2,679,925.78	\$ 744,423.83			

ubicadas en la capital. Con ello, las señoras podrían reemplazarlos cuando estos falten por descansos médicos, vacaciones, o renuncia voluntaria intempestiva, atendiendo labores de baja complejidad. Después de haber realizado las iteraciones, entrevistas, encuestas, análisis del usuario, cliente, diseños de las herramientas brindadas, todo hacía pensar que se podría concretar el negocio planteado; no obstante, cuando se realizó la consulta legal, se evidenció restricciones que pondrían en riesgo a las concesionarias y; por ende, la disposición al servicio que se brindaría sería negativa por parte de estas.

En consecuencia, se procedió nuevamente a revisar y poder replantear la idea de negocio, con la finalidad de no generar un conflicto de intereses y que las ollas comunes puedan ser ayudadas, identificando que las gestoras de estas organizaciones son el medio para lograr dicha mejora. Por ello, se volvió a realizar todo el proceso de iteración, entrevistas, encuestas, etc., naciendo Doña Olla, un negocio de *dark kitchen*, para poder brindar *delivery* de comida casera, siendo el público objetivo los oficinistas que deben trabajar de manera presencial entre dos a tres veces por semana, en sus oficinas ubicadas en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, quienes no cuentan con tiempo suficiente para poder realizar los quehaceres de su hogar, especialmente, el cocinar, debido a su complejidad; pues, prefieren emplear su tiempo libre en actividades para ellos mismos, su familia o tiempos de ocio.

En consecuencia, se constata los siguientes puntos:

- En las entrevistas se confirma la necesidad de la olla común, implicando la falta de efectivo para la compra de alimentos y/o productos que permitan la mejora de la implementación de esta.
- Las señoras que gestionan la olla, buscan generar mayores ingresos para su hogar, sin embargo, se les dificulta tener un trabajo formal que se adecue a sus necesidades y tiempos.

- Se identificó una alta demanda en el servicio de *delivery* de comida.
- Se identificó que Doña Olla impactará a cuatro ODS, 1. Fin de la Pobreza, 2. Hambre Cero, 5. Igualdad de género y la 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico.
- Se identificó la necesidad del cliente (oficinista) por querer comer de forma casera, sin embargo, no cuenta con tiempo suficiente para los quehaceres del hogar y prefiere pedir comida en lugar de prepararla.
- Se registró que el cliente también busca generar un impacto a la sociedad, enfocándose no solo en pedir un menú acorde a sus posibilidades, sino que suma bastante que con esa compra se encuentre apoyando a una olla común.
- Se registró que, como parte de las mejoras en las sociedad y medio ambiente, se deberá utilizar menaje biodegradable para la entrega del menú.
- El VAN de Doña Olla, para un periodo de 5 años, se concluye que este puede ser lograr a ser S/ 3,804,292 o \$ 1,001,129.39, en un escenario optimista con una alta demanda de pedidos; sin embargo, en un escenario conservador se puede lograr obtener una VAN de S/ 2,255,977 o \$ 593,678.05; bajo los mismo supuestos descritos en el capítulo 6.
- Por último, Doña Olla, genera valor en los dos escenarios descritos en el capítulo 6, tanto para el optimista como para el conservador siendo la TIR: 13.47% y 7.97% respectivamente, obteniendo una WACC de 7.96%

8.3. Recomendación

Se recomienda realizar el emprendimiento Doña Olla, debido a que es un negocio rentable, que permitirá a los accionistas obtener beneficios no solo monetarios sino de índole social. Creando un valor compartido, debido al impulso positivo de las ollas comunes de San Juan de Lurigancho.

Es importante iniciar con aquellas ollas registradas, en el portal del MIDIS, correspondiente al decreto de la Ley N°31458, que reconocen a las ollas comunes, a través de requisitos establecidos para su formalización como una OSB (Organizaciones Sociales de Base) de segundo nivel (ver Apéndice F), que asegura, a su vez, que estas conformen un consejo directivo, incluyendo la definición de cargos y funciones correspondientes. Por esta razón, el aporte económico extra será dirigido a la tesorera de la olla correspondiente, debido a que se encontrará amparada por la organización, siendo, a su vez, una representante frente al Estado. El proyecto es escalable y potencial para incursionar en otros distritos de la ciudad, apalancándose de otras representantes de ollas pertenecientes a diferentes zonas de la capital.

Por otro lado, se aconseja evaluar el proceso operativo de Doña Olla, sobre todo durante las horas de operación del personal y monitoreo del tiempo de servicio; con el uso del *journey map*, para identificar las oportunidades de mejora en la satisfacción del servicio y de los productos, desde la percepción del cliente. Además, debido a que Doña Olla al iniciar sus operaciones buscara optimizar los costos, por lo que se sugiere que, al año siguiente de apertura, se realice una penetración dentro del mercado mediante una sólida campaña de marketing con el objetivo de dar a conocer la marca y atraer socios estratégicos y como consecuencia más clientes.

Para el análisis financiero es preferible estimar el costo de materia prima real del menú a venderse; ello debido a que se tiene como supuesto que el porcentaje del costo de materia prima es un 28% utilizado para todo tipo de restaurantes cuando se realiza un costeo de recetas general. Ello permitirá realizar una prueba de Montecarlo real y validar si el proyecto es viable o no.

Por último, para el costo de plan de marketing, se debe de estimar la rendición de *reels* o contenido a producirse en las plataformas de redes sociales, ya que el

rendimiento de este tipo de contenido fluctúa dependiendo de los *trends* viralizados o con mayores vistas, con la finalidad de generar un incremento en las ventas y asimismo, generar consciencia social, ya que por la compra de cada menú se estará apoyando un fuente de ingreso adicional para las ollas comunes.



Referencias

- Akin, O. (2019). *Marketing campaign simulation modelling – The Monte Carlo approach (Python 3)*. Recuperado de <https://medium.com/@olukaakin/marketing-campaign-simulation-modelling-the-monte-carlo-approach-python-3-f20c275cfb22>.
- Alcazar, L. & Fort, Ricardo. *Resiliencia en tiempos de pandemia: El caso de las ollas comunes en Lima, Perú*. Recuperado de: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADEAI41.pdf>
- Alcazar, L. & Fort, Ricardo. *Resiliencia en tiempos de pandemia: El caso de las ollas comunes en Lima, Perú*. Recuperado de: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADEap65.pdf>
- Baso, A. (2022). *Crisis alimentaria amenaza a ollas comunes y sus más de 200 mil beneficiarios*. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/crisis-alimentaria-amenaza-a-ollas-comunes-y-sus-mas-de-200-mil-beneficiarios-informe-ec-data-midis-precio-de-alimentos-gas-ecdata-noticia/>
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The relationship between investor materiality and the SDGs: a methodological framework. *Sustainability*, 10(7), 2248. doi: 10.3390/su10072248.
- Bias, R. & Mayhew, D. J. (2005). *Cost-justifying usability*. San Francisco, CA: Elsevier.
- Bland, D., & Osterwalder, A. (2020). *Testing business ideas: you're holding a field guide for rapid experimentation. Use the 44 experiments inside to find your path to scale*. New York, NY: Wiley.
- Capece. (2022). Reporte Oficial de la industria e-commerce en Perú. Recuperado de: https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf

Cayetano, J. (11 de Noviembre 2023). *Ollas comunes: todo lo que se sabe sobre las denuncias de disminución de entrega de alimentos y la respuesta del alcalde López Aliaga*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/lima/ollas-comunes-todo-lo-que-se-sabe-sobre-las-denuncias-de-disminucion-de-entrega-de-alimentos-y-la-respuesta-del-alcalde-lopez-aliaga-alimentos-conservas-fenomeno-de-el-nino-municipalidad-de-lima-noticia/?ref=ecr>

Chavez Q, Lucero.(2022). *Dark kitchens en Lima: existen más de 280 cocinas enfocadas en el delivery y la zona norte tiene potencial de crecimiento*. FORBES PERÚ. Recuperado de: <https://forbes.pe/negocios/2022-12-15/dark-kitchens-en-lima-existen-mas-de-280-cocinas-enfocadas-en-el-delivery-y-la-zona-norte-tiene-potencial-de-crecimiento>

Cocinas Ocultas. *Abre tu restaurante en Lima al menor costo con personal mínimo*. Recuperado de: https://landing.cocinasocultas.com/lima-amp?utm_source=google&utm_medium=paid_search&utm_campaign=darkkitchen&utm_content=responsive&utm_geo=pe_lima_maxconvertcpa_search_lowerfunnel_opps&utm_term=dark%20kitchen%20peru&ciudad=lima&gclid=EA1aIQobChMIqoWo3tfQggMV3lhIAB33Nwk-EAAYASAAEgKfrPD_BwE

CUORE. *El 86% de fuerza laboral ya regresó al trabajo presencial en Lima. 6% trabaja en remoto*. Recuperado de: <https://www.ccrilatam.com.pe/blog/86-de-fuerza-laboral-ya-regreso-al-trabajo-presencial-en-lima>

Defensoría Del Pueblo. (2022). *Defensoría del Pueblo: además de asistencia alimentaria, las ollas comunes necesitan acceso a agua segura, infraestructura y equipamiento adecuado*. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-ademas-de-asistencia-alimentaria-las-ollas-comunes-necesitan-acceso-a-agua-segura-infraestructura-y-equipamiento-adecuado/>

Delitbee. *Origen de las Dark Kitchens*. Recuperado de: <https://delitbee.com/blog/el-origen-de-las-dark-kitchen/>

El Comercio.(2023) *Estiman que mercado de 'dark kitchen' en Perú podría crecer hasta 30% este año*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/estiman-que-mercado-de-dark-kitchen-en-peru-podria-crecer-hasta-30-este-ano-noticia/>

El Peruano (2022). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31458, Ley que reconoce las ollas comunes y garantiza su sostenibilidad, financiamiento y el trabajo productivo de sus beneficiarios, promoviendo su emprendimiento*.

DECRETO SUPREMO N° 002-2022-MIDIS. Recuperado de:

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2076344-2>

El Peruano (2023). *Ejecutivo financiará ollas comunes para 115,000 peruanos*.

Recuperado de: <https://www.elperuano.pe/noticia/219106-ejecutivo-financiara-ollas-comunes-para-115000-peruanos>

El Peruano. (7 de octubre de 2019). *Evolución Positiva en Febrero. Crece actividad de restaurantes*. <https://elperuano.pe/noticia/241756-crece-actividad-de-restaurantes>

García, Salomé. *Los efectos negativos del 'delivery': de la contaminación a la mala nutrición*. Repositorio del diario El País. Recuperado de:

https://elpais.com/gastronomia/el-comidista/2022/06/22/articulo/1655885192_607748.html

Gamboa, G. (Enero de 2024). *El negocio de las Dark Kitchens en Perú alcanzará los US\$ 1,5 billones hacia 2025*. Mercado Negro.

<https://www.mercadonegro.pe/marketing/el-negocio-de-las-dark-kitchens-en-peru-alcanzara-los-us-15-billones-hacia-2025/#:~:text=Home%20Actualidad-,El%20negocio%20de%20las%20Dark%20Kit>

[chens%20en%20Per%C3%BA%20alcanzar%C3%A1%20los,1%2C5%20billones%20hacia%202025&text=Seg%C3%BA%20el%20informe%20'El%20Futuro,en%20comparaci%C3%B3n%20con%20el%202022](#)

GanaMás. (2023). *Mercado de dark kitchen en Perú apunta a crecer hasta en 30% este 2023*. Recuperado de: <https://revistaganamas.com.pe/mercado-de-dark-kitchen-en-peru-apunta-a-crecer-hasta-en-30-este-2023/>

Gob.pe (s.f). *Decreto Legislativo N.º 728*. Congreso de la Republica.

<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>

Guardamino, B. (08 de Marzo 2024). *Ollas comunes tendrán que cocinar con solo S/ 2,22 por personas debido a reducción del presupuesto*. Infobae.

<https://www.infobae.com/peru/2024/03/08/ollas-comunes-tendran-que-cocinar-con-solo-s-222-por-personas-debido-a-reduccion-del-presupuesto-del-midis>

Hardy, C. (2020). *Hambre + Dignidad = Ollas comunes*. Recuperado de:

https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2020/10/Hambredignidad_web.pdf

Hidalgo, D. (2022). *Mujeres de ollas comunes en Lima Metropolitana le hacen frente a la pobreza, el hambre y la inflación*. PUCP. Recuperado de:

<https://idehpucp.pucp.edu.pe/revista-memoria/reportaje/mujeres-de-ollas-comunes-en-lima-metropolitana-le-hacen-frente-a-la-pobreza-el-hambre-y-la-inflacion/>

Hubbard, D. W. (2014). *How to measure anything*. 3a. ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Krug, S. (2014). *Don't make me think: a common sense approach to web and mobile usability*. New York, NY: New Riders.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Actividad de restaurantes aumentó en 3,66% en diciembre 2023*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-aumento-en-366-en-diciembre-2023-15025/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023) *Actividad de restaurantes se redujo 1,35% en setiembre 2023*. Recuperado de:

https://www.gob.pe/institucion/inei/buscador?term=delivery+comida&institucion=inei&topic_id=&contenido=&sort_by=none

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que, en el mes de julio de 2023, el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana aumentó 0,39% con una variación acumulada de 2,92% y la de los últimos doce meses (agosto 2022-julio 2023) de 5,88%*. Recuperado de: [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-julio-de-2023-los-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-subieron-039-14500/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%3%ADstica,\)%%20de%205%2C88%25](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-julio-de-2023-los-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-subieron-039-14500/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%3%ADstica,)%%20de%205%2C88%25)

IPSOS. (2022). *PPT Evaluación del programa “OLLAS QUE DESARROLLAN”*. Alicorp.

IPSOS. (2024). *El consumidor 2024: preocupaciones, expectativas, actitudes, nuevos comportamientos y tendencias*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/El%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29_0.pdf

KOM agencia digital. (s.f). *Las mejores páginas web de deliverys de comida en Perú*

<https://kom.pe/las-mejores-paginas-web-de-deliverys-de-comida-en-peru/>

Latina. (2023). *Ollas comunes de Lima reciben menos insumos desde agosto de 2023*.

Recuperado de: <https://latinanoticias.pe/lima/ollas-comunes-de-lima-reciben-menos-insumos-desde-agosto-de-2023>

La República. (2023). *‘Dark kitchen’: El nuevo modelo de negocio en Perú*. Horeca.

Recuperado de: <https://www.horeca.pe/noticia/%E2%80%98dark-kitchen%E2%80%99-el-nuevo-modelo-de-negocio-en->

[per%C3%BA#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20surgen%20las%20%E2%80%98dark%20kitchens%E2%80%99%3F%20Si%20bien%20este,despegue%20y%20cogi%C3%B3%20mayor%20popularidad%20en%20nuestro%20pa%C3%ADs.](#)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil.*

Lima: MEF. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2015/guia_general.pdf.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Informe trimestral del mercado laboral, situación del empleo, 2023 Trimestre 1(2023). Recuperado de:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5079481/Reporte%20Trimestral%20del%20Mercado%20Laboral%202023-Trimestre%201.pdf>

Pareja, S. (2022). *El cálculo imposible de las ollas comunes: ¿cómo repartir cuatro pescados entre trescientas personas?* Salud conlu.pa. Recuperado de:

<https://saludconlupa.com/sobremesa/el-calculo-imposible-de-las-ollas-comunes-como-repartir-cuatro-pescados-entre-trescientas-personas/>

Osterwalder, A. et al. (2020). *The invincible company*. Hoboken, NJ: Wiley.

RPP. (2023). *"Ollas que desarrollan": Conoce el programa que impulsa*

emprendimientos en las ollas comunes del Perú. Recuperado de:

<https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/ollas-que-desarrollan-conoce-el-programa-que-impulsa-emprendimientos-en-las-ollas-comunes-del-peru-noticia-1498544>

Santandreu, A. (Noviembre de 2022). *Agenda de política alimentaria de la Red de*

Ollas Comunes de Lima. Rikolto Latinoamérica. [https://library.fes.de/pdf-](https://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/19818.pdf)

[files/bueros/peru/19818.pdf](https://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/19818.pdf)

Tullis, T., & Albert, B. (2014). *Measuring the user experience: collecting, analyzing, and presenting usability metrics*. 2a. ed. Waltham, MA: Elsevier.

Universidad del Pacífico. (2023). La inseguridad alimentaria y El Fenómeno El Niño, por Angie Higuchi. Recuperado de: <https://ciup.up.edu.pe/analisis/la-inseguridad-alimentaria-y-el-fenomeno-el-nino-por-angie-higuchi/>

Vasquez, Ruben.(2022) *Wicuk, la startup peruana para negocios gastronómicos que consiguió una inversión de 850.000 dólares*. ECOMMERCE NEWS. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/marketing-digital/2022/wicuk-la-startup-peruana-para-negocios-gastronomicos-que-consiguio-una-inversion-de-850-000-dolares.html>

World Vision Perú. (2022). *Innovador proyecto capacita a ollas comunes para optimizar su gestión frente a la crisis alimentaria*. Recuperado de: <https://blog.worldvision.pe/world-vision-peru-noticias/innovador-proyecto-capacita-a-ollas-comunes-para-optimizar-su-gesti%C3%B3n-frente-a-la-crisis-alimentaria>

Yiu, T. (2019). Business strategy for data science: learn the basics of business strategy before you start machine learning. Recuperado de: <https://towardsdatascience.com/business-strategy-for-data-scientists-25e3ca0af5ee>

Apéndices

Apéndice A: Entrevistas a usuarios

Tabla A1

Guía de entrevista a usuarios beneficiarios

Objetivo de la entrevista	Conocer el estilo de vida, hábitos, costumbres y preferencias de las mujeres, entre 30 a 50 años, que gestionan las ollas comunes de tres distritos en Lima Metropolitana.
Frente 1: Demografía	Nombre / Edad / Ocupación ¿De qué te sientes orgullosa? <i>Sustento: Queremos conocer sus competencias y/o capacidades.</i> ¿Qué te gustaría lograr en la vida? <i>Sustento: Es un primer paso para ahondar en sus anhelos, lo que no tiene y lo que quiere; así como el porqué.</i>
Frente 2: Actividades	Descríbeme como es un día típico para ti. <i>Sustento: Queremos entender las actividades que realiza y cómo ocupa su tiempo.</i> ¿Qué haces en tus tiempos libres? <i>Sustento: Queremos comprender sus prioridades en la vida.</i> ¿Cómo te organizas con la olla común? <i>Sustento: Entender cómo se ordena la gestora de olla para atender la dinámica.</i>
Frente 3: Creencias	¿Cuál es tu principal motivación en la vida? ¿Por qué? <i>Sustento: Queremos entender lo que moviliza principalmente a los usuarios beneficiarios.</i> ¿A quién admiras? ¿Por qué? <i>Sustento: Queremos entender qué valores prevalecen en los usuarios beneficiarios.</i>
Frente 3: Problemas	¿Cuáles son las principales fortalezas de tu olla común? <i>Sustento: Queremos entender cuáles son los pilares que sustentan a la olla común.</i> ¿Cuáles son los principales problemas de tu olla? <i>Sustento: Queremos entender los dolores principales de las lideresas de las ollas.</i> ¿Cómo sería tu olla ideal? <i>Sustento: Queremos entender cuál sería su proyección en las ollas comunes que gestionan.</i>
Frente 4: Familia	¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Cuántos miembros son? <i>Sustento: Queremos entender la dinámica y el rol de las gestoras de la olla común en su familia.</i> ¿Qué dificultades afrontan como familia? <i>Sustento: Queremos entender sus problemas personales que las puedan estar impactando (empatía).</i> ¿Qué piensa tu familia sobre la olla común que lideras? <i>Sustento: Queremos entender cómo su familia se relaciona con la actividad que la lideresa realiza.</i>
Frente 5: Círculo Social	¿Cómo es tu relación con tus vecinos? <i>Sustento: Queremos conocer el rol dentro de su comunidad.</i> ¿Cuándo fue la última vez que fuiste al mercado? ¿Cómo te relacionas con tus "caseras"? <i>Sustento: Queremos conocer su entorno y el rol que tiene el mercado en la olla común como proveedor.</i> ¿Usas WhatsApp, Instagram, Facebook, TikTok? ¿Cómo lo haces? <i>Sustento: Queremos entender sus influencias digitales y cómo perciben estas herramientas para su día a día.</i>

Tabla A2*Lista de usuarios beneficiarios entrevistados*

Nombre de entrevistado	Tipo	Medio de entrevista
Luz	Usuario beneficiario	Presencial
Magda	Usuario beneficiario	Presencial
Mari Liz	Usuario beneficiario	Presencial
Mercedes	Usuario beneficiario	Presencial
Jacqueline	Usuario beneficiario	Presencial
Carmen	Usuario beneficiario	Presencial
Vicentina	Usuario beneficiario	Presencial
Diana	Usuario beneficiario	Presencial
Cecilia	Usuario beneficiario	Presencial
Elsa	Usuario beneficiario	Presencial
Silvia	Usuario beneficiario	Presencial
Rosemary	Usuario beneficiario	Zoom
Marielith	Usuario beneficiario	Zoom
Victoria	Usuario beneficiario	Zoom
Yenni	Usuario beneficiario	Zoom
Ingrid	Usuario beneficiario	Zoom
Rosa	Usuario beneficiario	Zoom
Flor	Usuario beneficiario	Zoom
Reyna	Usuario beneficiario	Zoom
Nancy	Usuario beneficiario	Zoom
Margarita	Usuario beneficiario	Zoom

Figura A1

Sesión con usuarios beneficiarios

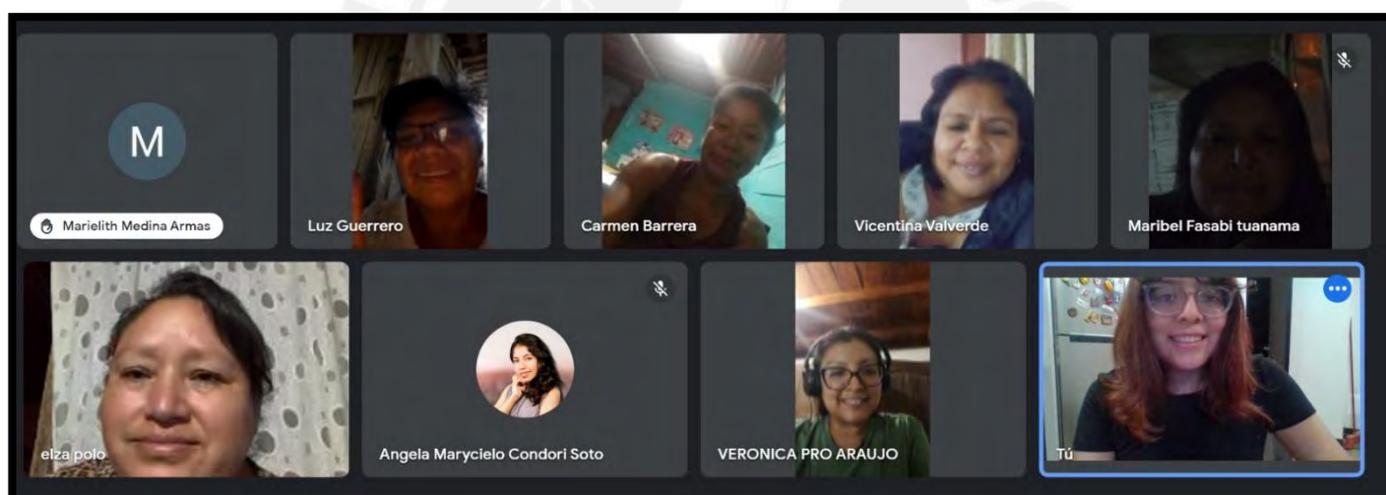


Tabla A3*Guía de entrevista a usuarios clientes*

Objetivo de la entrevista	Conocer el estilo de vida, hábitos, costumbres y preferencias de los oficinistas entre 30 a 40 años, que trabajan presencialmente en oficina por lo menos 3 veces a la semana.
Frente 1: Demografía	Nombre / Edad / Ocupación ¿Qué te hace sentir orgulloso? <i>Sustento: Queremos conocer sus competencias y/o capacidades.</i> ¿Qué te gustaría lograr en la vida? <i>Sustento: Es un primer paso para ahondar en sus anhelos, lo que no tiene y lo que quiere; así como el porqué.</i>
Frente 2: Actividades	¿A qué te dedicas? <i>Sustento: Queremos entender su rol en el día a día.</i> ¿Cómo organizas tu tiempo durante la semana laboral? <i>Sustento: Queremos comprender sus prioridades en el día a día.</i> ¿Cómo organizas tu tiempo durante los fines de semana? <i>Sustento: Entender qué prioriza realizar en sus tiempos libres.</i>
Frente 3: Creencias	¿Cuál es tu principal motivación en la vida? ¿Por qué? <i>Sustento: Queremos entender lo que moviliza principalmente a los clientes.</i>
Frente 3: Problemas	¿Cuáles son tus principales preocupaciones? <i>Sustento: Queremos entender cuáles son los principales motores de su vida.</i>
Frente 4: Familia	¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Con quién o con quienes vives? <i>Sustento: Queremos entender la dinámica dentro del hogar.</i> ¿Cuál es tu rol dentro del núcleo familiar? <i>Sustento: Queremos entender su rol y responsabilidades en su familia.</i>
Frente 5: Círculo Social	¿Cuáles son tus intereses/hobbies? <i>Sustento: Queremos conocer qué actividades extracurriculares realiza.</i>

Tabla A4*Lista de usuarios clientes entrevistados*

Nombre de entrevistado	Tipo	Medio de entrevista
Shirley	Usuario cliente	Zoom
Henry	Usuario cliente	Zoom
Carlos	Usuario cliente	Zoom
Leo	Usuario cliente	Zoom
Abraham	Usuario cliente	Zoom
Silvia	Usuario cliente	Zoom
Daniel	Usuario cliente	Zoom
Joselyn	Usuario cliente	Zoom
Rosly	Usuario cliente	Zoom
Daniela	Usuario cliente	Zoom
Regina	Usuario cliente	Zoom
Yesbit	Usuario cliente	Zoom
Marie	Usuario cliente	Zoom
Mijail	Usuario cliente	Zoom
Mónica	Usuario cliente	Zoom

Apéndice B: Lienzos

Figura B1

Mapa de Pensamiento Visual del Problema Social Relevante

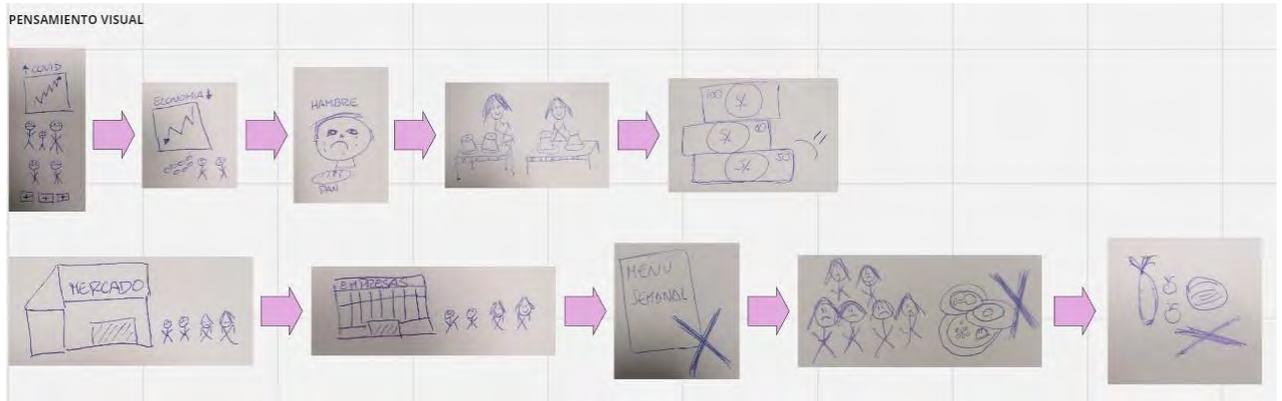


Figura B2

Mapa de Pensamiento Abductivo del Problema Social Relevante

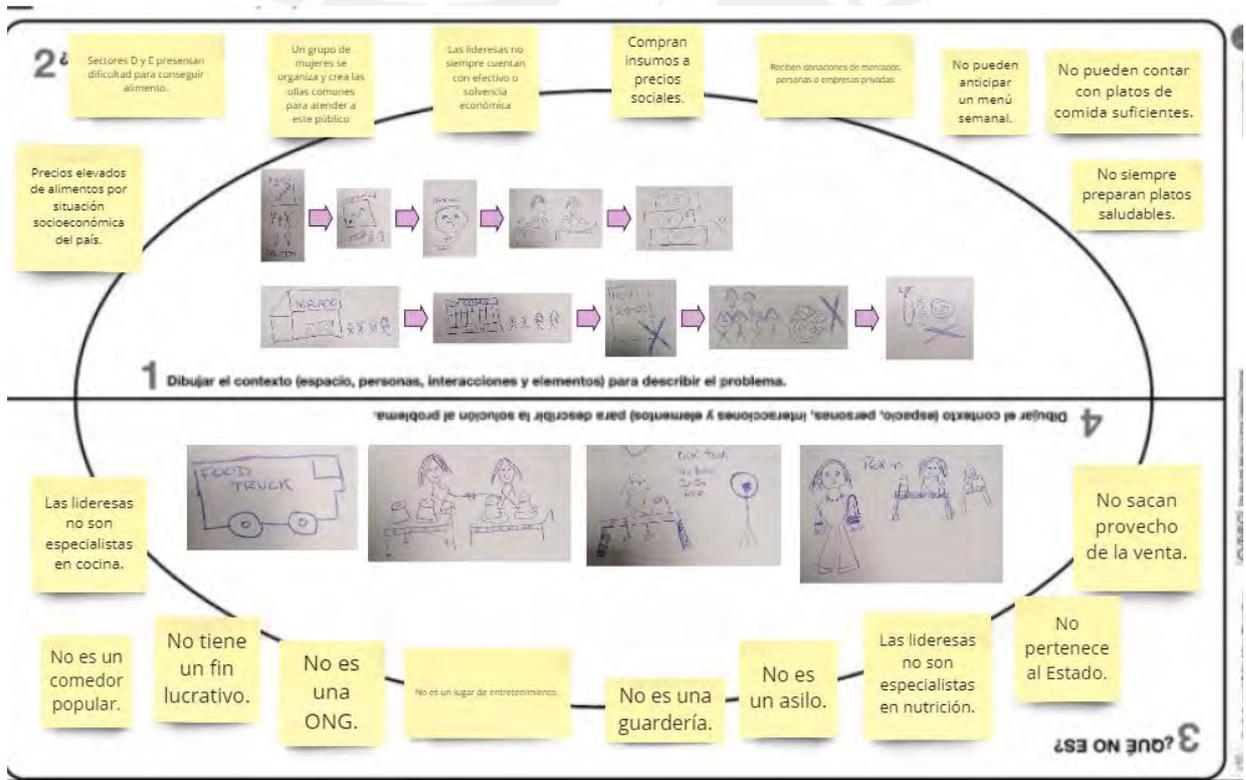


Figura 5B

Lienzo 6x6 – Usuario cliente

OBJETIVO		NECESIDADES			
<p>Apoyar a los funcionarios a tener más tiempo de descanso y/o compartir en familia, aprovechando sus tiempos libres.</p>		<p>Los oficinas necesitan hacer más trabajo en remoto para tener más tiempo en casa y así aprovechar más cómodas.</p>	<p>Las oficinas necesitan espacios de esparcimiento individual y/o grupales (ya sea con amigos y/o familia).</p>	<p>Las oficinas necesitan reducir el tiempo que invierten para ir y regresar del trabajo.</p>	<p>Las oficinas necesitan tener tiempos reuniones durante el horario laboral.</p>
<p>¿Cómo podríamos hacer que José pueda realizar más fácilmente su trabajo en remoto para pasar más tiempo en casa?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que José pueda reducir el tiempo dedicado a tareas rutinarias dentro del hogar?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que José tenga disponibles espacios de esparcimiento individual y/o grupales (ya sea con amigos y/o familia)?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que José pueda descansar durante el horario laboral para no llegar más agotado a casa?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que José reduzca su tiempo en ir y/o regresar del trabajo?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que José tenga menos reuniones durante el horario laboral, para evitar que llegue más cansado a casa?</p>
<p>Oficina especializada en soluciones tecnológicas para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados.</p>	<p>El proveedor de servicios de limpieza debe ofrecer un servicio de limpieza profesional y eficiente.</p>	<p>Que Leda invite a sus amigos y familiares a su casa para disfrutar con ellos.</p>	<p>Pausas activas.</p>	<p>Que trabaje en remoto.</p>	<p>Designar ciertos días de la semana con una cantidad limitada de reuniones.</p>
<p>Dar flexibilidad a la empresa sobre cómo de flexibilidad en los horarios de trabajo, siempre y cuando se cumpla con los plazos y calidad establecidos.</p>	<p>Que contrate a una persona que le prepare la comida a José.</p>	<p>Capacitación en herramientas de gestión del tiempo para evitar salir tarde de la oficina.</p>	<p>Zona para hacer una siesta dentro de la oficina.</p>	<p>Ofertar opciones de transporte público o privado para facilitar el acceso al trabajo.</p>	<p>Limitar las reuniones a una hora máxima. Cuando llegue la hora de la reunión, la reunión se cancela.</p>
<p>Que se habilite el Work From Anywhere en su empresa.</p>	<p>Que contrate un paquete en una lavandería para lavar la ropa mensual.</p>	<p>Tener un área en su casa amoblada con diferentes juegos y/o actividades que le guste.</p>	<p>Zona para jugar fútbol o tenis de mesa dentro de la oficina.</p>	<p>Que haya un bus solo de la empresa.</p>	<p>Designar uno o dos días sin reunión.</p>
<p>Acceder con todo su equipo que él puede trabajar desde casa.</p>	<p>Tener un robot que lo ayude en todos los quehaceres del hogar.</p>	<p>Ofertar servicios de masajes para relajarse y reducir el estrés.</p>	<p>Un masajista a disposición durante el día laboral.</p>	<p>Ofertar alternativas de transporte público o privado para facilitar el acceso al trabajo.</p>	<p>Conocer herramientas para gestionar efectivamente las reuniones.</p>
<p>Maximizar el uso de reuniones virtuales.</p>	<p>Que tenga un asistente en el hogar para ayudar a organizar la gestión de sus tareas.</p>	<p>Ofertar programas de bienestar para que los empleados puedan acceder a servicios de salud y bienestar.</p>	<p>Aumentar el tiempo de receso (de una a dos horas).</p>	<p>Uber Air (instalación de helicópteros para el transporte).</p>	<p>Implementar herramientas de gestión de reuniones para mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de las reuniones.</p>
<p>Disponibilidad de videoconferencias remotas de forma eficiente, en cualquier momento y lugar.</p>	<p>Servicio de entrega de comida por delivery que sea rápido y eficiente, tanto en el tiempo como en el precio.</p>	<p>Ofertar programas de bienestar para que los empleados puedan acceder a servicios de salud y bienestar.</p>	<p>Crear un programa de bienestar que incluya masajes, yoga y actividades físicas, para los empleados durante el horario laboral.</p>	<p>Tener a disposición un servicio de transporte para facilitar el acceso al trabajo.</p>	<p>Crear un espacio que ayude a gestionar efectivamente las reuniones virtuales y reducir el tiempo de las reuniones.</p>

Apéndice C: Encuesta a usuarios

Figura C1

Resultado de la pregunta “Si existiera una empresa que te brinde un menú de calidad y que beneficie a las ollas comunes de Lima Metropolitana ¿Cuán dispuesto(a) estarías en solicitarlo para tu almuerzo?” (siendo 1, nada dispuesto/a; y, 5, siempre dispuesto/a)

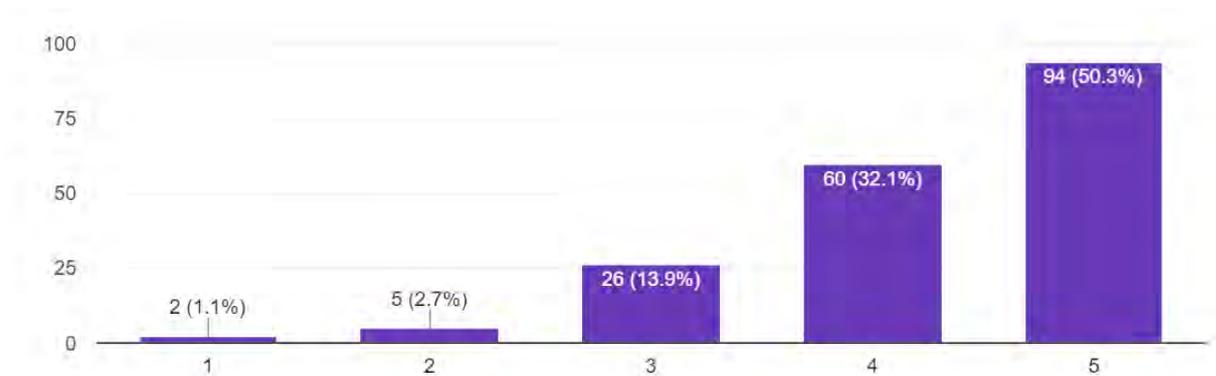


Figura C2

Resultado de la pregunta “¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un menú que beneficie a las ollas comunes de Lima Metropolitana?”

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un menú que beneficie a las ollas comunes de Lima Metropolitana?

188 respuestas

 Copiar

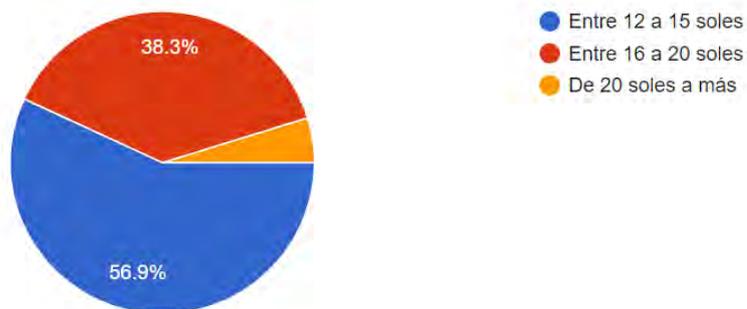


Figura C3

Resultado de la pregunta “En base a la pregunta anterior, ¿Con qué frecuencia solicitarías este menú?”

En base a la pregunta anterior, ¿Con qué frecuencia solicitarías este menú?

 Copiar

187 respuestas



Para ver los resultados analizados ingresar a <https://bit.ly/EncuestaDo%C3%B1aOlla>



Apéndice D: Lienzo Blanco de Relevancia Iteraciones

Figura D1

Prototipo 1 – Doña Olla [Cliente]

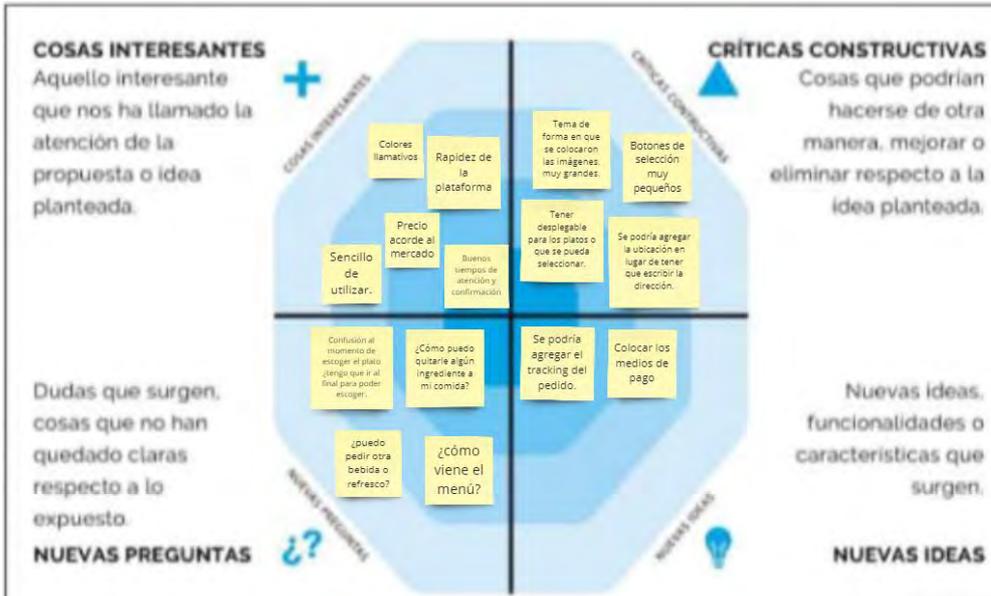


Figura D2

Prototipo 1 – Doña Olla [Usuario beneficiario]

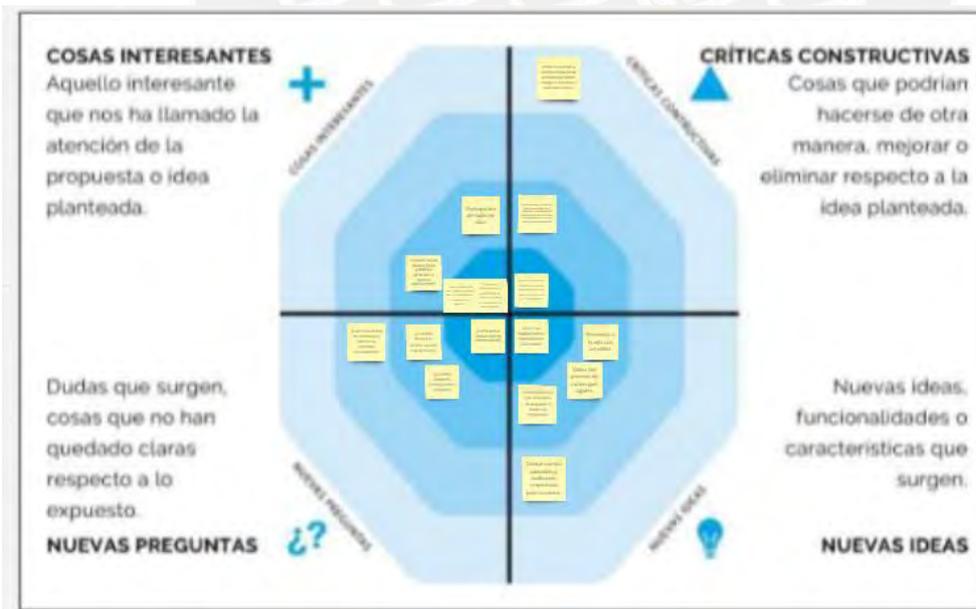


Figura D3

Prototipo 2 – Doña Olla [Cliente]

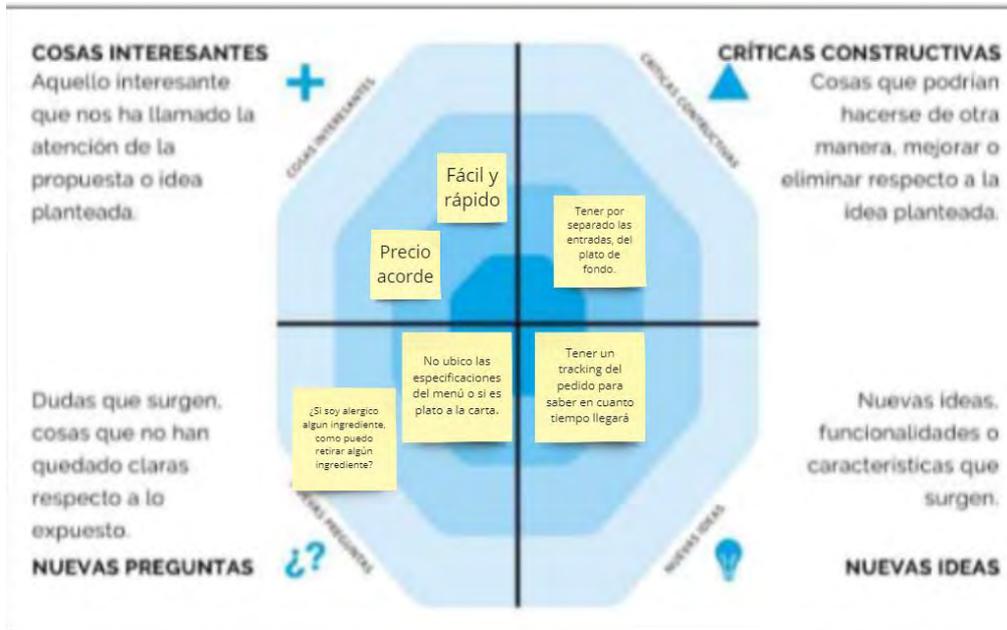


Figura D4

Prototipo 2 – Doña Olla [Usuario beneficiario]

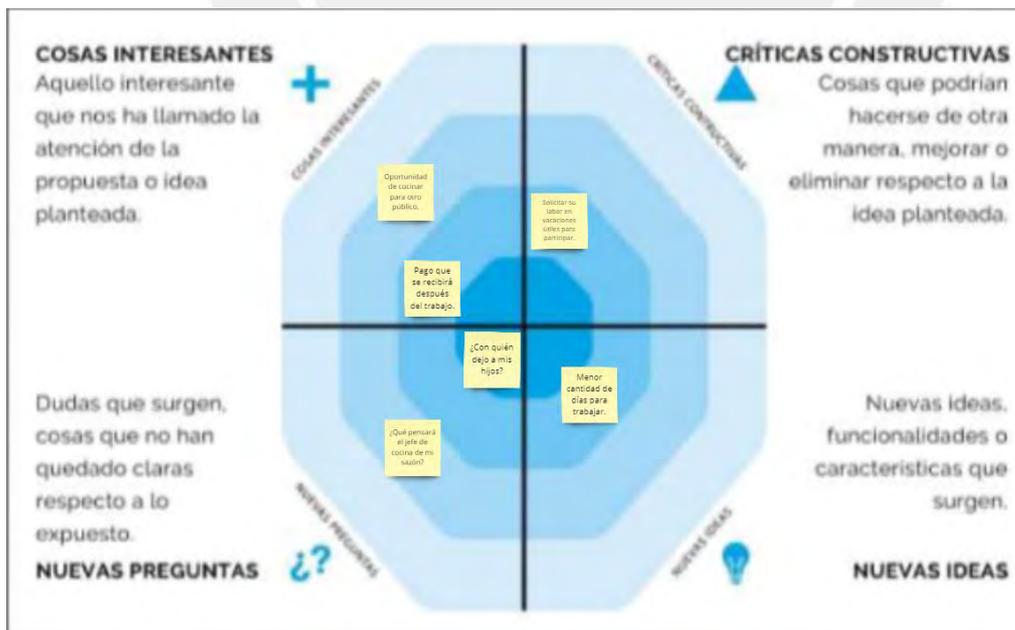
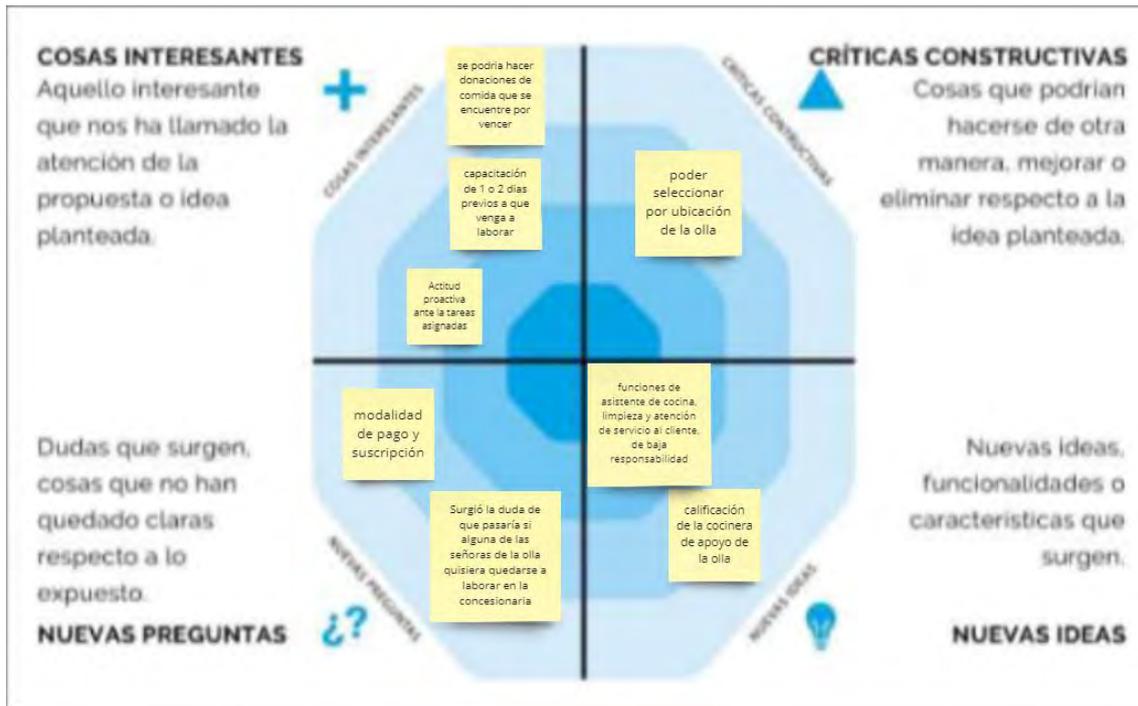
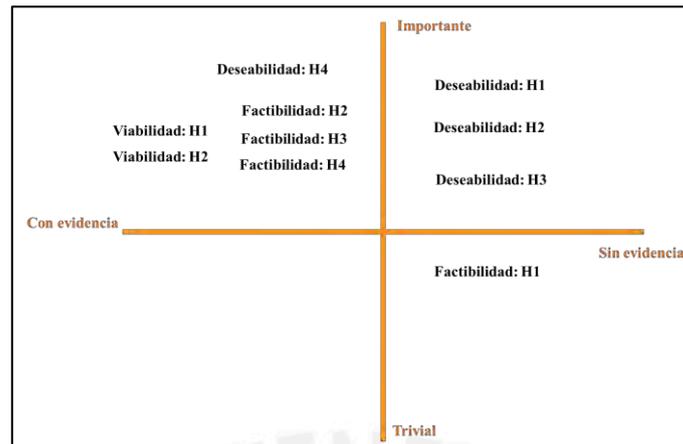


Figura D3

Prototipo 3 – Doña Olla [Cliente]



Apéndice E: Matriz de Priorización de Hipótesis.



Apéndice F: Tarjetas de Prueba de Hipótesis Deseabilidad y Usabilidad

Figura F1

Tarjeta de Prueba Deseabilidad – Hipótesis 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)

Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, piden con facilidad un menú (almuerzo) usando el aplicativo Doña Olla. Valida: Usabilidad de página web y app

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 📊📊📊)

Para verificarlo, nosotros observaremos si el cliente fue capaz de solicitar un pedido y culminar con la interacción hacia el WhatsApp, hasta realizar la encuesta de satisfacción.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos el porcentaje de abandono, tiempo en que se demora en crear un pedido, tiempo en que se demora hasta recibir el pedido y NPS

Paso 4: Criterio

Estamos bien si: Porcentaje de abandono es menor al 10%. Tiempo en que se demora en crear un pedido es menos a 2 minutos. Tiempo en que se demora hasta recibir el pedido es menor a 15 minutos. NPS > 85%.

Tarjeta de Prueba Deseabilidad – Hipótesis 2

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Medición de la Deseabilidad

Responsable Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 2 3)

Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú el cual se encuentra dentro de su presupuesto (entre 14 a 18 soles). Valida: Deseabilidad de pedir un menú.

Paso 2: Prueba (Contabilidad de los datos 1 2 3)

Para verificarlo, nosotros encuestaremos de forma digital y anónima para identificar la intención de compra.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 2 3)

Además, mediremos el porcentaje de intención de compra de menú con Doña Olla.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si: El resultado es mayor o igual al 10% (mínimo % para cubrir el rendimiento esperado de una VAN igual a 1 millón de soles).

Tarjeta de Prueba Deseabilidad – Hipótesis 3

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Medición de la Deseabilidad

Responsable Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 2 3)

Creemos que los oficinistas de 31 a 40 años que actualmente se encuentran trabajando en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, suelen pedir entre 2 a 3 veces por semana un menú, cuya compra genera un impacto social de manera indirecta. Valida: Deseabilidad de pedir un menú con Doña Olla.

Paso 2: Prueba (Contabilidad de los datos 1 2 3)

Para verificarlo, nosotras encuestaremos de forma digital y anónima para identificar la intención de compra de los oficinistas.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 2 3)

Además mediremos el % de intención de compra de menú con Doña Olla.

Paso 4: Criterio

Estamos bien sí, el resultado es mayor o igual al 10% (mínimo % para cubrir el rendimiento esperado de un VAN igual a un millón de soles).

Figura E2

Tarjeta de Prueba Factibilidad – Hipótesis 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Medición de la Factibilidad

Responsable Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 3/3/3)

Creemos que las madres de la olla común tienen las habilidades culinarias necesarias para la elaboración de platos de comida casera. Valida: Sazón de las madres/lideresas.

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 3/3/3)

Para verificarlo, nosotras encuestaremos de forma digital y anónima para identificar las habilidades culinarias de las madres/lideresas (sabor, sazón, textura, cantidad y presentación).

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3/3/3)

Además mediremos el % por cada categoría para identificar las fortalezas de las madres/lideresas.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si, el resultado es mayor al 30% en la degustación total del plato; y que el resultado no sea menor al 15% por cada categoría correspondiente al plato probado.

Apéndice F: Guion narrativo para las pruebas de usabilidad

Hola (nombre del entrevistado), mi nombre es (nombre de la facilitadora) y voy a guiarte durante este testeo. Somos un grupo de estudiantes del MBA CENTRUM; y, actualmente, nos encontramos en el desarrollo de una plataforma para la solicitud de almuerzo. Por lo que, pedimos tu ayuda para testear y, así, obtener tu *feedback* de la propuesta planteada.

En esa línea, te estaré compartiendo el enlace a donde deberás ingresar y las tareas que deberás realizar, con la finalidad de que tú mismo puedas interactuar directamente con la herramienta.

1. Ingresar al link
2. Leer las instrucciones de la plataforma para realizar el pedido
3. Realizar tu pedido de un menú de 1 plato de entrada y 1 plato de fondo.
4. Continuar con las instrucciones leídas en la plataforma.
5. Continuar con la interacción en WhatsApp para realizar el pago y envío del menú.
6. Enviar el pantallazo de pago (de prueba) de YAPE.

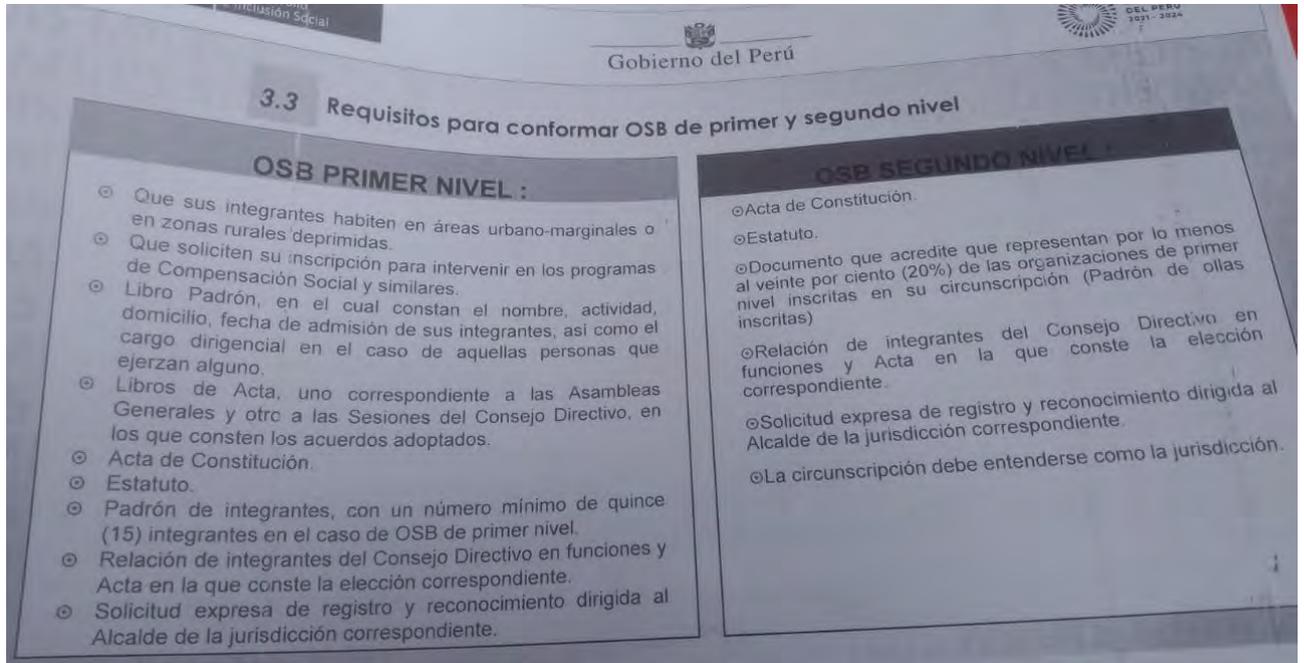
Finalmente, te pediré que completes la encuesta de NPS.

Muchas gracias.

Apéndice G: Requisitos para conformar una OSB

Figura F1

Requisitos para conformar OSB de primer y segundo nivel

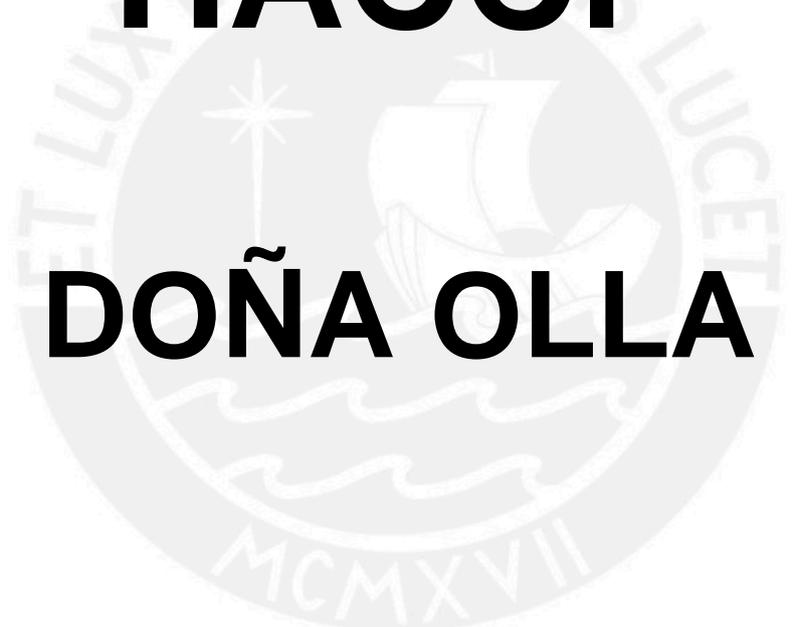


Apéndice H: Manual HACCP

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 1 de 12

MANUAL HACCP

DOÑA OLLA



Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 2 de 12

Índice

I. Introducción	3
1.1. Presentación y ubicación de la empresa	3
1.2. Política de la empresa	3
II. Objetivo	3
III. Alcance	3
IV. Términos y definiciones	3
V. Referencias	4
VI. Responsables	4
VII. Desarrollo	5
7.1. Organización del sistema de seguridad alimentaria	5
7.2. Equipo HACCP	5
7.3. Descripción del producto PT “Lomo Saltado”	6
7.4. Descripción de las etapas del proceso	7
7.5. Verificación del diagrama de flujo (lay out)	9
7.6. Análisis de peligro	9
7.6.1. Análisis de peligros de materias primas e insumos	11

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 3 de 14

I. Introducción

1.1. Presentación y ubicación de la empresa

Doña Olla, es una empresa que trabaja bajo la modalidad de *dark kitchen* para brindar un servicio de comida caliente y fría a *delivery*. Las operaciones contemplan desde la recepción de materia prima hasta el *delivery* del cliente, quienes se ubican en lo distrito de Miraflores y San Isidro.

1.2. Política de la empresa

Doña Olla, es una empresa que trabaja bajo la modalidad de *dark kitchen* para brindar un servicio de comida caliente y fría a *delivery*. Las operaciones contemplan desde la recepción de materia prima hasta el *delivery* del cliente, quienes se ubican en lo distrito de Miraflores y San Isidro; busca implementar un Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos; con la finalidad de mejorar los procesos operativos y asegurar la inocuidad de los productos.

El Centro de producción se compromete a:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Implementar al sistema HACCP.
- Establecer controles estrictos desde los proveedores hasta la distribución del producto a los clientes.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, así como a los requisitos de nuestros clientes en materia de inocuidad.
- Capacitar y proporcionar recursos con la finalidad de sensibilizar al personal, así como mantener la adecuación del sistema de gestión de inocuidad.
- Asegurar la eficacia del Sistema de Gestión de inocuidad realizando revisiones periódicas, que permitan su medición.
- Revisar, mantener y comunicar la política permanentemente.
- Brindar los medios e instalaciones que le permitan mantener los estándares de higiene.

Esta Política de Inocuidad de los Alimentos, así como el resto del soporte documental del sistema que lo contempla, es de obligado cumplimiento para todo el personal del Centro de producción, que tiene la obligación de conocerlos y aplicarlos.

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 3 de 14

II. Objetivo

Doña Olla busca identificar, controlar y/o eliminar los posibles peligros biológicos, físicos, químicos y/o alergénicos con la finalidad de garantizar sus productos fabricados en las instalaciones gracias al presente manual HACCP basado en el Codex Alimentarius y normativa nacional.

III. Alcance

El presente manual HACCP es aplicable la preparación de un plato de Doña Olla, en la dark kitchen.

IV. Términos y definiciones

- 4.1. **Análisis de peligros:** Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan para decidir cuáles son importantes para la inocuidad de los alimentos y, por lo tanto, deben ser planteados en el plan Sistema HACCP.
- 4.2. **Controlar:** Adoptar todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos en el Plan HACCP.
- 4.3. **Límite crítico:** Criterio medible que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase o etapa.
- 4.4. **Manual HACCP:** Documento preparado de conformidad con los principios del Sistema HACCP, de tal forma que su cumplimiento asegura el control de los peligros que resultan significativos para la inocuidad de los alimentos en el segmento de la cadena alimentaria considerado.
- 4.5. **Medida de control:** Cualquier medida y actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
- 4.6. **Peligro:** Agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud del consumidor.
- 4.7. **Punto crítico de control:** Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a niveles aceptables.
- 4.8. **Sistema HACCP:** Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. Privilegia el control del proceso sobre el análisis del producto final.
- 4.9. **Validación:** Constatación de que los elementos del plan HACCP son efectivos.

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 4 de 11

- 4.10. Verificación: Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del Plan HACCP.
- 4.11. Vigilar: Llevar a cabo una secuencia planificada de observaciones o mediciones de los parámetros de control para evaluar si un PCC está bajo control.
- 4.12. HACCP: Análisis de Peligros y Puntos críticos de control.

V. Referencias

- D.S: 007 – 98 – SA: —Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- RM: 449 - 2006/MINSA: —Norma Sanitaria para la Aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y Bebidas.
- D.L N° 1062: ley de inocuidad de los alimentos
- RM: 591 - 2008 MINSA: —Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.
- RM: 363 – 2005/MINSA: —Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.
- Codex Alimentarius.2010. Programa conjunto FAO-OMS sobre normas alimentarias

VI. Responsables

La responsabilidad para el diseño del Sistema HACCP de Doña Olla recae en el equipo de Inocuidad de los alimentos. El equipo está formado por personas con completo conocimiento de las características del producto, el proceso y conocimiento suficiente en seguridad alimentaria y la aplicabilidad del Sistema HACCP.

N°	Puesto o cargo dentro de la compañía	Cargo en el equipo de HACCP
1	Administrador de Doña Olla	Presidente y supervisor del comité de Gestión de inocuidad
2	Jefe de cocina	Coordinador del comité de gestión de inocuidad
3	Asistente de atención al cliente	Miembro del comité

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 4 de 11

VII. Desarrollo

7.1. Organización del sistema de seguridad alimentaria

El Administrado de Doña Olla, es el responsable de dotar los recursos necesarios para aplicar los procedimientos y controles relacionados con el Sistema HACCP. Los integrantes del Equipo de Inocuidad de Alimentos están comprometidos a vigilar e informar ante algún cambio con relación a las materias primas, productos finales y/o cambios en los procesos, que implique una modificación en las fichas HACCP y/o la creación de nuevas fichas.

7.2. Equipo HACCP

A continua se describe las principales funciones de quienes conforman el equipo HACCP en el Centro de producción.

a. Administrador de Doña Olla

Es integrante supervisor del Equipo de Inocuidad de Alimentos se compromete a vigilar e informar sobre cualquier cambio con relación a las materias primas, productos finales y/o cambios en procesos de aprovisionamiento, fabricación o servicio, que puedan implicar una posible modificación en las fichas HACCP y/o la creación de nuevas fichas.

Responsable de dotar los recursos necesarios para la aplicación de los procedimientos y controles relacionados con el Sistema HACCP. Supervisar el diseño y aplicación del Plan HACCP como parte del SGIA.

Coordinar con la Autoridad Sanitaria.

Atender las quejas de los consumidores y coordinar su rápida atención.

Participar en las inspecciones de planta programadas.

Dar solución a la solicitud de acciones correctivas de auditorías internas y/o externas referidas a problemas de saneamiento.

Capacitar al personal en la ejecución de los procedimientos operacionales del plan HACCP y prerrequisitos.

Coordina con los miembros del Comité las Acciones a tomar de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación higiénica sanitaria realizada en planta y al personal operativo.

Revisa mensualmente el Plan HACCP en coordinación con los miembros del equipo HACCP.

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 5 de 11

b. Jefe de cocina

Aprovisionamiento de los materiales requeridos para el cumplimiento de los programas pre – requisitos y Plan HACCP.

Control de la rotación adecuada de todos los productos.

Coordina con los miembros del Comité las Acciones a tomar de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones higiénicas sanitarias realizadas en planta y al personal operativo.

Revisa mensualmente el Plan HACCP en coordinación con los miembros del equipo HACCP.

c. Asistente de atención al cliente

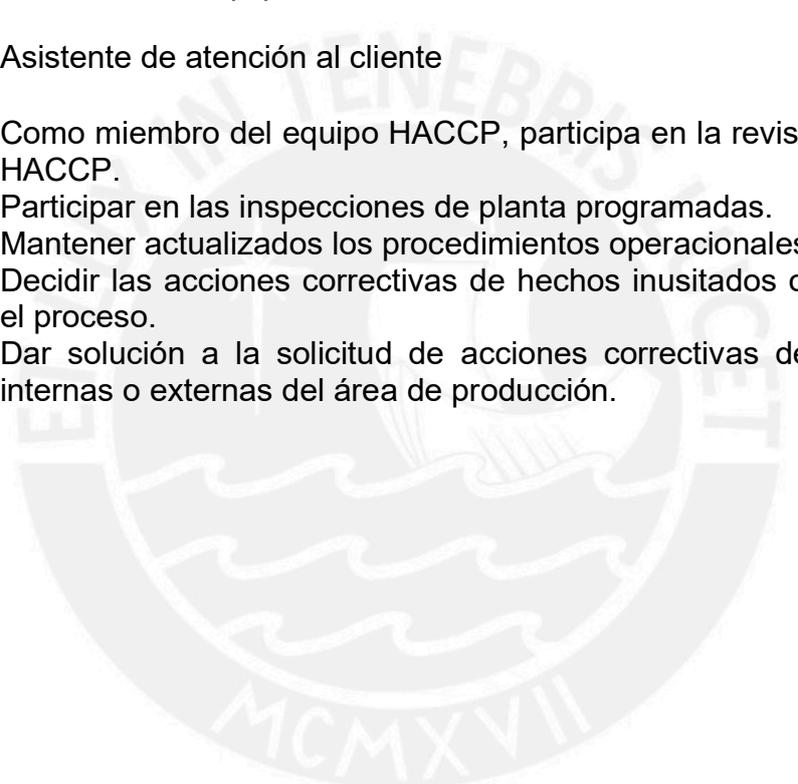
Como miembro del equipo HACCP, participa en la revisión del Plan HACCP.

Participar en las inspecciones de planta programadas.

Mantener actualizados los procedimientos operacionales del área.

Decidir las acciones correctivas de hechos inusitados ocurridos en el proceso.

Dar solución a la solicitud de acciones correctivas de auditorías internas o externas del área de producción.



Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 6 de 11

7.3. Descripción del producto PT “Lomo Saltado”

Nombre del Producto:	Lomo Saltado
Descripción del producto:	Púlpa de lomo de res, limpio cocinado en termino de 3/4 (sin olor). 20 gramos de corte de 2 cm x 2.5 cm aproximadamente. Acompañado de 172 gr de arroz cocido (graneado, color blanco) y papas fritas cortadas en bastones de 4 cm de lago x 1 cm de ancho y alto. Cebolla y tomate cortadas en corte pluma 4cm de largo.
Ingredientes	Púlpa de lomo de res, Arroz, Cebolla morada, Tomate y Papa
Características Físicoquímicas y Organolépticas:	
Pulpa de lomo de res:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Estado físico: Sólido, blando y fibroso. ● Color: Rojo oscuro o marrón rojizo. ● Sabor: Carnoso, intenso y ligeramente salado. ● Olor: Característico a carne roja fresca. ● Composición química: Proteínas (aproximadamente 20%), grasas (aproximadamente 10%), carbohidratos (menos de 1%), minerales (hierro, zinc, fósforo), vitaminas (B12, niacina). ● pH: Alrededor de 6.5. ● Punto de fusión: Las proteínas comienzan a desnaturalizarse a partir de los 60°C, mientras que las grasas se funden a diferentes temperaturas dependiendo de su tipo. 	
Arroz:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Estado físico: Sólido, en granos pequeños y duros. ● Color: Blanco, marrón claro o integral (según el tipo). ● Sabor: Suave, ligeramente dulce y a nuez (en el caso del arroz integral). ● Olor: Característico a cereal. ● Composición química: Almidón (aproximadamente 70%), proteínas (aproximadamente 10%), grasas (menos de 2%), fibra (aproximadamente 2%), minerales (potasio, magnesio), vitaminas (B1, B6). ● pH: Alrededor de 6.8. ● Punto de gelatinización: El almidón comienza a gelatinizarse (absorber agua y espesarse) a partir de los 60°C. 	
Cebolla morada:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Estado físico: Sólido, en capas bulbosas. ● Color: Morado o rojo oscuro. ● Sabor: Picante, ligeramente dulce y ácido. ● Olor: Característico a cebolla, pungente. ● Composición química: Agua (aproximadamente 90%), carbohidratos (aproximadamente 9%), proteínas (aproximadamente 1%), fibra (aproximadamente 2%), minerales (potasio, calcio), vitaminas (C, B6). ● pH: Alrededor de 6.5. ● Punto de caramelización: Los azúcares comienzan a caramelizarse a partir de los 160°C. 	
Tomate:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Estado físico: Sólido, carnoso y jugoso. ● Color: Rojo, verde o amarillo (según el tipo). ● Sabor: Ácido, dulce y ligeramente salado. ● Olor: Característico a tomate, fresco. ● Composición química: Agua (aproximadamente 95%), carbohidratos (aproximadamente 4%), proteínas (aproximadamente 1%), fibra (aproximadamente 1%), minerales (potasio, vitamina C), vitaminas (A, B6). ● pH: Alrededor de 4.5. ● Punto de ebullición: El agua comienza a hervir a 100°C. 	
Papa:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Estado físico: Sólido, tuberoso y harinoso. ● Color: Amarillo, blanco o morado (según el tipo). ● Sabor: Terroso, ligeramente dulce y a nuez. ● Olor: Característico a papa, fresco. ● Composición química: Almidón (aproximadamente 20%), proteínas (aproximadamente 2%), grasas (menos de 1%), fibra (aproximadamente 2%), minerales (potasio, vitamina C), vitaminas (B6). ● pH: Alrededor de 6.0. ● Punto de gelatinización: El almidón comienza a gelatinizarse (absorber agua y espesarse) a partir de los 60°C. 	
Características Microbiológicas	
Aerobios mesófilos	Límite por gramo: m 10 // M10.
	n: 5 - c: 2
Salmonella	Categoría: 2 // Clase: 3
	Límite por gramo: Ausencia /25g
	n: 5 - c: 0
	Categoría: 10 // Clase: 2
Alergenos declarados	No aplica
Tratamiento de conservación	Congelación entre -12 y -18 °C para todos los ingredientes

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 7 de 14

Material de empaque	
Empaque Primario:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Pulpa de lomo de res: <ul style="list-style-type: none"> ○ Material común: Envase de plástico retráctil o bandeja de poliestireno expandido (EPS) envuelta en film de plástico. ○ Ventajas: Mantiene la frescura y protege la carne de la contaminación. ○ Desventajas: Impacto ambiental por el uso de plásticos. ○ Alternativas: Envases biodegradables o compostables a base de celulosa o almidón. ● Arroz: <ul style="list-style-type: none"> ○ Material común: Bolsa de plástico o papel. ○ Ventajas: Protege el arroz de la humedad y la contaminación. ○ Desventajas: Impacto ambiental por el uso de plásticos o la deforestación para el papel. ○ Alternativas: Envases biodegradables o compostables a base de celulosa o almidón. ● Cebolla morada: <ul style="list-style-type: none"> ○ Material común: Red de malla o bolsa de plástico. ○ Ventajas: Permite la ventilación y facilita la inspección visual. ○ Desventajas: Impacto ambiental por el uso de plásticos. ○ Alternativas: Envases biodegradables o compostables a base de celulosa o almidón. ● Tomate: <ul style="list-style-type: none"> ○ Material común: Caja de cartón o bolsa de plástico. ○ Ventajas: Protege los tomates de golpes y daños. ○ Desventajas: Impacto ambiental por el uso de cartón o plásticos. ○ Alternativas: Envases biodegradables o compostables a base de celulosa o almidón. ● Papa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Material común: Bolsa de papel o malla. ○ Ventajas: Permite la ventilación y facilita la inspección visual. ○ Desventajas: Impacto ambiental por el uso de papel o la deforestación para la malla. ○ Alternativas: Envases biodegradables o compostables a base de celulosa o almidón. 	
Empaque Secundario:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Agrupación de unidades: Cajas de plástico que contienen varias unidades del empaque primario. ● Objetivos: Proteger los productos durante el almacenamiento, facilitar de la manipulación y logística. ● Material común: Plástico resistente. ● Alternativas: Envases biodegradables o compostables a base de celulosa o almidón. 	
Empaque Terciario:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Empaque para el transporte: Palets de madera o plástico que sostienen las cajas o unidades del empaque secundario. ● Objetivos: Proteger los productos durante el transporte a largas distancias, facilitar la carga y descarga. ● Alternativas: Palets biodegradables o compostables a base de materiales como el bambú o el cartón comprimido. 	
Condiciones de almacenamiento y Distribución	Se recomienda almacenar en congelación entre -18°C, cuando se encuentre como materia prima.
Vida útil del producto	Lejos de fuentes de olores agresivos. En estado de congelación la vida útil es por 2 meses máximo
Consumidores potenciales	Público en general
Uso previsto	Producto a ser consumido luego de ser cocinado a una temperatura > 80C°
Instrucciones de uso-Advertencias al consumidor	Una vez abierto el producto debe ser utilizado en su totalidad.
	Congelación entre -18 °C máx por 2 meses.
	Descongelación de 0 a 5 °C en cámara fría entre 8 y 12 horas.
Información del Rotulado	Cocción > 80°C entre 15 y 18 min.
	Número de lote
	Fecha de vencimiento
	Fecha de producción

7.4. Descripción de las etapas del proceso

RECEPCIÓN

- Ingreso de la materia prima en recipientes acondicionados que permitan la conservación de la cadena de frío.

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 8 de 14

- El jefe de cocina y cocineras (madres/lideresas) verifican las cantidades, temperatura y condiciones higiénicas del producto, así como del transporte utilizado por el proveedor y su personal.
- El producto es pasado a bandejas debidamente higienizadas.
- La materia prima es colocada en un carrito transportador y llevada a las refrigeradoras, donde es rápidamente refrigerada para su posterior procesamiento.
- Equipos y utensilios involucrados: (termómetro, balanza, bandejas inox, carrito transportador)

SELECCIÓN

- Se seleccionan las piezas más uniformes atendiendo para la carne:
 - Peso (óptimo piezas de 2 kg).
 - Cantidad de fibra.
 - En el caso de los productos secos embolsados como el arroz se verificará si en el empaque comprado existe algún peligro físico.
- Equipos y utensilios involucrados: (balanza, bandejas inox)

LIMPIEZA Y CORTE

- Se limpian las piezas de fibra.
- Se cortan porciones “*medallones*” de 180 gramos.
- Equipos y utensilios involucrados: (balanza, cuchillos, tablas de corte, bandejas inox)
- La temperatura de la sala de procesamiento es no mayor a 12°C

ROTULADO Y CODIFICACIÓN

- En el rótulo irá:
 - El nombre del producto
 - El código del lote
 - Fecha de producción y vencimiento
 - Condiciones de conservación óptima
 - Forma esperada de uso
 - Registro Sanitario
- Equipos y utensilios involucrados: (Rotulador, bandejas inox)
- La temperatura de la sala de procesamiento es no mayor a 12°C

ALMACENAMIENTO

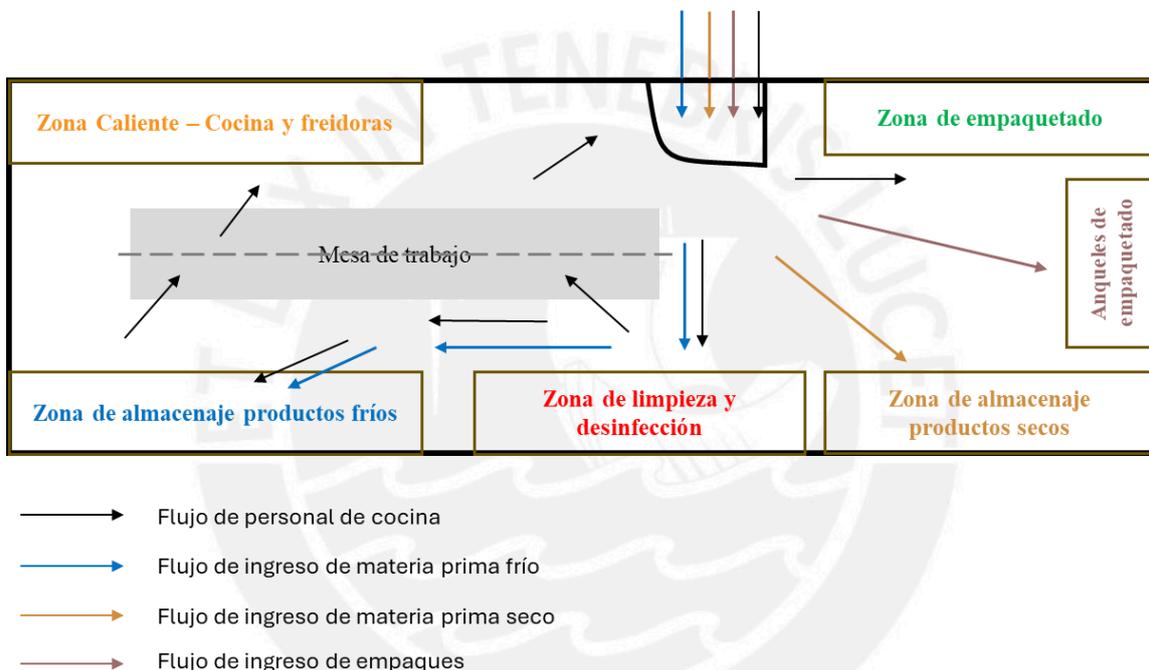
- El producto es almacenado en congeladoras a temperaturas de -18°C o menores.
- Equipos y utensilios involucrados: (Congeladoras, bandejas inox)
- La temperatura de la sala de procesamiento es no mayor a 12°C

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 9 de 14

DISTRIBUCIÓN

- El producto es acondicionado en recipientes secundarios especiales que permiten la conservación de la cadena de frío.
- La temperatura de la sala de procesamiento es no mayor a 12°C.

7.5 Diagrama de flujo de proceso de transito de personal, materia prima (fría y seco)



7.6. Análisis de peligro

El análisis de peligros se determinó empleando la matriz de probabilidad versus la gravedad del peligro. Hallando su nivel de significancia en cada nivel de riesgo, donde también se indicará los niveles de control existentes y determinar si se tiene PCCs.

Escala de gravedad – Análisis de peligros de materias primas/insumos/materiales/procesos

Escal a	Grados de Gravedad (Impacto)
3	<i>Alta / Afecta al cliente y la inocuidad</i>
2	<i>Moderada / Afecta a la inocuidad, pero no al cliente (no llega a afectar al consumidor)</i>
1	<i>Baja / No afecta al cliente, ni a la inocuidad</i>

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 10 de 11

Escala de probabilidad – Análisis de peligros de materias primas/insumos/materiales/procesos

Escal a	Grados de Probabilidad
3	<i>Alta / Frecuente - Ocurre más de cuatro veces al año.</i>
2	<i>Media / Probable - Ocurre al menos tres veces cada seis meses o al año.</i>
1	<i>Baja / Puede ocurrir - Al menos una vez cada seis meses o una vez al año.</i>

Matriz de probabilidad vs gravedad

Prob.	Alta	Media	Alta	Alta
	Media	Baja	Media	Alta
	Baja	Baja	Baja	Media
		Baja	Moderada	Alta
		Gravedad		

Nivel de significancia

Prob.	Alta	6	12	18
	Media	4	8	12
	Baja	2	4	6
		Baja	Moderada	Alta
		Gravedad		

Para determinar el nivel de riesgo de cada peligro se aplicará la siguiente fórmula: $R = P * 2G$, donde el nivel de significancia de cada uno será determinado según los siguientes niveles:

- Significativo: mayor o igual a 12
- No significativo menor o igual a 11

Doña OLLA		MANUAL DE HACCP		
Código: M_DO_001	Versión: 1	Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación	Página 11 de 11

7.6.1. Análisis de peligros de materias primas e insumos

Materia prima/ Material de empaque / Utensilios	Tipo de peligro	Descripción del peligro	P	G	Nivel. SIG	SIG	Justificación	Medida de control	
Carne de Lomo fino	Físico	No aplica			-	-			
	Químico	Presencia de residuos de antibióticos FARMACOS PROHIBIDOS					El aumento de antibióticos en la materia prima, es poco probable que suceda, ya que el proveedor cumple con los límites permitidos. Según los antibióticos usados. Probabilidad Baja: se controla con visitas al proveedor al camal como al establo. Así mismo, el proveedor cuenta con certificaciones de que la carne es inocua.	Certificación de inocuidad del producto según normas reguladoras que apliquen al proveedor. Permite al centro de producción garantizar que el producto no tenga residuos de antibióticos. (CODEX ALIMENTARIUS/ LMR de medicamentos veterinarios)	
		METALES PESADOS (CODEX ALIMENTARIOS) PLOMO, CADMIO, AS, HG NORMATIVA UE CONTAMINANTES 1881 (PESTICIDAS DIOXINAS)REFERENCIA	1	1	2	no significativo	Gravedad Baja: la gravedad o impacto a la inocuidad es baja ya que la materia prima cumple con los límites permitidos, a nivel de PPR de Materia Prima se tiene establecidos, según el codex alimentarius.	Programa de pre requisitos al Proveedor. PROCEDIMIENTO DE APROBACION Y EVALUACION DE PROVEEDORES AUDITORIAS PROVEEDORES ANALISIS LABORATORIO ANUAL SEMESTRAL	
	Biológico	Presencia de Salmonella: Límite por gramo: Ausencia /25g n: 5 - c: 0 Categoría: 10 // Clase: 2		1	2	4	no significativo	Aumento de microorganismos en la materia prima, es controlado durante toda la línea de procesos. Controlando principalmente la cadena de fríos. Probabilidad Baja: el centro de producción cuenta con medidas de control para evitar la presencia de microorganismo desde el proveedor y materia prima. Gravedad Media: afectara a la inocuidad de la carne pero no lo percibirá el consumidor (huésped), debido a que el producto se cocina a una temperatura > 80°C y se almacena en congelación entre los -5°C a -18°C.	Programa de pre requisitos de Materia Prima y Proveedores. TEMPERATURAS RECEPCION T< 4°C La Producción en línea evita que se tenga tiempos de espera mientras el producto pasa por cada etapa del proceso.
		Presencia de Aerobios mesófilos: Límite por gramo: m 10 // M10. n: 5 - c: 2 Categoría: 2 // Clase: 3	1	1	2	no significativo	Probabilidad Baja: el centro de producción cuenta con medidas de control para evitar la presencia de microorganismo desde el proveedor y materia prima. Gravedad Baja: el centro de producción cuida las temperaturas de la carne durante todo el proceso. Manteniendo la cadena de fríos a una temperatura menor a 10°C durante el porcionamiento y el almacenamiento & distribución a una temperatura entre -5°C a 18°C. TEMPERATURA RECEPCION	Los operarios tienen capacitaciones continuas en BPM	
Bolsa de polietileno	Físico	No aplica			-	-			
	Químico	No aplica			-	-	MIGRACIONES NORMAS MIGRACION PERUANA MONOMEROS RESIDUALES	CONTROL PROVEEDORES ANALISIS DE LABORATORIO ANUAL	
	Biológico	No aplica			-	-			
Cuchillo	Físico	No aplica			-	-	DESPRIMIENTO ROTURA CUCHILLOS VIRUTAS DE CUCHILLO	CONTROLES DE MATERIALES METALICOS PPR (10) IDENTIFICACION INSPECCION DIARIA	
	Químico	Residuos de Cloro luego de ser desinfectados	1	2	4	no significativo	Probabilidad baja: la probabilidad de que suceda son en circunstancias excepcionales en caso no se realiza una correcta desinfección de utensilios y superficies. Gravedad baja: puede causar enfermedades gastrointestinales al consumir un producto contaminado con este tipo de químico.	Los operarios tienen capacitaciones continuas en BPM y PHS. Procedimientos de desinfección de utensilios para la producción.	
	Biológico	No aplica			-	-			

Apéndice F: Beneficios y Costos sociales - Doña Olla (detallados)

Beneficios Sociales – Usuario de Doña Olla	1	2	3	4	5
<u>Horas ahorradas por cocinar</u>					
Tiempo promedio en cocinar 3 almuerzos en minutos	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Tiempo promedio en cocinar 3 almuerzos en horas	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Valor en soles del tiempo promedio por cocinar: 3 almuerzos por vez	46.88	46.88	46.88	46.88	46.88
Frecuencia de veces que cocina en casa al mes (veces)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Valor del tiempo por cocinar durante 1 mes	468.80	468.80	468.80	468.80	468.80
Valor del tiempo por cocinar durante al año	5,625.56	5,625.56	5,625.56	5,625.56	5,625.56
<u>Ahorro en soles por pedir un menú a delivery</u>					
Costo promedio por compra de menu actualmente	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Frecuencia de pedido al mes (veces)	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Valor del tiempo por comprar Menu a Delivery al mes	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00
Valor del tiempo por comprar Menu a Delivery al año	1,728.00	1,728.00	1,728.00	1,728.00	1,728.00
Canasta básica de alimentos y otros bienes esenciales (mensual) para 1 personas	446.00				
Canasta básica de alimentos y otros bienes esenciales (mensual) para 4 personas	1,784.00				
Canasta básica de alimentos y otros bienes esenciales (anual)	21,408.00				
Alimentos consumidos dentro del hogar mensual para 1 personas	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00
Alimentos consumidos dentro del hogar mensual para 4 personas personas	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00
Gasto que hace el usuario al año	7,609.56	7,609.56	7,609.56	7,609.56	7,609.56
Precio del Menú de Doña Olla	15.00	15.00	16.00	17.00	17.00
Numero de pedidos por delivery al mes	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Numero de pedidos por delivery al año	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00
Costo de 1 persona por comprar en Doña Olla al año	1,440.00	1,440.00	1,536.00	1,632.00	1,632.00
Ahorro de 1 persona en Tiempo, compra de Materia Prima y pedido de Delivery	S/ 6,169.56	S/ 6,169.56	S/ 6,073.56	S/ 5,977.56	S/ 5,977.56
Numero de Menús vendidos al año	7,810.00	8,434.80	8,434.80	8,434.80	8,434.80
Ahorro de mis usuarios en Tiempo, compra de Materia Prima y pedido de Delivery	S/ 501,919.84	S/ 542,073.42	S/ 533,638.62	S/ 525,203.81	S/ 525,203.81
Numero de Menús vendidos al año	7,810.00	8,434.80	8,434.80	8,434.80	8,434.80
Ahorro promedio en consumo de gas	5.74	5.74	5.74	5.74	5.74
Valor de ahorro del consumo de gas	44,829.42	48,415.77	48,415.77	48,415.77	48,415.77

Beneficiario Social – Gestoras de la Olla Común

Sueldo de Gestoras de Olla Común	704.00					mensual
	Días trabajados al mes	16.00				días
	Hora de trabajo por día	8.00				horas
Total de horas trabajadas en el mes		128.00				horas
Sueldo por hora		5.50				soles
Numero de gestoras participando por año		6.00				
Días de capacitación durante 6 meses		8.00				
	Horas de la capacitación el primer mes (8 horas x 4 días)	32.00				
	Horas de capacitación segundo y tercer mes (5 horas x 4 días)	48.00				
Horas de capacitación durante 6 meses para 1 gestora		80.00				
Valor Horas de capacitación durante 6 meses para 1 gestora		440.00				
Valor en soles de las capacitaciones anual por 6 gestoras		2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,640.00
Doñación Anual a 6 Ollas comunes cada año		86,072.83	94,867.16	103,575.47	112,706.77	112,706.77
Cada Olla recibiría (6 ollas por año)		14,345.47	15,811.19	17,262.58	18,784.46	18,784.46
PPTO Ideal para 425 Olla Común en SJL		41,486,495.34	41,486,495.34	41,486,495.34	41,486,495.34	41,486,495.34
Beneficiarios		23,068.00	23,068.00	23,068.00	23,068.00	23,068.00
PPTO MIDIS para 425 Ollas comunes en SJL		18,269,856.00	18,269,856.00	18,269,856.00	18,269,856.00	18,269,856.00
PPTO pendiente de cubrir		23,216,639.34	23,216,639.34	23,216,639.34	23,216,639.34	23,216,639.34
Doña Olla Común aportaría a esta falta		14,345.47	15,811.19	17,262.58	18,784.46	18,784.46
		0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Valor total de los Beneficios sociales		635,462.08	687,996.36	688,269.86	688,966.36	688,966.36

Costo Sociales – Doña Olla**Emisión de Dióxido de Carbono por Uso de Teléfonos Móviles**

Numero de Menús vendidos al año	7,810.00	8,434.80	8,434.80	8,434.80	8,434.80
Consumo de Energía por Teléfono Móvil (kWh/día)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Días de Operación	192.00	192.00	192.00	192.00	192.00
Consumo de Energía al Año (kWh/año)	14,995.21	16,194.82	16,194.82	16,194.82	16,194.82
Índice de Emisión de Dióxido de Carbono (kgCO ₂ /año)	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45
Costo de Emisión de Dióxido de Carbono (Soles/Kg)	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
Costo de Emisión de Dióxido de Carbono por Teléfonos Móviles (Soles/Kg)	2,226.79	2,404.93	2,404.93	2,404.93	2,404.93

Emisión de Dióxido de Carbono por Uso de Delivery

Numero de Menús vendidos al año	7,810.00	8,434.80	8,434.80	8,434.80	8,434.80
---------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Cantidad de Deliverys Anuales	1,562.00	1,686.96	1,686.96	1,686.96	1,686.96
Total Combos Entregados Anuales	1,562.00	1,686.96	1,686.96	1,686.96	1,686.96
Costo del Gramo de Emisión de Dióxido de Carbono (soles/gr)	0.00023	0.00023	0.00023	0.00023	0.00023
Emisión de Dióxido de Carbono por Motocicleta (gr/km)	167.00	167.00	167.00	167.00	167.00
Kilómetros Recorridos Promedios por cada Motocicleta por Delivery (km)	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Costo Anual de Emisión de Dióxido de Carbono (S/)	2,099.88	2,267.87	2,267.87	2,267.87	2,267.87

Emisión de Dióxido de Carbono por Uso de Dark Kitchen

Numero de Menús vendidos al año	7,810.00	8,434.80	8,434.80	8,434.80	8,434.80
Emisiones de CO2 por pedido de Menú	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Precio de carbono	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Costo Anual de Emisión de Dióxido de Carbono (S/)	390.50	421.74	421.74	421.74	421.74
Valor total de los costos sociales	4,717.16	5,094.54	5,094.54	5,094.54	5,094.54

Beneficios sociales	635,462.08	687,996.36	688,269.86	688,966.36	688,966.36
----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Costos sociales	4,717.16	5,094.54	5,094.54	5,094.54	5,094.54
------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

Evaluación Rentabilidad social	630,744.92	682,901.82	683,175.32	683,871.82	683,871.82
---------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

TASA DE DESCUENTO SOCIAL	8.00%				
---------------------------------	--------------	--	--	--	--

VANS	S/ 2,679,925.78	\$ 744,423.83	800,000.00		
-------------	------------------------	----------------------	-------------------	--	--