



**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

**Título: Plan de negocios para la creación y puesta en marcha de un  
emprendimiento gastronómico enfocado en salchichas Artesanales  
Premium**

**Tesista: Eduardo Mendiola Moreno**

**E-mail: Eduardo.mendiola1990@gmail.com**

**Legajo: 89855**

**Director de Tesis Propuesto: Lucas Pussetto**

**29/01/2025**

**Buenos Aires – Argentina**

## Tabla de contenidos

<b>1. Introducción</b>	7
1.1 Antecedentes y motivos	7
1.2 Justificación	8
1.3 Problema y pregunta de investigación	9
1.4 Objetivos	9
1.5 Hipótesis	10
<b>2. Metodología</b>	
<b>3. Marco Teórico</b>	11
3.1 El plan de negocios	12
3.2 La misión, visión y valores	12
3.3 El análisis del micro entorno	13
3.3.1 Las 5 fuerzas competitivas	14
3.4 El análisis del macroentorno	14
3.4.1 Análisis Pestell	15
3.5 El análisis Foda	16
3.6 El marketing mix	17
3.7 La marca y la propuesta de Valor	18
3.8 Los estados financieros	19
3.9 Los indicadores financieros	21
3.10 El mundo de la gastronomía	23
3.11 Técnicas de recolección de datos	24
<b>4. Análisis de mercado</b>	26
4.1 Datos de la industria	28
4.2 Análisis de 5 Fuerzas competitivas	28
4.3 Investigación del consumidor	35
4.3.1 Problemática	38
4.3.2 Objetivos específicos de la investigación del consumidor	38 39
4.3.3 Encuesta al consumidor	
4.3.3.1 Desarrollo de instrumento	39

4.3.3.2	Recopilación de datos	40
4.3.3.3	Análisis de datos	41
<b>5.</b>	<b>Propuesta de valor</b>	42
5.1	Propuesta	42
5.2	misión, visión, y valores	43
5.2.1	Visión	43
5.2.2	Misión	43
5.2.3	Valores	44
5.3	Target y posicionamiento	44
5.4	Modelo de negocios Canvas	45
<b>6.</b>	<b>Plan de marketing</b>	46
6.1	Marketing Mix	46
6.2	Análisis de precio del competidor	49
6.3	Fases de lanzamiento y acciones de marketing	51
6.4	Mix de Medios	52
<b>7.</b>	<b>Plan de operaciones</b>	53
7.1	Front End	53
7.2	Back end	56
<b>8.</b>	<b>Plan de recursos humanos</b>	61
8.1	Estructura organizacional	61
8.2	Contrataciones y modalidades	62
8.3	Perfil de los colaboradores	63
8.4	Costo de planilla	64
<b>9.</b>	<b>Análisis financiero</b>	65
9.1	Inversión inicial	65
9.2	Estimación de la demanda y proyecciones de ventas	67
9.3	Estados de resultados y Flujo de efectivo	69
<b>10.</b>	<b>Conclusiones</b>	73
<b>11.</b>	<b>Bibliografía</b>	74
<b>12.</b>	<b>Anexos</b>	78

## Lista de gráficos

- Gráfico 1.** Global Full-Service Restaurant Market Size
- Gráfico 2.** Variación interanual del mes de Producción del rubro
- Gráfico 3.** Foto referencial Nathans
- Gráfico 4.** Imagen referencial del restaurante con IA
- Gráfico 5.** Imagen referencial del produ con IA
- Gráfico 6:** Organigrama de Perros
- Gráfico 7.** Resultado de encuesta Edad
- Gráfico 8.** Resultado de encuesta Género
- Gráfico 9.** Resultado de encuesta Nivel Educativo
- Gráfico 10.** Resultado de encuesta ¿Con qué Frecuencia comes en un restaurante?
- Gráfico 11.** Resultado de encuesta ¿Con qué Frecuencia consumes salchichas o hot dogs en restaurantes?
- Gráfico 12.** Resultado de encuesta ¿Qué tipos de restaurante sueles visitar?
- Gráfico 13.** Resultado de encuesta ¿Qué tan importante es la experiencia culinaria al elegir un restaurante?
- Gráfico 14.** Resultado de encuesta ¿Qué características valoras o valorarías más al elegir salchichas en un restaurante?
- Gráfico 15.** Resultado de encuesta ¿Te gustaría probar salchichas artesanales con sabores innovadores?
- Gráfico 16.** Resultado de encuesta ¿Qué tipo de sabores te gustaría que tuvieran las salchichas premium artesanales?
- Gráfico 17.** Resultado de encuesta ¿Qué ingredientes consideras imprescindibles en una salchicha premium?
- Gráfico 18.** Resultado de encuesta ¿Qué aspectos valoras más en un restaurante?
- Gráfico 19.** Resultado de encuesta ¿Te gustaría que el restaurante ofrezca opciones vegetarianas o veganas?
- Gráfico 20.** Resultado de encuesta ¿Qué tipo de ambiente prefieres en un restaurante?
- Gráfico 21.** Resultado de encuesta ¿En qué distrito de Lima te gustaría que se ubicara un restaurante especializado en salchichas artesanales innovadoras?
- Gráfico 22.** Resultado de encuesta ¿Qué tan importante es la ubicación del restaurante para ti al momento de elegirlo?

**Gráfico 23.** Resultado de encuesta ¿Cuál es el rango de precios que estarías dispuesto a pagar por una salchicha artesanal en un restaurante?

**Gráfico 24.** Resultado de encuesta ¿Estarías dispuesto a pagar un precio más alto por una experiencia culinaria única que incluya salchichas artesanales de alta calidad?

**Gráfico 25.** Resultado de encuesta ¿Qué tipo de promociones te incentivarían a visitar un nuevo restaurante?

**Gráfico 26.** Resultado de encuesta ¿Te gustaría recibir información sobre la apertura del restaurante y promociones especiales?

## **Lista de cuadros**

- Cuadro 1.** Modelo Canvas
- Cuadro 2.** Análisis de precios de la competencia
- Cuadro 3.** Etapas de lanzamiento y acciones de marketing
- Cuadro 4.** Mix de medios
- Cuadro 5.** Flujo de atención Front End
- Cuadro 6.** Tareas Back end
- Cuadro 7.** Planilla de personal
- Cuadro 8.** Inv. Equipo y Mobiliario gastronómico
- Cuadro 9.** Inv. Equipo y Mobiliario Administrativo
- Cuadro 10.** Inv. Diseño de carta y procesos
- Cuadro 11.** Inv. En Gestión administrativa
- Cuadro 12.** Inv. Diseño de interiores
- Cuadro 13.** Inv. Gestión Inmobiliaria
- Cuadro 14.** Costos Operativos del negocio
- Cuadro 15.** Costos Variables y punto de equilibrio
- Cuadro 16.** Simulador de ventas en base a dos escenarios
- Cuadro 17.** Estado de resultados proyección realista
- Cuadro 18.** Estado de resultados proyección positiva
- Cuadro 19.** Flujo de fondos Proyección Realista
- Cuadro 20.** Flujo de fondos Proyección Positiva

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes y motivos:

El presente trabajo de grado tiene como objetivo establecer un emprendimiento gastronómico especializado en la elaboración de salchichas premium artesanales en Lima, Perú. Este se plantea un momento oportuno para el rubro gastronómico peruano, que atraviesa una fase de expansión. La creciente demanda de experiencias culinarias ha generado un entorno adecuado para la introducción de nuevas propuestas gastronómicas en la capital Limeña.

De acuerdo con la revista "Economía", en el año 2022 el sector gastronómico en Lima alcanzó ingresos brutos por un total de 12,500 millones de soles, y dio empleo a más de 1 millón de personas. Este hecho es importante, ya que representa aproximadamente el 10% de la fuerza laboral de la ciudad, evidenciando así la relevancia económica y social del sector gastronómico en la capital peruana. (Revista Economía, 2024)

Existen otras tendencias que respaldan la oportunidad y pertinencia de desarrollar e implementar este emprendimiento, algunas de las cuales han sido señaladas por el destacado Chef Peruano y docente del Instituto Le Cordon Bleu, Javier Ampuero (2024). Entre estas tendencias, merece destacarse una en particular: *“Fusión de Sabores: La magia de la biodiversidad peruana: La biodiversidad en la cocina peruana permite una fusión única de sabores. Los chefs seguirán sorprendiendo a los comensales con combinaciones audaces y fusiones culinarias que destacan la riqueza gastronómica del país.”* (parr.6).

Como hemos podido analizar la cita subraya la relevancia de la fusión de sabores y la diversidad culinaria, aspectos que tienen una significativa pertinencia para el emprendimiento de salchichas artesanales. Al igual que en la cocina peruana, donde se explota la biodiversidad para generar combinaciones culinarias únicas, en este emprendimiento se explora la posibilidad de ofrecer sabores originales y audaces en la elaboración de salchichas premium. Esta conexión con la riqueza gastronómica del país no solo enfatiza la originalidad del producto, sino que también presenta una oportunidad para distinguirse en el mercado, proponiendo productos que sorprendan a los consumidores con su innovadora fusión de

sabores, al mismo tiempo que reflejan la identidad culinaria peruana y de otras partes del mundo.

Otros expertos del sector, como Luis Fernando Terry, director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Le Cordon Bleu, también resaltan la presencia de un nuevo perfil de consumidor, más receptivo a propuestas innovadoras. En los últimos años, Perú ha experimentado un notable aumento en la migración, tanto nacional como internacional, hacia su capital. Este fenómeno ha generado una oportunidad única para la diversificación de sabores, impulsada por la llegada de nuevos actores a la escena culinaria capitalina. (Gestión, 2023)

Por otro lado, un análisis del comportamiento del mercado de embutidos, proporcionado por Kantar, revela tendencias que podrían ser positivas para el emprendimiento de venta de salchichas artesanales. Durante el último año 2023, la categoría de embutidos experimentó un crecimiento destacado, con un incremento del 16% y 5% en valor y volumen respectivamente, en comparación con el mismo período del año anterior. Esta tendencia se ve reflejada en una base sólida de hogares compradores, con 9 de cada 10 hogares adquiriendo embutidos en los primeros cuatro meses del año. (kantar, 2023)

Finalmente y poniendo en evidencia otros casos similares en los cuales se explote el recurso de la salchicha, en América Latina, podemos encontrar a Doggis como una evidencia destacada del potencial y la demanda del rubro de hot dogs. La notable presencia y expansión de esta cadena, originaria de Chile, demuestra la viabilidad y la posibilidad de éxito en el mercado de la venta de hot dogs. Al igual que Doggis, nuestro emprendimiento tiene el potencial de alcanzar el éxito mediante la oferta de las salchichas artesanales de alta calidad, combinando ingredientes frescos y sabrosas salsas para satisfacer las preferencias del consumidor. (Universidad de Chile, 2004)

## **1.2 Justificación**

La justificación del presente plan de negocios enfocado en el desarrollo del emprendimiento de salchichas artesanales en Lima, Perú, se justifica en base a varios criterios clave. Tales como aspectos Sociales y culturales ya que, este proyecto ofrece la oportunidad de mejorar la empleabilidad al desarrollar



competencias relevantes para el sector gastronómico, promover la capacitación continua mediante la exploración de áreas específicas de interés y fomentar la especialización en un nicho de mercado en constante evolución. Además, en aspectos académicos, ya que la investigación realizada contribuirá a la generación de nuevo conocimiento empresarial, enriqueciendo tanto la academia como el sector profesional. En conjunto, la elaboración de esta tesis representa una inversión valiosa en el desarrollo profesional y académico, así como una contribución significativa al avance del campo empresarial y gastronómico en la región.

### **1.3 Problema y pregunta de investigación**

A pesar del auge del sector gastronómico en Lima, Perú, y la creciente demanda de experiencias gastronómicas únicas, aún existe una carencia en el mercado para la oferta de salchichas premium artesanales que aprovechen el boom gastronómico del país y que satisfagan los gustos del consumidor. Si bien se han identificado tendencias favorables y antecedentes exitosos en otros mercados, como el caso de Doggis en América Latina, la falta de opciones de salchichas artesanales de alta calidad en Lima representa una oportunidad no aprovechada en el sector gastronómico local.

Es por esa razón que se llega a la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es el análisis del mercado objetivo, incluyendo la identificación y caracterización de los segmentos de clientes potenciales, la evaluación de la competencia existente, el estudio de precios y márgenes, así como la estimación de la demanda y proyección de ventas para el lanzamiento y desarrollo sostenible de un emprendimiento de salchichas premium artesanales en Lima, Perú?**

### **1.4 Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Desarrollar un plan de negocios integral e implementable para establecer y operar un emprendimiento de salchichas premium artesanales en Lima, Perú, que aproveche la demanda creciente de experiencias culinarias únicas, satisfaga las necesidades del mercado local y contribuya al crecimiento económico y la

diversificación del sector gastronómico en la región, dentro de un plazo de cuatro meses.

### **Objetivos específicos:**

1. Realizar un análisis de mercado para identificar los segmentos de clientes potenciales, evaluar la competencia existente y entender las tendencias del mercado gastronómico en Lima, Perú.
2. Definir la propuesta de valor del emprendimiento de salchichas premium artesanales, destacando sus características diferenciales y su alineación con las preferencias del consumidor peruano.
3. Confeccionar un plan operativo que aborde aspectos como la selección de proveedores de insumos de alta calidad, el diseño y equipamiento del local de producción, y la gestión de la cadena de suministro para garantizar la frescura e inocuidad del producto final.
4. Establecer una estrategia de marketing que incluya la promoción del emprendimiento a través de diversos canales, así como la creación de alianzas estratégicas con influencers y apps locales de distribución.
5. Realizar proyecciones financieras que incluyan la estimación de costos de inversión, gastos operativos y ventas esperadas, con el fin de evaluar la viabilidad económica.

### **1.5 Hipótesis**

El mercado gastronómico en Lima se encuentra en un proceso de expansión, impulsado por el incremento en la demanda de experiencias culinarias innovadoras y la diversificación de la oferta gastronómica. En este contexto, la implementación de un emprendimiento especializado en la producción y comercialización de salchichas premium artesanales presenta un alto potencial de aceptación en el mercado, particularmente entre los consumidores que priorizan productos diferenciados y de alta calidad.

El éxito de esta iniciativa dependerá del desarrollo de un plan de negocios estructurado y viable, el cual debe incluir un análisis detallado del mercado, una propuesta de valor basada en la innovación y la combinación de sabores, una estrategia operativa eficiente y un modelo financiero sostenible. La interacción entre tendencias favorables, como el crecimiento del consumo de embutidos y la creciente preferencia por opciones artesanales, junto con estrategias de comercialización adecuadas y la consolidación de alianzas estratégicas, permitirá fortalecer la competitividad del emprendimiento en el sector gastronómico limeño, facilitando así la captación de una cuota de mercado significativa y la obtención de rentabilidad en el corto y mediano plazo.

## **2. Metodología de la investigación**

El presente plan de negocios se enmarca dentro de una investigación de tipo descriptiva, ya que busca proporcionar una descripción detallada y precisa de todos los aspectos relevantes del emprendimiento de salchichas premium artesanales en Lima, Perú. A través de la recopilación y análisis de datos sobre el mercado objetivo, la competencia, la propuesta de valor, la estrategia de marketing, el plan operativo y las proyecciones financieras, se busca obtener una comprensión clara y completa de la viabilidad y potencial de éxito del negocio en el contexto local.

La metodología de investigación para este trabajo será mixta, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se utilizarán encuestas dirigidas a consumidores para recolectar información sobre preferencias, hábitos de consumo y percepciones relacionadas con las salchichas premium artesanales. Por otro lado, se realizará una búsqueda en fuentes de segunda mano y bibliográficas para recopilar información relevante sobre el mercado gastronómico en Lima, Perú, tendencias de consumo, datos demográficos y económicos, así como antecedentes sobre emprendimientos similares.

Finalmente, y respecto a las unidades de análisis, el presente plan de negocios se centra en el estudio del consumidor, el macro, micro entorno y el propio negocio.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 El plan de negocios**

Para el desarrollo de la presente investigación, cuyo resultado deriva en un plan de negocio que responde a las necesidades latentes del mercado, es crucial comprender qué es un plan de negocios y por qué es importante plantearlo. Partiendo de la idea básica de un plan de negocios, este según Zorita (2016) define como "Un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto" (p.12.).

En línea con esta definición, podemos entender que un plan de negocios es una herramienta fundamental para llevar a cabo de manera satisfactoria y estructurada una idea de negocio. Por otro lado, Zorita (2016) identifica siete puntos clave por los cuales se debe plantear un plan de negocios:

En primer lugar, resalta la importancia del diseño, es decir, que la idea se plantee de manera estructurada para otorgarle solidez. En segundo lugar, también menciona la importancia de la estructura del plan, que a lo largo del mismo responda a diversas áreas del proyecto que deben ser atendidas. Como tercer punto, destaca el tema de la credibilidad; un plan de negocios proporciona un panorama general del proyecto y su viabilidad, generando tranquilidad y confianza tanto para los propietarios como para los inversores.

Como cuarto punto, el plan de negocio orienta hacia la búsqueda correcta de información al desarrollar el proyecto. Por otro lado, en quinto lugar, establece que el plan de negocio también cumple un rol de guía al implementar paso a paso el negocio.

Finalmente, como sexto y séptimo lugar establece que el plan de negocios es una herramienta que nos ayuda identificar la viabilidad del proyecto y le da carácter de previsibilidad, es decir que se puede ir ajustando de acuerdo al contexto y oportunidades que se vayan presentando.

Finalmente, también es pertinente citar a Sergio Viniegra en su libro "Entendiendo el plan de negocios", ya que constituye un antecedente adicional que respalda el motivo de utilizar esta metodología al momento de plantear o desarrollar una idea de negocio. El señor Viniegra plantea lo siguiente: "El hecho de contar con un

Plan de Negocios asegura a un inversionista o institución crediticia que analizamos nuestra propuesta en detalle, por lo tanto, tiene grandes posibilidades de éxito".

En conclusión, se ha podido afianzar que el plan de negocios es una herramienta esencial en el desarrollo de ideas de negocios. Este documento que identifica, describe y analiza la oportunidad de negocio cumple un rol muy importante en la generación de confianza y seguridad tanto para los emprendedores como para los inversores.

### **3.2 La misión, visión y valores**

Toda organización requiere una serie de pautas, no necesariamente alineadas exclusivamente a las operaciones diarias o labores técnicas. Estas pautas, orientadas más hacia la filosofía corporativa, son importantes para establecer y alcanzar objetivos dirigidos tanto hacia sus colaboradores como hacia su consumidor final.

En primer lugar, se abordará el desarrollo de lo que se denomina misión corporativa o comúnmente llamada misión. La misión tiene por objetivo definir lo que hace la empresa, es decir, qué necesidad satisface. Es crucial plantearla no solo desde el punto de vista de los productos o servicios específicos, ya que esta orientación puede limitar a la empresa si en el futuro desea ampliar su gama de servicios o productos. La misión ayuda a que tanto colaboradores como consumidores comprendan y sean conscientes del núcleo de la empresa. (Campoy, 2010)

Por otro lado, una vez que se ha definido el núcleo del negocio y la necesidad que se busca satisfacer, se procede a definir el futuro de la organización o hacia dónde se dirige. Este apartado se denomina definición de la visión corporativa. Se formula de manera declarativa y establece la dirección hacia la cual la organización aspira a alcanzar (Campoy, 2010).

Finalmente, es necesario definir los valores de la empresa, los cuales orientan las conductas que deben emplearse dentro de la organización para lograr los resultados deseados.

Esta suma compuesta por la misión, visión y valores, conformará o influenciará directamente la denominada cultura organizativa, que también está compuesta por

las opiniones, normas y valores internos de los colaboradores de la organización. Si se fomenta un entorno favorable, esta cultura organizativa será crucial para alcanzar los objetivos y lograr el éxito de la organización (Bayon, 2019).

### **3.3 El análisis del microentorno**

Es muy importante poder analizar las fuerzas que pueden afectar tanto de forma directa como indirecta a la empresa. En este apartado nos enfocaremos en analizar el grupo de fuerzas que afectan de forma directa a la organización, además de describir algunas herramientas que nos permiten examinar estas condiciones de manera más precisa. Pero primero, entendamos a qué nos referimos con el microentorno. De acuerdo con Águeda (2008), este se define como *“fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa y en la organización de las relaciones de intercambio con el mercado”*. (p.32)

Reflexionar sobre el microentorno permite a las organizaciones anticipar los desafíos y oportunidades en su entorno inmediato, lo que resulta fundamental para una planificación estratégica efectiva y una respuesta ágil a los cambios del mercado.

#### **3.3.1 Las cinco fuerzas competitivas**

Al analizar el microentorno de la organización, podemos emplear herramientas que faciliten el trabajo de análisis y nos orienten en la definición de dimensiones que resultan útiles al investigar sobre el entorno que nos rodea. En este sentido, el modelo propuesto por Michael Porter en 1987 es de gran utilidad. Este modelo presenta un escenario de análisis en el cual se evalúan cinco fuerzas que pueden afectar directamente la capacidad de una empresa para competir en un mercado específico. Gracias a la información obtenida a través de este análisis, es posible determinar la mejor estrategia para lograr una posición competitiva en el mercado (Martínez y Milla, 2012).

Enfocándonos en el modelo en sí, se pueden identificar cinco fuerzas clave. La primera son las barreras de entrada, es decir, el análisis de la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado, reduciendo los beneficios actuales del

negocio. En segundo lugar, se evalúa el poder de negociación de los proveedores, quienes pueden ejercer presión en determinados sectores, ya que la línea productiva de la empresa depende en gran medida de ellos, lo que puede afectar directamente los márgenes y la rentabilidad de la organización. Evaluar la disponibilidad de proveedores en el mercado garantiza una mayor seguridad para la empresa al momento de negociar, ya que permite la posibilidad de cambiar de proveedores si es necesario.

En tercer lugar, se analizan los productos sustitutos, es decir, se evalúa si dentro de la oferta actual del mercado existen productos con características similares que puedan satisfacer la necesidad que la empresa está supliendo, ya sea de manera directa o indirecta. Otro factor relevante es el poder de negociación con los clientes. Las empresas dependen de grandes grupos de compradores para funcionar, y en este apartado se examina la capacidad de estos para influir sobre las empresas; clientes más informados y organizados tendrán la capacidad de presionar en términos de precio, calidad, entre otros factores.

Finalmente, se analiza la rivalidad entre los competidores actuales, un aspecto que resulta de la interacción de las cuatro dimensiones previamente mencionadas. Todos estos factores convergen para ofrecer un panorama claro sobre la rentabilidad del sector. Además, permiten identificar las estrategias que la empresa puede adoptar para generar valor y una mayor diferenciación en el mercado, lo cual la hará más competitiva y rentable (Martínez y Milla, 2012).

En resumen, el modelo de las cinco fuerzas de Porter proporciona una herramienta valiosa para comprender las dinámicas del mercado y los elementos que afectan la competitividad de una empresa. Su correcta aplicación permite a las organizaciones desarrollar estrategias sólidas que les aseguren una posición ventajosa en su sector.

### **3.4 El análisis del macroentorno**

En el apartado anterior se describieron las variables que afectan directa y específicamente a cada organización, como las mencionadas en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Sin embargo, es necesario precisar el término "macroentorno", ya que también existen factores de ámbito más global y compartidos por todas las organizaciones, los cuales pueden impactarlas en mayor

o menor medida, dependiendo del sector al que pertenezcan. En ese sentido, y como se mencionó previamente, existen herramientas y matrices de análisis que facilitan la identificación y análisis de estos factores que conforman el macroentorno (García y Jambrino, 2008).

Resumiendo lo mencionado, mientras que el microentorno abarca las fuerzas inmediatas que influyen en la operación diaria de una empresa, el macroentorno engloba variables más amplias que, aunque no siempre son controlables por las organizaciones, tienen un impacto significativo en su desarrollo a largo plazo. Un análisis integral de ambos entornos es esencial para la creación de estrategias empresariales efectivas que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en un mercado globalizado y en constante cambio.

### **3.4.1 El análisis PEST**

En línea con lo relacionado al Macro entorno, el análisis PEST es una excelente herramienta desarrollada en 1967 por el profesor Francis Aguilar en la Universidad de Harvard, que nos ayuda a identificar dimensiones clave relacionadas al Macroentorno que pueden estar afectando a la organización.

Este análisis agrupa las seguimiento dimensiones de análisis: Factores político-legales, Factores económicos, Factores socio-culturales y finalmente Factores tecnológico. (García y Jambrino, 2008).

En línea con el concepto de macroentorno, el análisis PEST es una excelente herramienta desarrollada en 1967 por el profesor Francis Aguilar en la Universidad de Harvard, que nos ayuda a identificar dimensiones clave del macroentorno que pueden estar afectando a la organización. Este análisis agrupa las siguientes dimensiones: factores político-legales, factores económicos, factores socioculturales y, finalmente, factores tecnológicos (García y Jambrino, 2008).

En primer lugar, en lo referente a los factores político-legales, la herramienta se centra en analizar todos los procesos políticos y legales del mercado que se está evaluando. Como es sabido, las operaciones y acciones de las empresas están regidas por dichos procesos. A modo de ejemplo, se pueden analizar aspectos como la política monetaria, leyes específicas que afecten las acciones de marketing y programas públicos, entre otros.



En cuanto al factor económico, el análisis PEST se enfoca en evaluar las variables macroeconómicas que influyen en un mercado, tales como el PBI, el tipo de cambio y la inflación, entre otras. Esto es crucial, ya que gracias a estas variables se puede analizar la capacidad de compra del mercado.

En tercer lugar, se evalúa el factor sociocultural, relacionado con las creencias, normas y valores que intervienen en el desarrollo personal y social de las personas que conforman dicho mercado. Este componente es fundamental, puesto que muchas de las acciones gestadas en el departamento de marketing de la empresa toman en consideración estos elementos. La mejor forma de llegar al cliente es conociendo sus costumbres, gustos y necesidades.

Por último, se analiza el factor tecnológico, que influye de manera directa en los mercados. Es importante destacar que la tecnología tiene la capacidad de modificar los hábitos de consumo, los métodos de producción y generar nuevas necesidades en los mercados. Estos cambios deben ser evaluados constantemente para que las empresas puedan estar al tanto de la innovación e incorporar nuevas tecnologías.

Finalmente, luego de analizar estas dimensiones, se recomienda realizar una reflexión estratégica para desarrollar planes de acción que apalanquen los factores considerados como oportunidades del entorno o que contrarresten posibles amenazas del mismo (Rivera y Mencía, 2007).

### **3.5 El análisis FODA**

En el desarrollo del plan de negocios, es de suma importancia identificar las variables que pueden afectar a la organización, tanto desde su interior como desde el entorno externo. Para ello, una herramienta comúnmente utilizada es el análisis FODA.

Esta técnica, desarrollada por Albert Humphrey en la década de 1960, se concibió como una forma sencilla de identificar los factores internos y externos que pueden influir en el funcionamiento de la organización. Gracias al análisis FODA, es posible plantear planes estratégicos y facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa (Speth, 2016).

El análisis FODA se compone de cuatro dimensiones: Fortalezas, que son los factores internos que refuerzan el posicionamiento de la organización en el

mercado; Debilidades, que son factores internos que afectan negativamente el posicionamiento de la empresa; Oportunidades, que son factores externos que la empresa puede aprovechar para mejorar su posición competitiva; y Amenazas, que también son factores externos, pero que representan riesgos o desafíos para la organización (Speth, 2016).

En conclusión, el análisis FODA es una herramienta esencial para el desarrollo estratégico de cualquier organización. Proporciona una visión integral de los factores que influyen en el desempeño empresarial, permitiendo a la organización identificar y capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda y mitiga sus debilidades y amenazas. Este enfoque facilita una planificación más informada y adaptativa, lo que contribuye significativamente al éxito y sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

### **3.6 El marketing MIX**

La teoría de las cuatro P, también conocida como marketing mix, es una herramienta de gran relevancia al momento de desarrollar un negocio, evaluar su competitividad y diseñar estrategias para mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado. Gracias a esta herramienta, es posible comprender mejor el mercado, identificar oportunidades de mejora, y preparar a la organización ante posibles cambios del entorno, entre otros aspectos.

Esta teoría fue desarrollada por Michael Porter, quien identificó cuatro factores principales que determinan el nivel de competitividad de una empresa (Chavarría, Rojas y Sepúlveda, 2002).

El primer factor es el precio, que se refiere al valor que se asigna a un bien o servicio, el cual el cliente debe pagar para adquirirlo. En este factor, se evalúan la estructura de costos, el precio de los recursos o insumos, y los márgenes de utilidad, entre otros. Lo anteriormente mencionado es crucial para definir la estrategia de precios que la empresa implementará al lanzar un producto o servicio, o al ajustar el precio del mismo.

El segundo factor es el producto, que abarca tanto bienes tangibles como servicios. En este caso, se analiza el bien o servicio que se está ofreciendo, incluyendo sus características técnicas, su diferenciación respecto a la competencia, entre otros aspectos relevantes a nivel técnico.

En tercer lugar, encontramos la plaza, que evalúa todo lo relacionado con la distribución del producto o servicio. Esto incluye cómo se vende o comercializa, ya sea de forma virtual, en puntos de venta físicos o telefónicamente. Gracias a este factor, se puede definir la estrategia logística de la empresa y el nivel de cobertura que el producto podría alcanzar en el mercado.

Finalmente, se considera el factor de la promoción, que abarca las actividades publicitarias y de comunicación desarrolladas para dar a conocer las acciones e iniciativas del departamento de marketing. Este factor incluye tanto las acciones publicitarias tradicionales como las de relaciones públicas y, hoy en día, también se extiende al ámbito digital, dada la creciente importancia del marketing digital para posicionar y aumentar el volumen de ventas de una empresa a través de estos nuevos canales (Chavarría, Rojas y Sepúlveda, 2002).

En conclusión, la teoría de las cuatro P proporciona un marco estructurado y eficiente para evaluar y mejorar las estrategias de marketing de una empresa. Al comprender cada uno de estos factores, las empresas pueden adaptarse mejor al entorno competitivo y diseñar estrategias más efectivas que impulsen su éxito en el mercado.

### **3.7 La marca y la propuesta de valor**

Al momento de crear un negocio, es fundamental que este pueda diferenciarse de la competencia, ya sea a través de su propuesta de valor, productos bien diferenciados, entre otros factores tanto extrínsecos como intrínsecos. Por otro lado, algo muy importante a considerar en el desarrollo de un negocio es ¿cómo será diferenciado y reconocido con facilidad? Es en este contexto donde se recurre a la denominación marcaria y su uso.

Desde la definición clásica de marca propuesta por la Asociación Norteamericana de Marketing, se puede definir esta como “un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos, cuyo objetivo sea identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores”. Si bien es una definición técnica y funcional, hoy en día, con la evolución de los consumidores y el desarrollo del branding, esta definición puede quedar algo limitada. En la actualidad, desde la perspectiva del branding, una marca no se limita a un diseño o un nombre; comprende varios factores como la

identidad de marca, que abarca los elementos visuales que tangibilizan la marca. Además, evalúa y desarrolla el valor que esta puede generar, es decir, la percepción asociada por parte del consumidor. Finalmente, se incluye la experiencia y lealtad, como consecuencia de la interacción entre el consumidor y la marca. Como se puede apreciar, hoy en día la marca es un ente complejo, administrado integralmente a través de estrategias que parten del branding, con el objetivo de que sea sostenible a lo largo del tiempo (Bispo, 2021).

Como bien se sabe, una marca no es solo una identidad gráfica, sino un sinónimo de experiencia para el consumidor. En ese sentido, una marca es asociada y percibida en relación con un producto o servicio determinado, el cual a su vez brinda múltiples variables de análisis como el producto en sí, la experiencia de uso, la publicidad que maneja, entre otros. Todo esto en conjunto genera valor para el cliente. Por consiguiente, en este apartado se desarrollará lo concerniente a la propuesta de valor.

El valor puede entenderse como la percepción del cliente sobre los beneficios que recibe al adquirir un bien o servicio determinado. Es esencial comprender esta transacción, ya que para que el cliente obtenga valor, también debe otorgar un valor monetario a cambio. Debe existir un balance entre lo que el cliente recibe y lo que entrega. Estos beneficios pueden ser de carácter funcional, derivados de la experiencia directa con el producto y relacionados con su desempeño, calidad de construcción, entre otros. Por otro lado, el cliente también puede obtener beneficios emocionales, es decir, sensaciones o emociones que la marca o producto le otorgan al consumidor, como seguridad, orgullo, entre otros. Asimismo, la marca puede otorgar beneficios sociales; en ese sentido, las marcas pueden generar la sensación de estatus o pertenencia a diversos grupos sociales (García, 2005).

En base a lo mencionado, los empresarios o emprendedores buscan herramientas para desarrollar valor de manera óptima y equilibrada en sus productos o servicios. Esto con la finalidad de obtener el máximo beneficio para ambas partes y generar una experiencia memorable para el cliente. En ese contexto, existen herramientas y lienzos que permiten identificar los puntos clave para lograr ese equilibrio deseado por los emprendedores.

Una de estas herramientas es el lienzo de propuesta de valor, desarrollado por Alex Osterwalder. Este lienzo ayuda a las empresas a crear una propuesta de valor

basada en la relación entre el producto o servicio que ofrece el negocio y las necesidades del cliente.

El lienzo se divide en dos secciones: una orientada al perfil del cliente, en la que se analizan las tareas del cliente (lo que necesita satisfacer), los dolores (problemas que enfrenta al intentar satisfacer sus necesidades) y los beneficios esperados (lo que desea obtener). La segunda sección, denominada mapa de valor, evalúa el lado de la empresa, analizando los productos/servicios que ofrece, los aliviadores de dolores (cómo resuelve los problemas del cliente) y los creadores de beneficios (cómo genera valor y satisfacción para el cliente).

El objetivo de este lienzo es desarrollar una propuesta acorde a las necesidades del cliente, permitiendo que el producto se adapte de manera efectiva a dichas necesidades y, así, logre una mayor satisfacción y éxito en el mercado (Osterwalder, 2015).

En conclusión, comprender y desarrollar una propuesta de valor clara es esencial para diferenciarse en el mercado, generar lealtad y establecer una relación sólida entre la empresa y sus clientes, alineando los productos y servicios con las expectativas y deseos del consumidor.

### **3.8 Los estados financieros**

En toda empresa, independientemente del giro al que se dedique, es necesario manejar información financiera relevante para su correcta evaluación y desempeño, ya sea de forma diaria, mensual o anual. Gracias a este tipo de información, se puede llegar a un proceso de toma de decisiones correctamente informado y relevante para la situación que la organización esté atravesando (Román, 2017).

Es importante mencionar la contabilidad antes de analizar en detalle los estados financieros, ya que es gracias a esta que se pueden generar dichos informes. Recordemos que la contabilidad es una disciplina que se encarga de registrar, clasificar, resumir y analizar las transacciones financieras de una entidad. A través de estas operaciones, la organización puede confeccionar los estados de resultados. (Román, 2017).

En lo que respecta a los estados financieros, estos pueden definirse como "la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación

estructurada de la situación de una entidad a una fecha determinada o en un periodo definido" (Román, 2017). En este sentido, los estados financieros brindan información de suma importancia acerca de las operaciones de la empresa y los cambios en su patrimonio, lo cual orienta el proceso de toma de decisiones.

De manera general, los estados financieros deben cumplir ciertas características cualitativas de la información financiera, como son: utilidad, es decir, que sean útiles para la toma de decisiones; confiabilidad, lo que implica que el documento debe estar elaborado con información verificable y representativa de la organización; relevancia, relacionada con la capacidad del estado financiero para predecir y confirmar posibles escenarios; comprensibilidad, lo cual significa que debe poderse entender de forma clara y sin ambigüedades; y finalmente, comparabilidad, que permite contrastar los datos de diferentes periodos, de ahí la importancia de la estandarización de los mismos (Román, 2017).

Dentro de los estados financieros se pueden identificar cuatro documentos básicos que describen la actividad financiera de la organización o empresa. Estos documentos son:

El balance general o estado de la situación financiera en un momento específico, que describe los activos (lo que posee la empresa, como efectivo, bienes, inventario, etc.), los pasivos (las deudas de la empresa) y, finalmente, el patrimonio neto, como resultado de la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa.

En segundo lugar se tiene al estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, en el que se evidencia el rendimiento financiero producto de las ventas durante un periodo. Este documento reconoce los ingresos (dinero generado por la empresa), los gastos (lo que necesita gastar para operar) y la utilidad, que es la diferencia entre los ingresos y los gastos.

Como tercer punto se identifica al estado de flujos de efectivo, que describe el dinero entrante y saliente de la empresa durante un determinado periodo. Este documento está compuesto por tres elementos: las actividades de inversión (dinero que sale de la empresa con fines de inversión), las actividades operativas (dinero utilizado para las operaciones diarias) y las actividades de financiamiento (relacionadas con la obtención o devolución de fondos).

Finalmente, el estado de cambios en el patrimonio, que describe y explica las variaciones del patrimonio de la empresa en un determinado periodo, así como las

variaciones en utilidades retenidas, inversiones adicionales, entre otros factores (Warren, Reeve y Duchac, 2016).

En conclusión, el manejo adecuado de la información financiera, representada en los estados financieros, es clave para la gestión eficiente de una empresa. Estos documentos no solo permiten una evaluación clara de la situación actual de la organización, sino que también facilitan la comparación entre diferentes periodos y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos y confiables.

### **3.9 Los indicadores financieros**

En este apartado se realizará un breve análisis del tema relacionado con los indicadores financieros, los cuales son fundamentales para evaluar la rentabilidad de una empresa. Se entiende por indicadores financieros a los elementos esenciales para comprender el comportamiento económico de una organización, ya que brindan información relevante sobre su estado financiero y su capacidad de crecimiento. El estado de las finanzas, reflejado a través de indicadores monetarios y financieros, permite evaluar cómo estos influyen en el desarrollo de la actividad empresarial y en su relación con el entorno externo, como los flujos comerciales (Cabrera, Gutiérrez y Miguel, 2005).

Por otro lado, al analizar dichos indicadores, es fundamental considerar tanto los indicadores específicos de la organización como aquellos del sector público. Esto con el fin de obtener una visión integral de la situación financiera de la empresa en relación con el entorno que la rodea. Gracias a estos indicadores, es posible tomar decisiones informadas, basadas en evidencia comprobable (Cabrera, Gutiérrez y Miguel, 2005).

El presente trabajo no tiene como objetivo identificar todos los indicadores financieros disponibles, ya que existe una extensa lista de ellos. Sin embargo, se mencionarán algunos de los más básicos y esenciales para la gestión de una operación. Entre estos indicadores, se puede señalar la liquidez, que mide la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En este sentido, el ratio de liquidez corriente es uno de los más utilizados. Es importante destacar que contar con una buena liquidez asegura que la empresa podrá cumplir con sus pagos a corto plazo (Briseño, 2006).

Otro indicador ampliamente conocido y empleado por las organizaciones es el de rentabilidad. Este indicador evalúa la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con sus gastos. Para este tipo de análisis, el margen de ganancia neta es de uso frecuente, ya que describe el porcentaje de ingresos que se convierte en beneficio neto después de cubrir todos los costos y gastos (Briseño, 2006).

Como es bien sabido, las empresas suelen recurrir al crédito y pueden estar sujetas a endeudamientos para cubrir ciertos aspectos de su operación o mejorar su infraestructura. Por esta razón, es importante conocer el nivel de deuda que la empresa tiene en comparación con sus recursos propios. Para estas situaciones, se utiliza el ratio de deuda sobre patrimonio. Un alto nivel de deuda puede generar riesgos para la empresa, al mostrar una dependencia excesiva del crédito para su operación (Briseño, 2006).

Finalmente, en lo que respecta a los inventarios, la rotación de inventarios es un indicador clave para medir el movimiento del inventario durante un periodo determinado. Una mayor rotación de inventarios indica que se está vendiendo una mayor cantidad de productos, lo que refleja una eficiente gestión de los recursos (Briseño, 2006).

En conclusión, los indicadores financieros son herramientas fundamentales para el análisis y la gestión eficiente de una empresa, proporcionando una visión clara de su capacidad para cumplir obligaciones, generar rentabilidad, manejar su nivel de endeudamiento y gestionar sus inventarios de manera efectiva. Su correcta interpretación permite no solo evaluar el desempeño actual, sino también anticipar riesgos y oportunidades en el entorno económico.

### **3.10 El mundo de la gastronomía**

Es fundamental conocer y manejar el lenguaje gastronómico al desarrollar un plan de negocios orientado a la apertura de este tipo de emprendimientos. Aunque en un inicio pueda parecer la realización de un sueño, es esencial conectar esa visión con la realidad y el contexto en el cual se desarrollará la idea. Esto tiene como objetivo crear un modelo sostenible y exitoso a lo largo del tiempo.

En primer lugar, es crucial partir del concepto de gastronomía definido por la RAE (2024) como el "Conjunto de los platos y usos culinarios propios de un



determinado lugar" . En este sentido, la gastronomía está estrechamente vinculada a los contextos en los que se aplique. En este caso, el plan de negocios se enfocará en el mercado y los consumidores peruanos. Al analizar el modelo de negocio en gastronomía, se pueden identificar varios tipos de unidades con características propias, como su conformación física, dimensión y dinámica de atención. Entre los modelos más comunes se encuentran los restaurantes tradicionales, bares, fast foods, take away, food trucks y cocinas fantasmas o dark kitchens.

Los restaurantes tradicionales son negocios en los que se implementa un espacio físico con mesas y sillas donde los clientes pueden sentarse para consumir alimentos y bebidas. La atención se brinda a través de meseros, quienes toman las órdenes, las transmiten a la cocina y luego sirven los platos. La propuesta gastronómica se presenta en un menú, el cual es entregado por el mesero, quien también orienta al cliente en la selección de los platos, mejorando así su experiencia. Este tipo de establecimientos ofrece vajilla completa, mantelería y una ambientación adecuada, con un tiempo promedio de permanencia del cliente de al menos 45 minutos.

En cuanto a los bares, se caracterizan por contar con ambientes acompañados de música, una ambientación temática, servicio rápido y platos de baja complejidad. El cliente puede ser atendido por el personal o realizar su pedido directamente en la barra. A diferencia de los restaurantes tradicionales, en los bares es fundamental incentivar al cliente para que realice múltiples pedidos durante su estancia.

Los modelos de fast food están orientados al autoservicio, donde el cliente realiza su pedido en la barra y recoge la comida para consumirla en el establecimiento. No se emplea vajilla reutilizable, y se prioriza la estandarización de los procesos para ofrecer una atención rápida.

En los modelos take away, el cliente ordena su comida y la recoge en el local, siendo este último solo un espacio de cocina, ya que los alimentos se consumen fuera del establecimiento.

Otro modelo que ha ganado popularidad en los últimos años es el de los food trucks, unidades móviles equipadas con una cocina y un mostrador de ventas. Estos camiones suelen ubicarse en ferias gastronómicas, plazas y lugares de ocio, presentando una carta simple, innovadora y con un concepto bien definido para diferenciarse en el mercado.

Finalmente, las cocinas fantasmas o dark kitchens han crecido rápidamente debido a las aplicaciones de entrega de alimentos. En este modelo, los alimentos son preparados y enviados a los clientes únicamente a través de servicios de entrega, sin un espacio físico para comensales. Este modelo permite a pequeños emprendedores iniciar su negocio con menos infraestructura y escalar gradualmente a medida que crecen en el mercado (De Bonis, 2023).

En conclusión, al conocer y manejar adecuadamente los distintos modelos de negocio en gastronomía, es posible desarrollar una propuesta alineada con el contexto y las necesidades del mercado, lo que favorece la sostenibilidad y el éxito del emprendimiento a largo plazo.

### **3.11 Técnicas de recolección de datos**

En el presente proyecto, la recopilación de datos de primera mano o fuentes primarias es de suma importancia, con el fin de obtener información veraz y contextualizada en relación con el desarrollo del proyecto. En este sentido, resulta esencial conocer las técnicas más empleadas en este tipo de estudios.

En primer lugar, es fundamental comprender a qué se hace referencia cuando se mencionan las técnicas de recolección de datos, también conocidas comúnmente como técnicas de recogida de datos. Este término hace referencia a los medios o herramientas utilizados durante la investigación para el registro y tratamiento de los datos obtenidos. En este contexto, el término es amplio, ya que no solo abarca los instrumentos, sino también los procesos de tratamiento de datos asociados a cada técnica. Por ejemplo, en la técnica de la encuesta se recoge información cuantitativa, la cual es procesada y analizada de manera específica, utilizando instrumentos como el cuestionario. Así, cuando se habla de "técnica de recolección de datos", se hace alusión tanto a la metodología como a los instrumentos involucrados en cada técnica, sin limitarse únicamente al instrumento. (Pascual Gil, 2016).

En relación con las técnicas que pueden describirse, las más empleadas en estudios de investigación son la observación, la encuesta y la entrevista. A continuación, se describirá brevemente en qué consiste cada una de ellas. (Pascual Gil, 2016).

En primer lugar, se puede identificar la encuesta como una técnica de recolección de datos que forma parte de las metodologías cuantitativas. Esta técnica consiste

en el uso de un procedimiento estandarizado de interrogación con el fin de obtener datos cuantificables en función de las variables de análisis planteadas en el estudio. La encuesta utiliza como instrumento de medición el cuestionario, el cual contiene preguntas que, tras su aplicación, serán cuantificadas y analizadas. Esta técnica es ampliamente utilizada por su rapidez en el procesamiento, capacidad de estandarización de datos y bajo costo. Sin embargo, debido a su naturaleza cuantitativa, no permite un análisis profundo de datos complejos, los cuales requieren técnicas cualitativas. (Pascual Gil, 2016)

En segundo lugar, se desarrollará la técnica de la observación. Esta puede considerarse como una técnica fundamental de recolección de datos en investigación, caracterizada por un proceso sistemático y controlado que permite recoger información de manera directa en un contexto natural o recreado. A diferencia de la encuesta, que se basa en la cuantificación de datos mediante instrumentos como cuestionarios, la observación permite captar una mayor complejidad de datos, incluyendo detalles y relaciones que emergen en el entorno de estudio. Esta técnica se apoya en elementos concretos, como el observador, quien codifica los eventos; el instrumento de registro, que puede variar desde anotaciones hasta equipos como cámaras y grabadoras; y la situación observada, que abarca un conjunto de eventos interrelacionados. La observación también considera el objeto, el sujeto (observador) y las circunstancias que rodean el evento estudiado, proporcionando una visión holística y detallada del fenómeno en análisis.

Al igual que la encuesta, la observación puede incluir en ciertas situaciones instrumentos de medición, como listas de cotejo, listas de control o diarios de observación, los cuales guían y estructuran el proceso de recolección de datos. (Pascual Gil, 2016)

Finalmente, se desarrollará el apartado de la entrevista, la cual, en el ámbito académico, se define como un procedimiento de recolección de datos mediante una conversación entre dos personas, cuyo objetivo es la obtención de datos cualitativos. En este procedimiento participan al menos dos individuos: un entrevistador, quien es el responsable de recopilar la información y dirigir el proceso, y un entrevistado, quien responde las preguntas planteadas. La entrevista es una técnica que se basa en el recurso verbal y puede desarrollarse con una estructura cerrada —donde las preguntas y temas están previamente definidos—

o con una estructura más abierta, permitiendo al entrevistador guiar la conversación hacia temas de interés que puedan surgir. A diferencia de la encuesta, la entrevista permite una exploración profunda de los temas; sin embargo, en términos de cuantificación, la encuesta sigue siendo más eficaz. (Fàbregues, Meneses, Rodrigues y Paré, 2016)

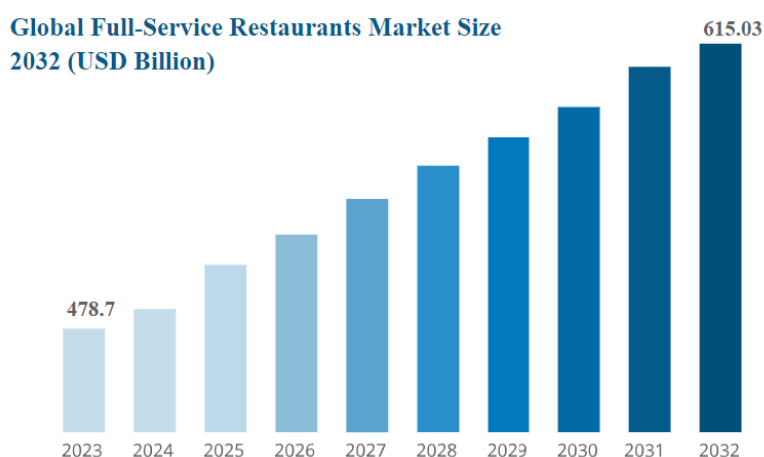
## **4. Análisis del mercado**

### **4.1 Datos de la industria**

La industria gastronómica es un sector dinámico y en constante crecimiento. Por ello, el desarrollo de iniciativas y negocios dentro de este ámbito requiere un análisis profundo del comportamiento del mercado tanto a nivel global como regional. Además, es crucial estar al tanto de las tendencias actuales y, lo más importante, contar con un conocimiento profundo del consumidor en función del modelo de negocio gastronómico que se pretenda desarrollar.

Con base en información global acerca de los indicadores de crecimiento del sector, se puede afirmar que, según el último estudio de tamaño de mercado actualizado en 2022, el mercado gastronómico global se estima en 463.890 millones de dólares. Se prevé que para 2032 esta cifra aumente hasta los 615.037 millones de dólares, lo que evidencia una tasa de crecimiento anual del 3.2%. (Business Report, 2024)

Gráfico 1: Global Full-Service Restaurant Market Size



Fuente: Business Report, 2024

Es importante señalar que durante 2019 y mediados de 2020, el avance del Covid-19 trajo consigo una serie de cambios y limitaciones para el sector gastronómico. Muchos negocios a nivel mundial tuvieron que adaptarse a la "nueva normalidad"; sin embargo, un gran número de ellos no pudo sobrellevar las restricciones impuestas por la pandemia, lo que resultó en su cierre. Esto llevó a una demanda inferior a la prevista en estudios anteriores y provocó un estancamiento en la tasa de crecimiento del sector. Para 2022, es notable cómo la industria ha logrado estabilizar su tasa de crecimiento, gracias a la recuperación del sector y al restablecimiento de la demanda a niveles prepandémicos. (Business Report, 2024)

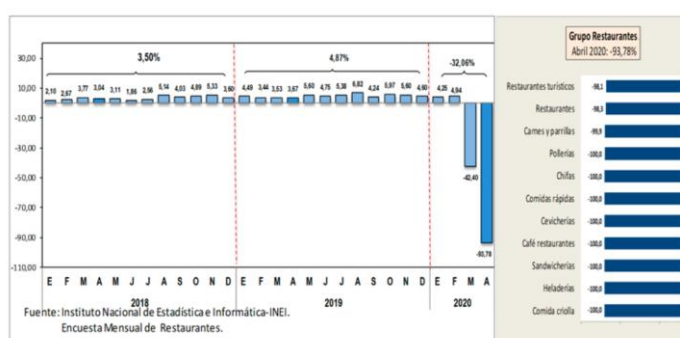
En base a lo expuesto, la industria gastronómica ha demostrado una notable capacidad de recuperación tras la pandemia. Aunque el sector enfrentó desafíos significativos, su proyección de crecimiento a largo plazo sigue siendo positiva, con una demanda que continúa en aumento y nuevas oportunidades para emprendedores y empresarios que sepan adaptarse a las tendencias globales y regionales.

En la sección anterior, se expuso el crecimiento del sector gastronómico a nivel mundial y los efectos de la pandemia en dicho sector. No obstante, es imprescindible analizar también el contexto local en el cual se desarrollará el emprendimiento propuesto en este plan de negocios. Geográficamente, el proyecto se llevará a cabo en Perú, específicamente en la ciudad de Lima. Bajo

esta premisa, se presentarán datos relevantes de la industria local para evaluar su crecimiento y estabilidad.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2020, el sector de restaurantes, que incluye servicios de comidas y bebidas, experimentó una disminución del 93,78%, como consecuencia de la contracción generalizada de todos los componentes del sector. Durante abril, el sector fue impactado por 30 días de inactividad debido a la declaración del Estado de Emergencia Nacional en marzo, como medida ante la propagación del COVID-19 (INEI, 2020).

Gráfico 2: Variación interanual del mes de Producción del rubro



Fuente: INEI, 2020

Sin embargo, y aunque la pandemia fue un fenómeno global que afectó significativamente al sector, provocando el cierre de numerosos negocios locales y la disminución de la demanda, se ha evidenciado una recuperación progresiva. En la actualidad, la demanda se ha ido restableciendo y nuevos emprendimientos comienzan a desarrollarse en este ámbito. En este sentido, estudios del sector señalan que, para 2022, el valor bruto de producción fue estimado en 12.500 millones de soles. Además, cabe destacar que el sector gastronómico emplea a una cantidad considerable de personas, representando aproximadamente el 10% del empleo total (Revista Economía, 2024).

De acuerdo con el análisis de las cifras de crecimiento relacionadas al sector gastronómico en el Perú, según una nota de prensa publicada recientemente por el portal del Gobierno del Perú, es posible destacar lo siguiente: En marzo del presente año, se observó un crecimiento del sector gastronómico estimado en un 5,32%, lo que demuestra una tendencia al alza desde diciembre de 2023. Esta evolución del sector se encuentra sustentada en cuatro componentes principales

que contribuyen positivamente a su crecimiento, según lo señalado en la nota presentada.

El primer componente está representado por los restaurantes propiamente dichos, los cuales incluyen una amplia oferta de cafeterías, cevicherías, pollerías, pizzerías, entre otros. Este componente se vio beneficiado por celebraciones importantes como el Día de la Madre, Semana Santa, ferias gastronómicas, entre otras oportunidades que han surgido hasta la fecha.

Por otro lado, el segundo componente, con un crecimiento del 17,12% en el periodo analizado, corresponde a otras actividades relacionadas con los servicios de comida, como contratistas especializados en servicios alimentarios o concesionarios ubicados dentro de organizaciones estatales o privadas, tales como clínicas, hospitales, universidades, entre otros.

El tercer componente, con un crecimiento del 2,59%, se refiere a los servicios de bebidas, específicamente el sector de bares, ya que estos suelen acompañarse de una oferta gastronómica dentro de este tipo de establecimientos.

Finalmente, el cuarto componente, con un crecimiento del 3,94% durante el periodo analizado, corresponde a los servicios de catering, los cuales experimentaron un incremento considerable durante este periodo (Gobierno del Perú, 2024).

En resumen, el crecimiento sostenido del sector gastronómico en el Perú se debe a la diversidad de subsectores que lo componen, los cuales se han visto fortalecidos por diversas actividades y oportunidades. Esto refuerza la importancia del sector como un pilar de la economía peruana, impulsado tanto por el consumo interno como por las actividades comerciales y de servicios.

De acuerdo con Infobae, el sector gastronómico está en auge para el 2024, registrando un crecimiento del 63,59% según los últimos datos proporcionados por el INEI. Este incremento es producto de la creciente demanda en el territorio nacional y de un consumidor que busca experiencias culinarias distintivas. Por otro lado, el artículo presenta recomendaciones para una gestión empresarial exitosa que garantice la sostenibilidad del negocio a largo plazo en el contexto nacional. Estas recomendaciones son proporcionadas por Jorge Cerna, director de la carrera de Gastronomía y Gestión Empresarial de Le Cordon Bleu. Entre ellas, se destacan la importancia de una ubicación estratégica, evaluando su visibilidad y la cantidad de competidores en la zona. Otro aspecto relevante es la innovación

culinaria, es decir, ofrecer un producto que no solo satisfaga la demanda, sino que también sea innovador y esté alineado con las tendencias actuales. Como tercer punto, se mencionan los estándares de higiene y seguridad alimentaria, con el fin de mantener la calidad de los alimentos y garantizar la salubridad para los clientes. Asimismo, se subraya la importancia de una gestión eficiente de los costos, ligada a una buena administración y uso adecuado de los recursos. Finalmente, se enfatiza la necesidad de adaptarse a las fluctuaciones del mercado, lo cual implica que el emprendedor debe estar atento e investigar sobre las tendencias y cambios en el macroentorno para enfrentar posibles variaciones en la demanda.

En resumen, la gestión eficiente de los recursos, la adaptación al entorno y la oferta de productos innovadores se perfilan como claves para que los negocios gastronómicos puedan sostener su crecimiento y mantenerse competitivos en un mercado en constante evolución. (Infobae, 2024)

Más allá del contexto nacional y las cifras macroeconómicas del sector, resulta de suma importancia analizar las tendencias gastronómicas para que el plan de negocios presentado en este trabajo se alinee con dichas tendencias y sea sostenible a lo largo del tiempo. En una entrevista de la revista Placeres al chef del Instituto Le Cordon Bleu y especialista en cocina peruana, Javier Ampuero, se destacan algunas tendencias que el profesional considera fundamentales al desarrollar un emprendimiento gastronómico.

La primera tendencia mencionada es el uso de ingredientes endémicos y el enfoque hacia la sostenibilidad. En este sentido, ofrecer un menú que incluya estos ingredientes y, además, promueva prácticas sostenibles es crucial para el éxito de un negocio gastronómico.

En segundo lugar, Ampuero subraya que, en la actualidad, los consumidores no solo buscan una propuesta basada en el sabor, sino también en su valor nutricional. Las personas tienen mayor conciencia sobre lo que consumen y buscan opciones que no solo les proporcionen una experiencia culinaria única, sino también saludable. En Perú, la abundancia de insumos de gran valor nutricional, conocidos como superalimentos, constituye una ventaja competitiva clave para la creación de menús saludables y atractivos.

Como tercera tendencia, el chef resalta la capacidad de los negocios para fusionar y crear sabores únicos y exclusivos. En Perú, la diversidad de ingredientes provenientes de distintas regiones permite la elaboración de platos con niveles de



sabor complejos, que responden a esta demanda de innovación y originalidad en las propuestas gastronómicas.

Otro aspecto relevante es la deconstrucción, es decir, tomar recetas tradicionales, reinterpretarlas y, a partir de ellas, ofrecer platos únicos con un sello personal que distinga al restaurante dentro de su oferta culinaria.

En penúltimo lugar, Ampuero menciona la importancia de la tecnología en la cocina. Implementar procesos y técnicas de última generación no solo simplifica las operaciones, sino que también mejora la rentabilidad del negocio.

Finalmente, el chef destaca la tendencia de los tours y experiencias gastronómicas como una estrategia de diferenciación. No se trata solo de ofrecer una buena comida, sino de crear un concepto que proporcione una experiencia única en el local, lo que generará una conexión memorable para el comensal.

El artículo concluye citando una reflexión del chef Ampuero que resume con acierto las tendencias discutidas: “Frente a los cambios, la industria responderá a las demandas emergentes a través de opciones de entrega, cocinas virtuales, menús digitales y tecnología, todo enfocado en la sostenibilidad y la experiencia del consumidor” (Placeres, 2024).

Finalmente las tendencias mencionadas por el chef Javier Ampuero resaltan la importancia de adaptar los negocios gastronómicos a las nuevas demandas del mercado, enfocándose en la sostenibilidad, la innovación en los sabores y la integración de tecnología. Estas prácticas no solo permiten diferenciarse en un sector altamente competitivo, sino que también garantizan una oferta alineada con las expectativas de los consumidores modernos, promoviendo así la viabilidad a largo plazo del emprendimiento.

Analizando negocios del mismo giro, es relevante destacar que al inicio de este trabajo de investigación se mencionaron casos de éxito similares al emprendimiento que se busca implementar con este proyecto de grado. En la introducción, se presentaron ejemplos donde se aprovecha el recurso de la salchicha. En América Latina, Doggis surge como un caso emblemático que resalta el potencial y la demanda en el mercado de los hot dogs. La presencia significativa y la expansión de esta cadena, originaria de Chile, evidencian la viabilidad y las posibilidades de éxito en el negocio de la venta de hot dogs. Al igual que Doggis, nuestro emprendimiento tiene el potencial de alcanzar el éxito mediante la oferta de salchichas artesanales de alta calidad, combinadas con

ingredientes frescos y salsas sabrosas, con el fin de satisfacer las preferencias del consumidor (Universidad de Chile, 2004).

En Colombia, existen varios negocios gastronómicos que también explotan el recurso de la salchicha como parte de su concepto, logrando un éxito notable. Un ejemplo de ello es "Los Perritos del Mono", un negocio que lleva más de seis años ofreciendo estas pequeñas delicias en las calles de Medellín y que cuenta con cinco puntos de venta. Su propuesta se diferencia por ofrecer una salchicha pequeña con toppings limitados, con el objetivo de que el producto principal sea la salchicha misma, manteniendo así una línea de comida callejera tradicional.

Por otro lado, también existe una oferta de salchichas con un enfoque más gourmet en Colombia, como la que presenta el señor Daniel Pachón con su marca 111. Este negocio se distingue por ofrecer cinco tipos diferentes de salchichas alemanas y hasta tres variedades de pan. A diferencia de las opciones tradicionales, 111 se orienta hacia un producto gourmet, priorizando la calidad de los ingredientes, incluso si esto implica un precio más elevado (El Colombiano, 2014).

Gráfico 3: Foto referencial de perrito colombiano



Fuente: El Colombiano, 2014

Al enfocarnos fuera del continente latinoamericano, es pertinente mencionar algunas de las cadenas más reconocidas de venta de salchichas en Estados Unidos, como Nathan's Famous. Esta cadena se remonta a 1916, cuando un inmigrante polaco, Nathan Handwerker, decidió iniciar un negocio de venta de salchichas en Coney Island, Nueva York, con solo 300 dólares (Nathan's Famous, 2024). En la actualidad, la cadena cuenta con más de 300 locales en todo el mundo y reporta un ingreso anual promedio de aproximadamente 140 millones de dólares (GlobeNewswire, 2024). Su concepto se basa en ofrecer hot dogs de alta calidad,

preparados con recetas tradicionales que incluyen una mezcla especial de especias, lo que ha permitido su expansión global. Además, Nathan's distribuye una amplia gama de productos alimenticios en supermercados de todo Estados Unidos (Nathans Frank, 2024)

Gráfico 3: Foto referencial Nathans



Nathans Frank, 2024

#### 4.2 Análisis de 5 fuerzas competitivas

Con el objetivo de complementar el análisis del mercado y las tendencias presentadas en el apartado anterior, se lleva a cabo un análisis simplificado de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este análisis tiene como finalidad evaluar el atractivo del sector y determinar la intensidad de la competencia, identificando tanto las oportunidades como las amenazas que podrían influir en la rentabilidad a largo plazo. Esta evaluación permite anticipar qué tan favorable es el entorno para el emprendimiento "Perros", proporcionando una perspectiva sobre su potencial en términos de competitividad, sostenibilidad y capacidad para captar clientes en un mercado que valora los productos artesanales y las experiencias premium.

## **Poder de los clientes**

El poder de negociación de los consumidores peruanos en la industria restaurantera ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado en gran medida por la digitalización y la mayor conciencia sobre la calidad de los alimentos. La proliferación de plataformas de delivery como Rappi y Pedidos Ya ha ampliado considerablemente las opciones de los consumidores, otorgándoles un mayor poder de elección.

Por otro lado y de acuerdo a la ULCB, se puede afirmar que hoy en día, en el mercado peruano se tiene a un consumidor exigente debido a su perfil digital e informado. Al estar compuesto mayormente por adultos jóvenes familiarizados con la tecnología, el consumidor peruano valora la inmediatez, la personalización y la practicidad, y puede comparar precios y opciones fácilmente a través de canales digitales como Google, tik-tok, etc. Este acceso a múltiples alternativas de compra y métodos de pago, sumado a su preferencia por la autenticidad y una experiencia diferenciada, obliga a las empresas a adaptarse rápidamente para satisfacer sus expectativas, lo cual otorga a los consumidores una posición fuerte para influir en el precio y la calidad de los productos y servicios que eligen. (Le Cordon Bleu, 2024).

## **Amenazas de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos participantes en el mercado gastronómico de Lima es considerablemente alta debido a la baja barrera de entrada que caracteriza a la industria. La inversión inicial para iniciar un negocio gastronómico varía según el modelo de negocio, pero es relativamente accesible. Es posible encontrar desde negocios familiares en viviendas privadas, hasta carritos itinerantes y restaurantes gourmet, lo que facilita la entrada de emprendedores con distintos niveles de capital. En cuanto a los permisos y autorizaciones municipales, los procedimientos son relativamente sencillos y, con una asesoría adecuada, están al alcance de cualquier persona interesada en establecer su negocio.

Por otro lado, las barreras de salida pueden ser más altas, ya que una vez que un negocio está establecido, mantener una clientela fiel y rentable en un mercado tan competitivo exige una constante inversión en marketing y en la mejora continua del servicio. Esta situación genera una presión adicional sobre los nuevos competidores,

quienes deben afrontar los costos operativos y la necesidad de adaptarse rápidamente a las demandas del consumidor, con el fin de garantizar la sostenibilidad de su negocio a largo plazo.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La oferta gastronómica en el Perú es altamente diversa debido a su geografía, que abarca tres regiones: la costa, la sierra y la selva. Cada una de estas zonas ofrece una amplia gama de platos que reflejan la riqueza cultural del país. En particular, Lima, donde se desarrollará el emprendimiento, se distingue por su multiculturalidad y su alta afluencia de turistas, lo que impulsa no solo el crecimiento de negocios enfocados en la comida regional, sino también en la oferta gastronómica internacional.

Un dato relevante es que en el Perú existen aproximadamente 13,000 pollerías, restaurantes especializados en la preparación de pollo a la brasa (El Peruano, 2024). Este dato ilustra la concentración de negocios dentro de un solo tipo de producto, lo que evidencia la alta competencia y la amenaza de productos sustitutos en el mercado. Por lo tanto, resulta fundamental que el emprendimiento se caracterice por una propuesta bien diferenciada, de alta calidad y, especialmente, correctamente segmentada hacia un público potencial con alta probabilidad de compra.

### **Poder de los proveedores**

Como parte del desarrollo del presente proyecto de grado y en el apartado de análisis financiero, se tuvo la oportunidad de contactar con diversos proveedores del ámbito gastronómico, tales como fabricantes de mobiliario, importadores de maquinaria especializada en cocina, fábricas de maquinaria de cocina de origen nacional, y productores locales de carne y productos vegetales. En este sentido, se pudo constatar que existe un amplio mercado con una gran variedad de precios y calidades, dependiendo de lo que se busque. Como ejemplo, se puede citar la guía *Gastromaq*, una plataforma digital que reúne a más de 180 proveedores del sector gastronómico, lo que demuestra la gran cantidad de opciones disponibles, sin incluir a todos los proveedores del Perú. Por esta razón, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

## **Rivalidad entre competidores existente**

La rivalidad entre competidores existentes en el mercado gastronómico de Lima es considerablemente alta y representa un reto significativo para el emprendimiento "Perros". Con la gran cantidad de restaurantes especializados, como las más de 13,000 pollerías que existen en el país, y una diversidad de ofertas gastronómicas que van desde la comida regional hasta la internacional, el mercado se caracteriza por una competencia feroz. Además, Lima, al ser un destino turístico clave, atrae constantemente nuevos emprendedores que buscan aprovechar el flujo de visitantes, intensificando aún más la competencia en un sector que ya es sumamente dinámico. En este contexto, "Perros" se enfrenta a la necesidad de diferenciarse para sobresalir en un mercado tan saturado.

## **4.3 Investigación del consumidor**

### **4.3.1 Problemática**

Como se identificó en el apartado introductorio del presente trabajo de grado, la problemática que sustenta este plan de negocios se centra en que, a pesar del auge del sector gastronómico en Lima, Perú, y la creciente demanda de experiencias gastronómicas únicas, aún existe una carencia en el mercado en cuanto a la oferta de salchichas premium artesanales. Esta situación representa una oportunidad para aprovechar el boom gastronómico del país y satisfacer los gustos del consumidor. En este sentido, el apartado de investigación del consumidor se enfoca en el desarrollo de una encuesta destinada a recopilar información sobre las preferencias, expectativas y comportamientos de los consumidores en relación con las salchichas premium artesanales en Lima, Perú. El objetivo es identificar oportunidades de mercado que respondan a la creciente demanda de experiencias gastronómicas únicas y posicionar adecuadamente la oferta en un sector en expansión.

### **4.3.2 Objetivos específicos de la investigación al consumidor**

La presente encuesta, desarrollada para el plan de negocios, tiene como finalidad proporcionar una fuente primaria de información relevante sobre el consumidor. En ese sentido, la técnica propuesta busca alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las preferencias de consumo de los potenciales clientes en relación con los sabores, ingredientes y características del producto ofrecido.
- Analizar el comportamiento de compra respecto al consumo en restaurantes, es decir, examinar cómo, cuándo y dónde suelen consumirse productos relacionados con la oferta del presente plan de negocios.
- Evaluar las variables de calidad valoradas por los potenciales clientes.
- Identificar la capacidad adquisitiva de los clientes potenciales frente a este tipo de productos, con el fin de establecer un precio acorde al mercado.

Estos objetivos se reflejarán en el desarrollo de las preguntas del instrumento de medición.

### **4.3.3 Encuesta al consumidor**

#### **4.3.3.1 Desarrollo de instrumento**

El instrumento de medición desarrollado es un cuestionario estructurado (Anexo 1) que emplea diversos tipos de preguntas, tales como preguntas cerradas, abiertas y escalas de Likert, con el propósito de obtener información precisa sobre los hábitos, preferencias y comportamientos de los consumidores respecto al consumo de salchichas premium artesanales en Lima, Perú.

El cuestionario está organizado en siete secciones que evalúan dimensiones relevantes para el consumidor peruano: (1) Datos Demográficos, que recopila información básica de los encuestados, como edad, género, nivel educativo y ocupación; (2) Comportamiento de Consumo, que explora la frecuencia de visitas a restaurantes y el consumo de productos relacionados; (3) Preferencias sobre Salchichas, donde se investigan las características valoradas, como sabores e

ingredientes; (4) Experiencia y Ambiente del Restaurante, que analiza la importancia de factores como la atención al cliente y la decoración; (5) Ubicación del Restaurante, que evalúa las preferencias sobre el distrito en el que se ubicaría el negocio; (6) Disposición a Pagar, que busca identificar el rango de precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar; y (7) Comentarios Adicionales, que permite recopilar observaciones y sugerencias específicas a través de respuestas abiertas. De esta manera, el cuestionario facilita una comprensión integral del mercado, lo cual resulta esencial para el desarrollo del plan de negocios.

#### **4.3.3.2 Recopilación de datos**

Para la presente investigación, se utilizó un método de muestreo por conveniencia debido a su rápida implementación, facilidad de uso y, sobre todo, su rentabilidad, ya que el procesamiento, en comparación con otros métodos probabilísticos, puede ser costoso y requerir mayor tiempo. En este sentido, la ventaja temporal que ofrece este método resulta muy relevante para el presente estudio.

Sin embargo, presenta un inconveniente: su representatividad es limitada. No obstante, dado que este plan de negocios se complementa con información de fuentes secundarias basada en investigaciones previas, artículos, entrevistas y análisis de mercado, se considera que este método resulta adecuado.

Para la encuesta de esta investigación, se registraron 100 participantes residentes en Perú, específicamente en la región de Lima, ya que el negocio y el estudio se centran en dicho territorio geográfico. Para la recolección y procesamiento de los datos, se utilizó la herramienta Google Forms, la cual ofrece una interfaz sencilla para el usuario y permite una distribución ágil de los formularios. Las encuestas fueron distribuidas en grupos de Facebook, WhatsApp, entre otros medios que facilitaron su amplia difusión.



#### 4.3.3.3 Análisis de datos

Los datos obtenidos y los gráficos generados a partir de la encuesta han sido adjuntados en los anexos de esta investigación. En el presente apartado, se discuten dichos resultados conforme a la estructura del cuestionario planteado.

En primer lugar, se buscó definir el perfil demográfico aproximado del cliente potencial para el emprendimiento Perros. Los resultados muestran que los grupos más significativos son los mayores de 55 años, con un 42.6% de respuestas, seguidos por el grupo de 25-34 años, con una participación del 30.7%. Esto sugiere un público adulto-joven. Respecto al nivel educativo, una gran mayoría de los encuestados (89.2%) cuenta con estudios superiores, lo que indica un perfil de clientela con poder adquisitivo adecuado para productos premium.

En cuanto al comportamiento de consumo, la mayoría de los encuestados afirma ir a restaurantes al menos una vez a la semana (59.4%). Aunque la frecuencia de consumo de salchichas o hot dogs en restaurantes es baja (49.5%), existe interés por salchichas de alta calidad, lo cual representa una oportunidad para captar a quienes buscan una experiencia gourmet en este tipo de productos. En relación con el tipo de restaurante que prefieren, el 61.4% de los encuestados seleccionó opciones de tipo casual y especializado, lo que implica que un ambiente informal y relajado, pero con una propuesta de valor clara en calidad y experiencia, podría atraer a este público.

Respecto a las preferencias en salchichas, los aspectos más valorados son el sabor, la calidad de los ingredientes y la variedad de opciones, subrayando la importancia de ofrecer productos que prioricen la autenticidad. Además, un 70.3% de los encuestados mostró apertura a probar salchichas con toppings innovadores. Los sabores tradicionales fueron los más valorados (45.5%), seguidos por opciones exóticas (45.5%), regionales (38.6%) y sabores inspirados en otras cocinas del mundo (49.6%). Esto indica la necesidad de desarrollar un menú equilibrado que cubra estas preferencias.

En términos de experiencia en el restaurante, los aspectos más valorados fueron la atención al cliente (79.2%), seguida de la limpieza y el ambiente y decoración, con 56% y 54%, respectivamente. Esto sugiere que una estética cuidada y un servicio de alta calidad pueden mejorar la percepción del cliente y justificar un precio premium.

En relación con la ubicación ideal, distritos como Miraflores, Barranco y San Isidro fueron los más mencionados, lo que sugiere que la clientela objetivo reside o frecuenta zonas de alto flujo turístico y con un perfil socioeconómico alto.

Por último, en cuanto al precio, el rango aceptado para una salchicha artesanal varía entre S/.10-S/.20 y S/.20-S/.30, aunque algunos estarían dispuestos a pagar más por una experiencia culinaria única. Este rango brinda una referencia clave para definir una estructura de precios adecuada.

En resumen, los resultados de esta encuesta destacan una oportunidad para que el restaurante Perros se posicione como un local especializado en salchichas artesanales, dirigido a un público adulto-joven de nivel socioeconómico medio-alto. Los consumidores valoran la calidad de los ingredientes, la presentación y una experiencia única en un ambiente casual. Ubicarse en distritos como Miraflores, Barranco o San Isidro y ofrecer promociones iniciales podría atraer a la clientela objetivo desde la apertura. Con una comunicación digital eficaz, Salchichas Perros tiene el potencial de construir una base de clientes leales y destacarse en el mercado.

## **5 Propuesta de Valor**

### **5.1 Propuesta**

El restaurante "Perros" se presenta como una propuesta innovadora en el sector gastronómico, inspirada en la cultura popular del hot dog. Tras haber explorado diversas versiones de este alimento en varios países de América Latina y Norteamérica, "Perros" surge en Perú con el objetivo de satisfacer una demanda creciente por alternativas a las hamburguesas, cuya oferta saturada en el mercado presenta opciones repetitivas. Este escenario abre una oportunidad para desarrollar un modelo de negocio centrado en el uso de salchichas como ingrediente principal. El concepto de "Perros" se basa en la experiencia internacional del hot dog, ofreciendo una propuesta de comida rápida en la que la salchicha artesanal es la protagonista. El restaurante se especializa en hot dogs estilo Nueva York, elaborados con salchichas 100% artesanales, lo que asegura un sabor y una experiencia culinaria diferenciada. Además, los hot dogs se acompañan de una variedad de toppings inspirados en la cultura gastronómica de distintos países, lo

que permite ofrecer una experiencia rica y diversa. El menú también incluye acompañamientos originales, diseñados para complementar la experiencia central de la salchicha y ofrecer al consumidor una fusión de sabores únicos.

La experiencia gastronómica en "Perros" se ve enriquecida por la ambientación de sus locales, que se inspiran en el arte urbano y callejero con influencias de América Latina y Norteamérica, creando un entorno que mezcla lo sofisticado con lo urbano. El restaurante opera bajo dos modelos de servicio: locales de "take-away", donde el cliente retira su pedido sin ingresar al local, y restaurantes tradicionales con salones amplios para el consumo en el lugar. Los puntos de "take-away" se destacan por su formato innovador de "ventanitas", estratégicamente ubicadas en la ciudad, y una simbología distintiva que permite a los clientes identificarlos fácilmente, realizar sus pedidos y disfrutar de la experiencia "Perros".

Este enfoque no solo responde a las tendencias del mercado, sino que también ofrece una diferenciación clave frente a las opciones de comida rápida tradicionales, capitalizando sobre un producto artesanal y una experiencia de consumo única.

## **5.2 Visión, misión, y valores**

La definición precisa de la orientación estratégica del negocio es crucial para el éxito en la creación de Perros. En consecuencia, en este apartado se procederá a establecer la misión, visión y valores, componentes esenciales que guiarán el desarrollo de la empresa.

### **5.2.1 Misión**

Ofrecer experiencias gastronómicas únicas basadas en el concepto del hot dog, utilizando insumos de alta calidad y diseñando espacios que reflejan nuestra identidad y mix cultural. En Perros nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes, fusionando creatividad culinaria con un entorno distintivo que enriquezca cada visita.

### **5.2.2 Visión**

Ser líderes y referentes para el consumidor peruano en el ámbito de restaurantes que ofrezcan una propuesta gastronómica centrada en el concepto de la salchicha, reconocidos por nuestra innovación culinaria y por brindar una experiencia única en nuestros locales.

### **5.2.3 Valores**

Los valores que definen a Perros y guían sus decisiones y comportamientos en la organización son los siguientes:

- Innovación
- Calidad
- Compromiso
- Excelencia continua
- Respeto

## **5.3 Target y posicionamiento**

En relación con el target al que se busca llegar y basado en los resultados de las encuestas y en la investigación del mercado gastronómico, "Perros" está orientado a un público adulto-joven. En términos de variables demográficas, se trata de hombres y mujeres de entre 20 y 50 años cuyo nivel socioeconómico se encuentra en la categoría A/B, lo cual les permite adquirir una salchicha y disfrutar de una experiencia premium sin preocuparse por el factor precio. Por otro lado, en cuanto a intereses y comportamientos, se dirige a un consumidor que valora la calidad y la innovación en la gastronomía, muestra preferencia por productos artesanales y busca experiencias diferenciadas en sus opciones de consumo. Este perfil también tiende a frecuentar lugares donde puede disfrutar de un ambiente cuidadosamente diseñado, que refleje atención al detalle y ofrezca una experiencia integral, combinando el buen gusto con la originalidad en cada visita.

Finalmente, en cuanto al posicionamiento, "Perros" se define como un restaurante de salchichas artesanales que ofrece un producto de alta calidad, personalizado y único en el mercado. Además, proporciona una experiencia premium en términos de atención y diseño de ambientes, lo cual crea una atmósfera incomparable.

Gráfico 4: Imagen referencial del restaurante con IA

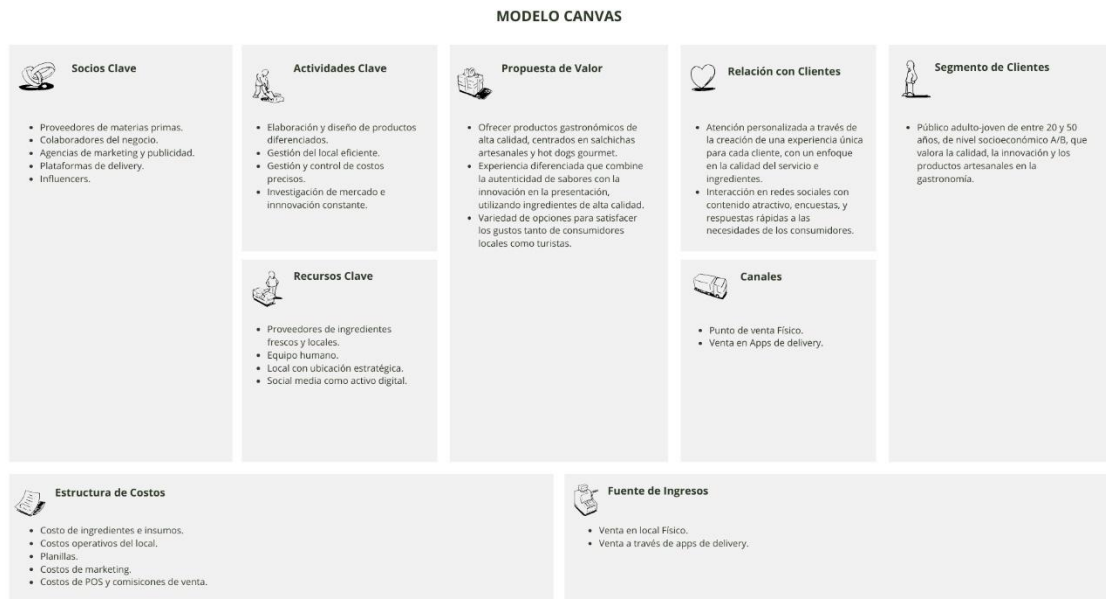


Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA 2024

#### 5.4 Modelo de negocio Canvas

A continuación, se presenta el modelo de negocio Canvas de Perros (Cuadro 1), el cual sintetiza de manera visual y estructurada los elementos clave del emprendimiento. Este modelo detalla aspectos fundamentales del negocio, tales como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y las actividades clave, entre otros.

Cuadro 1: Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia 2024

## 6 Plan de marketing

El presente apartado tiene como finalidad establecer los lineamientos básicos del plan de negocios en el área de marketing para una correcta comercialización del producto. Se inicia con la evaluación del marketing mix, complementado por el desarrollo de iniciativas, fases de lanzamiento y el mix de medios a emplear, con el objetivo de comunicar y posicionar el negocio en el mercado peruano.

### 6.1 Marketing mix

#### Producto

El producto principal del presente emprendimiento, denominado "Perros", es la salchicha artesanal de alta calidad. Como se analizó en capítulos anteriores, existen numerosas opciones de comida rápida, entre las cuales se incluyen hamburguesas, tacos, pizzas y salchichas. No obstante, ninguna de estas opciones ofrece una salchicha artesanal gourmet en su menú.

En relación con el producto en sí, este debe estar elaborado con cortes seleccionados de alta calidad y presentarse en un pan artesanal. Asimismo, los toppings que acompañen a la salchicha, como pepinillos, tocino, entre otros, deben ser también de categoría premium.

Gráfico 4: Imagen referencial del producto con IA



Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA 2024

Otro aspecto para considerar son los productos complementarios, que brindan a los comensales opciones para distintos gustos. En este sentido, se incluyen acompañamientos como papas fritas, nachos, palitos de queso y una versión vegana de la salchicha.

En cuanto a la presentación del producto, este debe entregarse en empaques adecuadamente diseñados y con una estética innovadora que transmita los valores de la marca, así como la experiencia urbana gourmet que "Perros" busca ofrecer.

### **Precio**

Para este proyecto, el precio fue establecido en función de dos fuentes de información. En primer lugar, se realizó una encuesta destinada a recabar información sobre las preferencias de los consumidores en relación con el consumo de salchichas artesanales. En esta encuesta, también se consultó sobre la variable del precio.

Por otro lado, se desarrolló un análisis de precios no solo basado en las encuestas, sino también mediante un estudio de mercado enfocado en los precios de la competencia, lo que permitió recopilar el promedio de estos precios.

A partir de estas dos fuentes de información, se concluyó que los precios más adecuados para el consumidor son S/. 28.00 para una salchicha individual y S/. 39.00 para un combo. Estos valores se alinean con los resultados obtenidos en ambas investigaciones.

### **Plaza**

Con base en el tipo de producto que se ofrece y las características de nuestro consumidor ideal, identificadas a través de la encuesta de investigación al consumidor y el análisis de mercado, se ha determinado que el distrito más adecuado para el desarrollo del emprendimiento es Miraflores.

El distrito de Miraflores tiene una extensión de 9.62 km<sup>2</sup> y una población de 187,401 habitantes. Además, es un distrito con un perfil turístico destacado, ya que cuenta con una amplia oferta cultural y gastronómica, recibiendo aproximadamente más de tres millones de turistas al año (Municipalidad de Miraflores, 2023).

Con una ubicación estratégica y un alto índice de desarrollo urbano, Miraflores se ha consolidado como uno de los principales polos comerciales y residenciales de Lima. El distrito cuenta con una infraestructura moderna que facilita el acceso a diferentes tipos de consumidores, desde locales hasta extranjeros, lo que lo convierte en un punto ideal para el emprendimiento gastronómico. Además, la población de Miraflores presenta un alto nivel adquisitivo y hábitos de consumo que priorizan la calidad y la experiencia, factores que son clave para el éxito de un producto gourmet como el que ofrece "Perros". Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Miraflores ocupa uno de los primeros lugares en términos de ingreso per cápita y gasto en ocio y restauración, lo cual refuerza su atractivo para negocios enfocados en experiencias gastronómicas premium (INEI, 2023).

### **Promoción**

En Perros, las acciones promocionales y publicitarias serán fundamentales para



lograr el posicionamiento de la marca y atraer clientes hacia el punto de venta. En este apartado, se desarrollarán estrategias comunicacionales orientadas tanto al producto como a la experiencia del cliente. La mayoría de estas acciones se desplegarán en canales digitales, los cuales se implementarán a lo largo del desarrollo del emprendimiento. Los canales digitales a trabajar serán los siguientes:

- **Sitio web:** El sitio web proporcionará información general sobre Perros, los productos disponibles y, en el futuro, permitirá realizar pedidos en línea.
- **Cuenta de Instagram:** Actualmente, Instagram es ampliamente utilizada por el público joven y es la tercera red social más popular a nivel mundial. Se utilizará esta plataforma para compartir imágenes atractivas de los productos, crear campañas publicitarias y ofrecer un espacio donde los clientes puedan interactuar con la marca.
- **Cuenta de Facebook:** Facebook es la red social con la mayor cantidad de usuarios activos. Se empleará esta plataforma debido a su amplio alcance y como complemento de Instagram. Aquí también se generará contenido atractivo y se desarrollarán campañas publicitarias.
- **Cuenta de tiktok:** TikTok, enfocada en la creación de contenido audiovisual, es una plataforma ideal para captar la atención a través de videos cortos. En Perros se usará para mostrar la experiencia en el local, los procesos de preparación de productos y testimonios, buscando atraer a aquellos consumidores interesados en contenido en video.

## 6.2 Análisis de precios de competidor (Pricing)

La correcta estrategia de precios es fundamental para el éxito del proyecto, ya que impactará directamente en su rentabilidad. Además, el precio influye en la demanda del producto; un precio superior al promedio del mercado podría afectar negativamente al negocio, ya que el consumidor podría percibirlo como excesivo y no justificado. Por otro lado, un precio muy por debajo del mercado puede generar la percepción de que el producto no pertenece a una gama premium y, a su vez, afectar la rentabilidad. Por ello, es esencial lograr un equilibrio adecuado

entre el valor proporcionado al cliente y el precio final que este paga por el producto, en este caso, la salchicha.

Para abordar este aspecto, en el presente proyecto se desarrolló una matriz de precios de los competidores (Cuadro 2), con el fin de analizar el precio promedio de cada negocio y la gama de productos ofrecidos. En esta matriz se incluyen los siguientes campos: el precio de un producto unitario, el precio de un combo (es decir, con acompañamiento y bebida), la opción vegetariana, el tipo de canal de venta, la gama del producto y la existencia de promociones. Esta matriz permitirá establecer un precio promedio en la categoría premium, en la cual el negocio Perros busca posicionarse.

Analizando la matriz presentada (Gráfico, xx), se pueden realizar las siguientes afirmaciones. En cuanto a la gama alta, se observa que el rango de precios para el producto unitario (hamburguesa/salchicha) oscila entre S/.25.00 y S/.30.00, con un promedio de S/.32.00. Respecto a las presentaciones en combo (producto + acompañante + bebida), los precios varían entre S/.40.00 y S/.51.80, con un promedio aproximado de S/.46.00. Además, estas marcas suelen ubicarse en zonas estratégicas y utilizan canales de venta física y delivery, alineándose con una propuesta artesanal o premium.

En la gama media-alta, el rango de precios para el producto unitario (hamburguesa/salchicha) fluctúa entre S/.19.00 y S/.23.00, con un promedio de S/.21.00. En el caso de los combos, el precio se encuentra entre S/.26.00 y S/.29.00, con un promedio de S/.27.50. Estos establecimientos también ofrecen delivery y, generalmente, buscan mantener precios accesibles con una calidad estándar.

Finalmente, la gama baja presenta precios para las opciones unitarias que varían entre S/.16.00 y S/.19.00, con un promedio de S/.17.50. En el caso de los combos, los precios oscilan entre S/.20.00 y S/.23.00, con un promedio de S/.21.50. Es importante señalar que los productos en esta categoría son más básicos y cuentan con una calidad estándar en cuanto a ingredientes y presentación.

Considerando el análisis anterior y la evidencia recolectada en las encuestas, y teniendo en cuenta que "Perros" ofrece una experiencia premium y diferenciada, se sugiere fijar los precios en el rango medio de la gama alta. El precio recomendado para una salchicha individual sería de S/.28.00, lo que la posicionaría por debajo del punto medio (S/.32.45) en el rango de S/.25.00 a

S/.39.90, ubicándose en el límite inferior de la gama alta. Este precio aún reflejaría una propuesta premium, aunque en el extremo más accesible de esa gama. En cuanto al precio del combo, se optaría por fijarlo en S/.39.00, lo que situaría a "Perros" en el límite inferior de la gama alta, justo en la transición hacia la gama media. Este precio podría atraer a un público que busca una experiencia premium con una relación calidad-precio más accesible, permitiendo destacar la exclusividad de "Perros" sin alejarse demasiado de los competidores de gama media-alta.

Cuadro 2: Análisis de precios de la competencia

Competidor	Hamburguesa/salchicha standar	Hamburguesa/salchicha + combo (acompañante + gaseosa)	Opción Vegetariana standar	Opción con salchicha standar	Gama de Producto	Canales de venta
Boycott	S/ 39.90	S/ 51.80	-	S/ 19.90	Alta	Tienda física, delivery
Madburger	S/ 19.00	S/ 28.90	S/ 26.00	S/ 23.00	Media	Tienda física, delivery
Subway	S/ 19.90	S/ 26.80	S/ 16.90	-	Media	Tienda física, delivery
La Vaca Negra	S/ 35.50	S/ 49.50	-	S/ 25.00	Alta	Tienda física, delivery
Oso Burger	S/ 32.90	S/ 41.80	-	-	Alta	Tienda física, delivery
Burger Boy	S/ 23.00	S/ 35.00	S/ 22.00	-	Alta	Tienda física, delivery
Tip Top	S/ 20.90	S/ 24.90	-	S/ 24.90	Media	Tienda física, delivery
MARO Joy & Hot-Dogs	S/ 19.90	S/ 15.90	-	S/ 17.90	Media	Tienda física, delivery
ZigZag Foods (Rush Kitchens)	S/ 25.90	-	-	S/ 17.90	Alta	Tienda física, delivery
DNO	S/ 27.00	S/ 39.00	-	-	Alta	Tienda física, delivery
Drive In del Pardo	-	S/ 33.90	-	S/ 26.90	Alta	Tienda física, delivery
Sanguchón Campesino	S/ 25.00	-	-	S/ 19.00	Media	Tienda física, delivery
Oxa Burger	S/ 21.00	S/ 25.00	-	S/ 27.00	Media	Tienda física, delivery

Fuente: Elaboración propia 2024

### 6.3 Fases de lanzamiento y acciones de marketing

Para el lanzamiento y posicionamiento de Perros al Mercado, se han planteado tres etapas que guiarán las acciones de marketing a implementar. Estas etapas están diseñadas para maximizar el impacto inicial del restaurante, construir una comunidad sólida alrededor de la marca y garantizar la fidelización de los clientes a largo plazo. Cada fase incluye objetivos específicos, acciones concretas y métricas clave que permitirán evaluar el éxito de nuestras iniciativas y realizar ajustes necesarios en el camino. A continuación, se detalla el cuadro de lanzamiento (Cuadro 3) que describe cada etapa y sus respectivas acciones.

Cuadro 3: Etapas de lanzamiento y acciones de marketing

Etapa	Objetivos	Acciones de Marketing	KPIs
Pre-lanzamiento	- Implementar	- Creación de cuentas de Social media.	- Alcance e interacción en redes

	canales digitales -Generar expectativa y crear comunidad. - Dar a conocer el concepto y propuesta de valor.	-Diseño y desarrollo web -Campana intriga.	sociales. -Tráfico al sitio web.
Lanzamiento	- Lograr impacto inicial fuerte. - Crear experiencia memorable que genere reseñas positivas. -Generar comunidad en social media y tendencia.	- Evento de apertura. - Publicaciones en stories y tik tok de la inauguración. - Promociones especiales de apertura. - Campañas de ads en Instagram y facebook	- Asistencia al evento. - Número de clientes en el primer mes. - Interacciones y menciones en social media. - Cantidad de reseñas generadas en Google my bussines.
Post-lanzamiento	- Mantener el interés y relevancia en el mercado a largo plazo.	- Marketing de contenido (recetas, tips, historias, etc). - Promociones estacionales. - Publicaciones de experiencias de clientes.	- Crecimiento de seguidores. - Reseñas positivas continuas. -Facturación mensual.

Fuente: Elaboración propia 2024

#### 6.4 Mix de medios

A continuación, se presenta el cuadro del mix de medios (cuadro 4), donde se detallan los canales a utilizar en el lanzamiento de Perros al Mercado. Esta estrategia se centrará en plataformas digitales relevantes, como Instagram, TikTok, Facebook y la página web, con el objetivo de generar expectativa, atraer a la comunidad y fomentar la interacción con los clientes.

Cuadro 4: Mix de medios

<b>Medio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
Instagram	Publicaciones estáticas e stories para mostrar el menú, ambiente y experiencias en el restaurante.	Atraer la atención y aumentar la credibilidad y el interés en la marca.
TikTok	Creación de videos cortos y creativos que muestren la preparación de platos y experiencias del cliente.	Atraer a un público más joven. Ampliar el alcance y fomentar la participación.
Facebook	Publicaciones sobre eventos, promociones y noticias del restaurante.	Mantener a la comunidad informada y comprometida.
Página Web	Landing page con información sobre el menú, reservas y ofertas especiales.	Aumentar el SEO y atraer tráfico orgánico. Recolección de leads.

Fuente: Elaboración propia 2024

## 7 Plan de operaciones

En todo proyecto, ya sea gastronómico o de cualquier otro sector, es fundamental identificar las tareas, los cargos y los responsables de las operaciones diarias para garantizar su correcto funcionamiento. Esto permite asegurar estabilidad, ofrecer un producto de alta calidad y estandarizado, reducir el margen de error y facilitar la escalabilidad del negocio una vez que esté bien posicionado.

Es importante considerar que, en el ámbito gastronómico, los productos tienen una relación directa con el consumidor. Esto se manifiesta tanto en la atención que el personal brinda al comensal como en la correcta manipulación de los alimentos, asegurando así la inocuidad para el consumidor final.

En el caso de "Perros", las operaciones pueden clasificarse en dos grandes grupos: las operaciones que se realizan de cara al cliente, conocidas como operaciones front-end, y aquellas que se llevan a cabo tras bambalinas, es decir, no visibles para el cliente, denominadas operaciones back-end. Las primeras incluyen la

interacción directa con el cliente, mientras que las segundas abarcan actividades en la cocina, en el área de producción, entre otras.

A continuación, se detallarán las actividades que forman parte del front-end y del back-end en la operación de "Perros".

## 7.1 Front End

Para la operación de cara al cliente, se han identificado los siguientes actores que forman parte del proceso de toma de pedido, preparación y despacho hacia el cliente.(cuadro 5) Por consiguiente, se plantean las tareas específicas que cada uno de ellos debe llevar a cabo para asegurar la estandarización de la atención y brindar una experiencia de calidad homogénea a cada cliente que realice un pedido en "Perros" .

Dentro de este proceso, se identifican las siguientes personas:

- **El cliente:**

El cliente es un actor clave que desempeña un rol activo y representa la principal prioridad del negocio, siendo la fuente de ingresos. Por lo tanto, siempre se debe brindar la mejor atención posible.

La interacción del cliente con el equipo sigue el siguiente flujo: se acerca al punto de venta, revisa el menú, recibe asesoramiento del personal, procede a realizar el pedido, efectúa el pago y finalmente recibe su pedido en la zona de despacho.

Se espera que este proceso, desde que el cliente se aproxima a la caja hasta que recibe su pedido, no exceda los 18 minutos.

- **Cajero:**

El cajero es una pieza fundamental en el negocio, ya que representa el primer punto de contacto con el cliente. Todos los cajeros del establecimiento están capacitados en atención al cliente, habilidades blandas, conocimiento del menú y manejo del punto de venta.

Dentro del proceso de front-end, el cajero desempeña tareas como el asesoramiento y la bienvenida al cliente. Está capacitado para brindar soporte en la elección del menú, ofreciendo sugerencias basadas en las preferencias del

cliente. Asimismo, se encarga de registrar los pedidos en el sistema de ventas, teniendo en cuenta consideraciones especiales solicitadas por los clientes, tales como ingredientes adicionales, alergias o la omisión de algún componente en la orden.

El cajero también es responsable de gestionar los pagos, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito, y debe estar capacitado para registrar las operaciones con tarjeta, así como para anular transacciones en caso de errores. Finalmente, es el encargado de atender quejas o reclamos de los clientes en ausencia del administrador, pudiendo ofrecer soluciones inmediatas o contactar al administrador para resolver la situación.

- **Cocinero:**

En el caso del cocinero, este es un personal previamente capacitado para replicar las recetas indicadas en el manual de operaciones proporcionado. Aunque no establece un contacto directo con el cliente, la cocina del restaurante Perros está a la vista de los comensales. Por lo tanto, es fundamental que los cocineros mantengan una actitud positiva y un comportamiento profesional durante su turno. Asimismo, deben asegurar que el ambiente de trabajo se mantenga limpio y ordenado, de modo que el cliente perciba un entorno de calidad que complemente su experiencia en el restaurante."

- **Despachador**

El despachador es el último miembro del equipo con el que el cliente interactúa antes de retirarse del local con su pedido. Al igual que el cajero, está capacitado en habilidades blandas y posee un conocimiento profundo del menú del restaurante. Su responsabilidad principal es verificar la calidad de los alimentos que salen de la cocina y ensamblar las órdenes conforme van saliendo; para ello, cuenta con las comandas impresas en el mostrador y se encarga de embalar los pedidos.

Además, el despachador entrega los pedidos al cliente, verifica si están conformes con su orden y les pregunta si necesitan algo adicional. Finalmente, agradece la visita y se despide cordialmente, asegurando una experiencia positiva en la interacción final.

Cuadro 5: Flujo de atención Front End

<b>Etapa</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Cliente</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Despachador</b>
<b>1. Llegada del Cliente</b>	0-2	Llega al restaurante, revisa la carta.	Da la bienvenida, resuelve dudas.		
<b>2. Toma de Pedido</b>	2-4	Hace su pedido en caja.	Toma el pedido y registra en el POS.		
<b>3. Procesamiento de la Orden</b>	4-6	Paga y recibe el comprobante.	Recibe pago y entrega comprobante.		
<b>4. Preparación en Cocina</b>	6-16	Espera en el área designada.		Prepara la comida.	
<b>5. Despacho del Pedido</b>	16-18	Recoge el pedido cuando es llamado.			Verifica, arma y entrega el pedido.
<b>6. Recepción del Pedido</b>	18	Se despide y, si aplica, deja una valoración.			

Fuente: Elaboración propia 2024

## 7.2 Back End

En este apartado se desarrollará todo lo relacionado con las operaciones no visibles para el cliente o "tras bambalinas". Estas operaciones, comúnmente denominadas back-end, son de suma importancia, ya que garantizan el correcto funcionamiento del negocio, así como los estándares de calidad e inocuidad de los alimentos, y la adecuada gestión operativa y financiera.



De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se pueden identificar tres áreas de operación en el back-end: el área de cocina, el área de atención al público y el área administrativa.

A continuación, se describe al personal responsable por área y sus funciones en cada una de ellas. Al final del apartado, se adjunta un cuadro resumen (cuadro 6) que detalla las tareas, responsables y su periodicidad.

- **Área de cocina**

- **Cocinero**

En el área de cocina, el cocinero desempeña un rol fundamental, ya que garantiza la calidad, inocuidad de los alimentos y el correcto funcionamiento de todo lo relacionado con la producción de los productos.

Dentro de sus funciones, se han identificado tareas esenciales que este colaborador debe cumplir. Entre ellas se incluye la supervisión de la correcta preparación de los alimentos: el cocinero es responsable de asegurar que se cumplan y sigan las recetas estandarizadas previamente, con el objetivo de tener todo listo para la hora del servicio.

Además, el cocinero realiza el control de calidad de los alimentos, un aspecto relacionado tanto con la inocuidad como con la adecuada preparación de estos. Para ello, debe supervisar el control y etiquetado de todos los insumos que ingresan al establecimiento.

El monitoreo de inventarios también es una tarea asignada al cocinero, quien debe estar atento para generar nuevas órdenes en caso de falta de algún insumo en cocina, notificando al área administrativa para que se coordine con los proveedores.

Finalmente, el cocinero revisa que todos los equipos de cocina se encuentren operativos y en buen estado; en caso contrario, debe notificar al personal administrativo para proceder a su reparación o reemplazo

- **Ayudante de cocina**

El ayudante de cocina es responsable de brindar soporte en las actividades realizadas por el cocinero. En este sentido, el ayudante de cocina se encarga de tareas básicas, como la preparación del mise en place, lo cual implica disponer y organizar los insumos necesarios para la elaboración de las recetas base.

Además, el ayudante de cocina se ocupa de la limpieza y desinfección de las estaciones de trabajo en el área de cocina, asegurando la correcta higiene y mantenimiento de estos espacios.

Por último, el ayudante de cocina desempeña un rol activo junto al cocinero en el control de inventario y la rotación de productos, velando por mantenerlos en buen estado, desechando aquellos en proceso de caducidad y etiquetando con fechas los productos al momento de su preparación.

- **Área de atención al público**

- **Cajero**

El cajero desempeña un papel fundamental en los procesos de la empresa, ya que se encarga de funciones tanto de atención al público como de operaciones internas. Dentro de las operaciones de back-end, se pueden identificar las siguientes tareas para el personal responsable de caja: en primer lugar, el control y cierre de caja, que implica la verificación de los montos ingresados, tanto digitales como en efectivo, para evitar discrepancias.

Además, el cajero gestiona el sistema de órdenes y facturación durante el horario de atención al público, es decir, registra y procesa los pedidos de los clientes.

Finalmente, el cajero es responsable de reportar discrepancias en caja al momento del cierre, así como de comunicar cualquier incidencia que ocurra durante el servicio al administrador del local.

- **Despachador**

En el caso del despachador, se han identificado tres tareas que cumplen roles operativos y estratégicos. En el ámbito operativo, el despachador organiza y arma los pedidos de acuerdo con las comandas impresas, asegurándose de ordenarlos según tiempos de espera y prioridades, lo cual es fundamental para optimizar el servicio.

La segunda tarea del despachador consiste en verificar la calidad de los pedidos que salen de la cocina; actúa como un segundo filtro tras la revisión del área de cocina, asegurándose de que los alimentos se presenten en óptimas condiciones de presentación, temperatura, y otros aspectos relevantes.

Finalmente, en el ámbito estratégico, el despachador se reúne mensualmente con el administrador y el cocinero para discutir oportunidades de mejora en los

procesos de despacho, la comunicación del equipo y otras sugerencias que contribuyan a la eficiencia operativa.

- **Área administrativa**

- **Administrador del local**

En el caso del administrador, este desempeña funciones tanto en el ámbito operativo como en el estratégico del negocio. Este profesional debe mantenerse al tanto de las operaciones, asegurando la integración entre las actividades del salón y el área de cocina.

Dentro de sus funciones, se identifican las siguientes tareas: en primer lugar, realiza el control del inventario junto con el área de cocina para verificar que no falten insumos necesarios, asegurando así la continuidad de la cadena productiva. Asimismo, evalúa y controla los costos del negocio, así como los reportes de ventas generados en el tiempo, con el fin de comprender el estado y la evolución del negocio en términos de rentabilidad y operatividad.

Finalmente, gestiona los pagos de nómina, proveedores y tramita licencias municipales y de operación para que el negocio pueda funcionar de manera óptima.

- **Gerente**

El gerente es la cabeza de la organización. Aunque no está presente en todas las operaciones diarias, desempeña un rol estratégico al establecer direcciones y estrategias para el escalamiento y la mejora continua del negocio. Entre sus tareas se destacan la supervisión de las operaciones en conjunto con el administrador para asegurar el correcto funcionamiento del negocio, y la supervisión y revisión de los estados financieros, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad y una rentabilidad saludable.

Asimismo, el gerente evalúa al equipo humano en base a indicadores de rendimiento, además de dialogar y sugerir oportunidades de mejora o ajustes en el equipo. Finalmente, dirige el negocio de manera estratégica, evaluando continuamente las oportunidades de crecimiento o escalamiento.

Cuadro 6: Tareas Back end

<b>Área de cocina</b>			
<b>Responsable</b>	<b>Tarea</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Horario</b>
<b>Cocinero</b>	Supervisar preparación de alimentos	Diaria	Producción
	Control de calidad de alimentos	Diaria	Producción
	Verificar almacenamiento seguro	Semanal	Producción
	Revisión y mantenimiento de equipos	Semanal	Cierre
	Implementación de mejoras en recetas	Mensual	Producción
	Limpieza superficial de cocina	Diaria	Cierre
<b>Ayudante de cocina</b>	Mise en place (preparación de insumos)	Diaria	Producción
	Limpieza profunda de estación de trabajo y cocina	Semanal	Producción
	Gestión de inventario y rotación	Mensual	Producción
	Limpieza superficial de cocina	Diaria	Cierre
<b>Área de Atención al Público</b>			
<b>Cajero</b>	Control y cierre de caja	Diaria	Cierre
	Gestión de sistema de facturación	Diaria	Atención al público
	Reporte de discrepancias	Semanal	Cierre
<b>Despachador</b>	Verificación de calidad del pedido	Diaria	Atención al público
	Organización de pedidos	Diaria	Atención al público
	Mejoras en tiempos de despacho	Mensual	Cierre
	Limpieza de salón	Diaria	Cierre
<b>Área administrativa</b>			
<b>Administrador</b>	Control de inventario	Semanal	Producción
	Análisis de costos y reportes de ventas	Semanal	Cierre
	Gestión de pagos a proveedores	Mensual	Producción
	Actualización de precios en menú	Mensual	Cierre
<b>Gerente</b>	Supervisión general de operaciones	Diaria	Atención al público
	Análisis de rendimiento del equipo	Semanal	Cierre
	Evaluación de estrategias y mejoras	Mensual	Producción
	Supervisión de estados financieros	Mensual	Cierre

Fuente: Elaboración propia 2024

## 8 Plan de recursos humanos

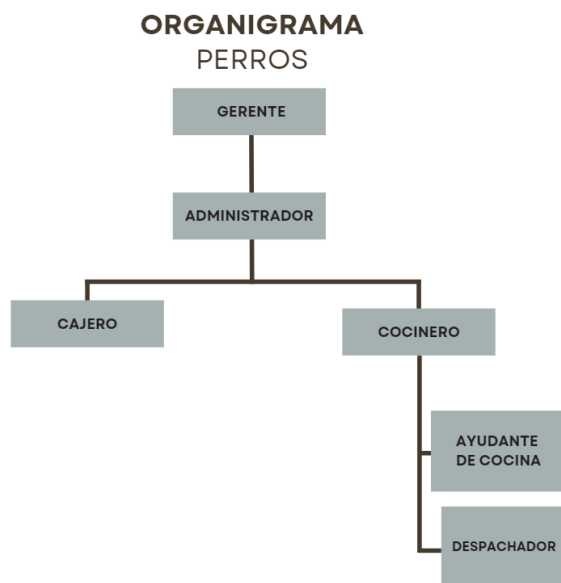
El siguiente apartado describe la estructura del negocio en términos de su personal, modalidades de contratación junto con los beneficios de ley, además del perfil ideal requerido para cada puesto de trabajo. Finalmente, se presentará una plantilla modelo con los sueldos correspondientes para cada uno de estos colaboradores, con el objetivo de mapear todo el recurso humano necesario para la operación del negocio.

### 8.1 Estructura organizacional de Perros

En el caso de los perros, la estructura organizacional propuesta es de forma jerárquica, donde el gerente ocupa la cúspide de la pirámide. Esto implica que posee la máxima autoridad en la toma de decisiones finales que afectan al negocio. Por debajo de él se encuentra el administrador, quien es responsable de las operaciones diarias y de la gestión del local.

En un nivel paralelo se encuentran el cocinero y el cajero, quienes desempeñan funciones en distintas áreas, aunque cuentan con igual poder de decisión. Finalmente, están el despachador y el ayudante de cocina, quienes reportan al cocinero, el cual es responsable de su capacitación continua y supervisión.

Gráfico 6: Organigrama de Perros



Fuente: Elaboración propia 2024

## 8.2 Contrataciones y modalidades

En relación al modelo de contratación a seguir en el emprendimiento Perros y de acuerdo a la legislación Peruana. Se estará siguiendo el modelo de contratación llamado “Contrato por inicio o incremento de actividad”. Este tipo de contrataciones es el más adecuada para una empresa como Perros la cual se encuentra en el inicio de sus operaciones. Una de las grandes ventajas para Perros con el uso de esta modalidad es que le permite adaptarse a la demanda del mercado sin la necesidad de contratar personal de forma permanente. Por otro lado, se tienen que tener en cuenta que los trabajadores que se encuentren bajo esta modalidad deben renovar su contrato cuando el plazo de este venza, teniendo en consideración que el personal solo puede estar bajo esta modalidad un máximo de hasta cinco años, luego de esto pasarán a modalidad indefinida. (Ministerio de Trabajo, 2024)

En cuanto a los beneficios y obligaciones de Perros como empleador, la empresa se enmarca dentro del régimen MYPE y, en respeto de los derechos laborales, cumple con las normativas establecidas. Esto incluye el pago de la Remuneración Mínima Vital (RMV) y una jornada de trabajo de 8 horas, con descansos semanales, feriados y compensación por sobretiempo. Asimismo, se otorgan 15 días de descanso vacacional y cobertura de salud a través de ESSALUD. En caso de despido, los trabajadores reciben una indemnización de 20 días de remuneración por año de servicio, con un tope de hasta 120 días, y cuentan con un Seguro de Vida y un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR). Además, Perros ofrece dos gratificaciones al año, en Fiestas Patrias y Navidad, y permite la participación de los empleados en las utilidades de la empresa. En cuanto a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), se otorga el equivalente a 15 días de remuneración por cada año de servicio, con un límite de 9 días. (SUNAT, 2024)

Finalmente, Perros garantiza los derechos colectivos de sus trabajadores de acuerdo con el Régimen General de la actividad privada, reforzando así su compromiso con un entorno laboral justo y respetuoso de la normativa vigente.

### 8.3 Perfil de los colaboradores

En Perros se busca personal capacitado y con experiencia mínima, según el puesto, para asegurar que cada colaborador pueda cumplir con las tareas especificadas en el plan de operaciones previamente descrito. Con este objetivo, se ha elaborado un perfil ideal para cada posición, alineado con las necesidades del negocio. A continuación, se detallan las características y competencias requeridas para cada una de las vacantes:

- **Cajero/a:**

**Educación:** Secundaria completa; se valorará estudios técnicos en administración o afines.

**Experiencia:** Mínimo 1 año en puestos de atención al cliente o cajero, preferentemente en negocios de comida rápida.

**Habilidades:** Orientación al cliente, rapidez y precisión en el manejo de caja, manejo de sistemas de cobro y POS, habilidades de comunicación efectiva.

**Competencias:** Atención al detalle, proactividad, capacidad de trabajar bajo presión, honestidad y responsabilidad.

- **Cocinero/a:**

**Educación:** Estudios técnicos en gastronomía o cursos de cocina.

**Experiencia:** Al menos 2 años de experiencia en cocina, preferiblemente en el sector de comida rápida o preparación de productos artesanales.

**Habilidades:** Conocimientos sólidos de técnicas culinarias, seguridad e higiene alimentaria, capacidad de organización en cocina.

**Competencias:** Trabajo en equipo, agilidad, creatividad en la presentación de platos, capacidad para trabajar bajo presión y mantener la calidad en tiempos de alta demanda.

- **Ayudante de cocina:**

**Educación:** Secundaria completa; se valorará capacitación básica en manipulación de alimentos.

**Experiencia:** Experiencia mínima de 6 meses en cocina o preparación de alimentos; ideal para candidatos que buscan adquirir experiencia en el rubro gastronómico.

**Habilidades:** Conocimientos básicos de higiene y manipulación de alimentos, capacidad para seguir instrucciones precisas.

**Competencias:** Proactividad, rapidez, capacidad para trabajar en equipo, disposición para aprender, responsabilidad y puntualidad.

- **Despachador/a:**

**Educación:** Secundaria completa.

**Experiencia:** Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares de despacho o atención al cliente en negocios de comida rápida.

**Habilidades:** Organización y control de pedidos, atención al detalle, excelente trato al cliente.

**Competencias:** Rapidez, capacidad para trabajar bajo presión, amabilidad, orden y responsabilidad.

- **Administrador/a:**

**Educación:** Estudios técnicos o universitarios en administración, negocios, o afines.

**Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia en administración de negocios de alimentos o en roles de gestión de restaurantes.

**Habilidades:** Manejo de inventarios, conocimiento de sistemas de contabilidad básica, habilidades de liderazgo, capacidad para gestionar personal y resolver problemas operativos.

**Competencias:** Organización, liderazgo, toma de decisiones, orientación a resultados, comunicación efectiva y ética laboral.

- **Gerente:**

**Educación:** Estudios universitarios en administración, gestión de empresas, gastronomía o afines.

**Experiencia:** Mínimo 3 años en posiciones de liderazgo o gestión en el sector gastronómico o retail.

**Habilidades:** Planificación estratégica, gestión de equipos, control de presupuestos, manejo de indicadores de desempeño, negociación y relación con proveedores.

**Competencias:** Liderazgo, pensamiento analítico, capacidad de toma de decisiones, orientación a resultados, capacidad de adaptación y ética profesional.

#### 8.4 Costos de planilla

El personal fijo del negocio está compuesto por seis colaboradores a tiempo completo, quienes se encuentran debidamente contratados bajo la modalidad



contractual de incremento de actividad. A continuación, se detalla la planilla (cuadro 7) con los costos asociados a estas contrataciones, los cuales incluyen las obligaciones mensuales y gratificaciones a cargo del empleador.

Cuadro 7: Planilla de Personal

Colaborador	Sueldo Bruto (S/)	AFP (12.5%) (S/)	Sueldo Neto (S/)	EsSalud (9%) (S/)	Gratificación (50%) (Diciembre y julio)	Costo Mensual Total (S/)	Costo Anual Total (S/)
Gerente	S/ 3,000.00	S/ 375.00	S/ 2,625.00	S/ 270.00	S/ 1,500.00	S/ 3,270.00	S/ 42,240.00
Administrador	S/ 2,000.00	S/ 250.00	S/ 1,750.00	S/ 180.00	S/ 1,000.00	S/ 2,180.00	S/ 28,160.00
Cocinero	S/ 1,800.00	S/ 225.00	S/ 1,575.00	S/ 162.00	S/ 900.00	S/ 1,962.00	S/ 25,344.00
Ayudante de cocina	S/ 1,000.00	S/ 125.00	S/ 875.00	S/ 90.00	S/ 500.00	S/ 1,090.00	S/ 14,080.00
Cajero	S/ 1,150.00	S/ 143.75	S/ 1,006.25	S/ 103.50	S/ 575.00	S/ 1,253.50	S/ 16,192.00
Despachador	S/ 1,150.00	S/ 143.75	S/ 1,006.25	S/ 103.50	S/ 575.00	S/ 1,253.50	S/ 16,192.00
<b>TOTAL</b>						<b>S/ 11,009.00</b>	

Fuente: Elaboración propia 2024

## 9 Análisis financiero

El presente apartado tiene como objetivo abordar el ámbito financiero con el propósito de evaluar la factibilidad y sostenibilidad del emprendimiento a lo largo del tiempo. Para cumplir con estos objetivos, se llevará a cabo un análisis de la inversión, una estimación de la demanda y la determinación del punto de equilibrio. Asimismo, se elaborará una proyección de ventas basada en diferentes escenarios y, finalmente, una proyección de los estados de resultados en un horizonte de tres años. Este periodo ha sido establecido como el tiempo necesario para que el proyecto genere utilidades y alcance su rentabilidad.

### 9.1 Inversión inicial

Para determinar la inversión inicial, se realizó una cotización exhaustiva de todos los elementos que formarán parte del proyecto. En este sentido, se incluyeron y cotizaron las siguientes categorías: equipos y mobiliario gastronómico, equipos y mobiliario administrativo, gestión documentaria, diseño de interiores, diseño de carta y procesos, y, finalmente, la gestión inmobiliaria. Estas categorías comprenden diversos ítems, los cuales se detallan en las tablas adjuntas. La sumatoria de dichos ítems arroja una inversión inicial total de S/. 125,031 (Cuadro: 8-13), monto necesario para cubrir todos los aspectos arquitectónicos, logísticos, documentarios y operativos requeridos para el inicio del negocio.

Por otro lado, se estimó, en base a las características técnicas de los equipos, que su vida útil es de 12 años, lo cual representa un periodo extenso, dado que se trata de equipos de uso industrial y larga duración. La depreciación anual valorizada en S/. 2,800 se ajusta a lo mencionado anteriormente.

Cuadro 8: Inv. Equipo y Mobiliario gastronómico

EQUIPOS Y MOBILIARIO GASTRONÓMICO	
ITEM	VALOR
Plancha/parrilla industria	S/ 1,200.00
Marmita a vapor	S/ 1,400.00
Congelador	S/ 1,300.00
Freidora a gas	S/ 4,799.00
Microondas	
Cocina industrial 2 hornillas	S/ 1,000.00
Extractor industrial	S/ 1,500.00
Mesa de preparación con compartimientos fríos	S/ 6,200.00
Mesa ensaladera refrigerada	S/ 4,700.00
Lavadero industrial	S/ 1,500.00
Sistematizador de Salsas Calientes	S/ 2,000.00
Exhibidora de bebidas frías	S/ 3,800.00
Utensilios de cocina varios	S/ 300.00
Contenedores varios	S/ 500.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 30,199.00</b>

Cuadro 10: Inv. Diseño de carta y procesos

DISEÑO DE CARTA Y PROCESOS	
ITEM	VALOR
Diseño de carta	S/ 9,000.00
Diseño de procesos	S/ 9,000.00
Capacitación de personal	S/ 9,000.00
Diseño de cocina	S/ 9,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 36,000.00</b>

<b>Costo de inversión inicial</b>	<b>S/ 125,031.00</b>
-----------------------------------	----------------------

Cuadro 9: Inv. Equipo y Mobiliario Administrativo

EQUIPOS Y MOBILIARIO ADMINISTRATIVO	
ITEM	VALOR
Computadora de punto de venta	S/ 2,000.00
POS	S/ 150.00
Impresora de comandas	S/ 700.00
Celular	S/ 500.00
Silla de oficina	S/ 200.00
Cámaras de seguridad	S/ 650.00
Material de oficina	S/ 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 4,400.00</b>

Cuadro 11: Inv. En Gestión administrativa

GESTIÓN DOCUMENTARIA	
ITEM	VALOR
Constitución de empresa	S/ 300.00
Permiso sanitario	S/ 80.00
Certificado Indecí	S/ 112.00
Licencia de funcionamiento	S/ 140.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 632.00</b>

Cuadro 12: Inv. Diseño de interiores

DISEÑO DE INTERIORES	
ITEM	VALOR
Diseño de proyecto	S/ 4,500.00
Implementación de mobiliario, iluminación y pintura	S/ 37,000.00
Brandeo de local	S/ 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 41,800.00</b>

Cuadro 13: Inv. Gestión Inmobiliaria

Gestión inmobiliaria	
ITEM	VALOR
Garantía del local (alquiler)	S/ 12,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 12,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

## 9.2 Estimación de la demanda y proyecciones de ventas

En el presente trabajo, se realizó el cálculo de los costos operativos fijos considerando las planillas de los trabajadores y los costos operativos del negocio (Cuadro 7 y 15). A partir de este análisis, se determinó que el costo fijo mensual de operación del negocio asciende a S/. 18,908, cubriendo todos los requerimientos necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.

Cuadro 7: Planilla de Personal

PLANILLA DE TRABAJADORES							
Colaborador	Sueldo Bruto (S/)	AFP (12.5%)(S/.)	Sueldo Neto (S/.)	EsSalud (9%)	Gratificación (50%) (diciembre y Julio)	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente	S/ 3,000.00	S/ 375.00	S/ 2,625.00	S/ 270.00	S/ 3,000.00	S/ 3,270.00	S/ 42,240.00
Administrador	S/ 2,000.00	S/ 250.00	S/ 1,750.00	S/ 180.00	S/ 2,000.00	S/ 2,180.00	S/ 28,160.00
Cocinero	S/ 1,800.00	S/ 225.00	S/ 1,575.00	S/ 162.00	S/ 1,800.00	S/ 1,962.00	S/ 25,344.00
Ayudante de cocina	S/ 1,000.00	S/ 125.00	S/ 875.00	S/ 90.00	S/ 1,000.00	S/ 1,090.00	S/ 14,080.00
Cajero	S/ 1,150.00	S/ 143.75	S/ 1,006.25	S/ 103.50	S/ 1,150.00	S/ 1,253.50	S/ 16,192.00
Despachador	S/ 1,150.00	S/ 143.75	S/ 1,006.25	S/ 103.50	S/ 1,150.00	S/ 1,253.50	S/ 16,192.00
<b>TOTAL</b>						<b>S/ 11,009.00</b>	<b>S/ 142,208.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

Cuadro 14: Costos Operativos del negocio

COSTOS OPERATIVOS DEL NEGOCIO		
Concepto	Costo mensual	Costo anual
Alquiler de local	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Luz	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Agua	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Gas	S/ 320.00	S/ 3,840.00
Internet	S/ 99.00	S/ 1,188.00
Telefonía	S/ 30.00	S/ 360.00
Servicio contable	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Servicio de marketing	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Material de oficina	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Productos de limpieza	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Sistema ERP	S/ 350.00	S/ 4,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 7,899.00</b>	<b>S/ 94,788.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

Asimismo, se procedió al costeo de los productos que se ofrecerán en el negocio especializado en "perros". Dado que se trata de un emprendimiento nuevo, se decidió iniciar y simular con dos productos base para llevar a cabo el análisis de factibilidad económica: el producto unitario y el producto en combo. Ambos fueron costados considerando márgenes de utilidad del 62 % y 57 %, respectivamente.

Con los costos fijos y variables calculados, se estableció el punto de equilibrio mediante la ponderación del porcentaje de participación de cada producto y su margen de contribución. El análisis indicó que, para alcanzar el punto de equilibrio, se deben vender mensualmente 921 productos, de los cuales, 322 corresponderán a la salchicha unitaria y 598 al combo, según el porcentaje de participación estimado. (Cuadro 16)

Cuadro 15: Costos Variables y punto de equilibrio

		<b>SALCHICHA UNITARIA</b>		<b>COMBO DE SALCHICHA</b>	
<b>Precio de venta</b>		S/	28.00	S/	39.00
<b>Costo Variable</b>		S/	10.64	S/	16.75
<b>Margen de contribución</b>		S/	17.36	S/	22.25
<b>% de participación</b>			35%		65%
<b>Margen de contribución ponderado</b>		S/	6.08	S/	14.46
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>		<b>Punto de equilibrio en S/.</b>			
<b>921</b>		S/	<b>32,359.53</b>		
<b>Distribución de Punto de equilibrio</b>		<b>Distribución de Punto de equilibrio S/.</b>			
<b>Salchicha unitaria</b>	<b>Combo de salchicha</b>	<b>Salchicha unitaria</b>	<b>Combo de salchicha</b>	<b>Salchicha unitaria</b>	<b>Combo de salchicha</b>
<b>322</b>	<b>598</b>	S/	<b>9,022.00</b>	S/	<b>23,337.53</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

Para determinar los escenarios posibles y poder determinar el volumen de ventas mensual y anual se realizó una consulta a múltiples emprendimiento gastronómicos relacionados a sector de fast food para poder determinar el promedio de pedidos y además se pregunto a un consultor en emprendimiento gastronómicos. Se estima que en un escenario realista se puedan vender 1404 productos al mes (54 salchichas diarias promedio) y en un escenario positivo 1690 (65 salchichas diarias promedio) productos al mes, teniendo en cuenta que el mes

de operación consta de 26 días. Estos escenarios dos escenarios fueron plasmados y simulados dando márgenes de utilidad bruta de S/.9,930.01 y S/.15,804.01 sucesivamente de forma mensual. (Cuadro 17)

Cuadro 16: Simulador de ventas en base a dos escenarios

Simulador de ventas	1404 Productos Mensuales	1690 Productos Mensuales
Costos fijos	S/ 18,908.00	S/ 18,908.00
Total Costos variables	S/ 20,516.99	S/ 24,696.49
Ventas	S/ 49,355.00	S/ 59,409.00
Utilidad Bruta	S/ <b>9,930.01</b>	S/ <b>15,804.51</b>
Margen Utilidad Bruta %	<b>20%</b>	<b>27%</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

Cabe destacar que estos márgenes de utilidad bruta corresponden al 20 % y al 27 % del total de los márgenes esperados en el ámbito gastronómico, lo que está dentro de los rangos esperados para este tipo de negocio.

### 9.3 Estados de resultados y Flujo de efectivo

En el siguiente apartado se presentan los estados financieros proyectados a tres años, considerando dos escenarios posibles el realista (Cuadro 18) y el positivo (Cuadro 19). Se ha optado por este horizonte temporal debido a que, en el caso de un negocio gastronómico, resulta adecuado para evaluar la recuperación de la inversión dentro de un plazo realista. Esto se debe a que dicho sector suele caracterizarse por ciclos de retorno acelerados y un alto nivel de competencia. Asimismo, una proyección a tres años permite ajustar los supuestos según el desempeño del negocio, minimizando las incertidumbres asociadas a un análisis de largo plazo.

Cuadro 17: Estado de resultados proyección realista

REALISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
ventas	S/ 592,260.00	S/ 621,873.00	S/ 684,060.30
costos de ventas	S/ 246,203.88	S/ 248,749.20	S/ 259,942.91
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 346,056.12</b>	<b>S/ 373,123.80</b>	<b>S/ 424,117.39</b>
Gastos operativo	S/ 226,896.00	S/ 226,896.00	S/ 226,896.00
Depreciación de equipos	S/ 2,883.25	S/ 2,883.25	S/ 2,883.25
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/ 116,276.87</b>	<b>S/ 143,344.55</b>	<b>S/ 194,338.14</b>
Impuestos	S/ 34,883.06	S/ 43,003.37	S/ 58,301.44
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/ 81,393.81</b>	<b>S/ 100,341.19</b>	<b>S/ 136,036.70</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

Cuadro 28: Estado de resultados proyección Positiva

POSITIVO			
	Año 1	Año 2	Año 3
ventas	S/ 712,908.00	S/ 748,553.40	S/ 823,408.74
costos de ventas	S/ 296,357.88	S/ 299,421.36	S/ 312,895.32
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 416,550.12</b>	<b>S/ 449,132.04</b>	<b>S/ 510,513.42</b>
Gastos operativo	S/ 226,896.00	S/ 226,896.00	S/ 226,896.00
Depreciación de equipos	S/ 2,883.25	S/ 2,883.25	S/ 2,883.25
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/ 186,770.87</b>	<b>S/ 219,352.79</b>	<b>S/ 280,734.17</b>
Impuestos	S/ 56,031.26	S/ 65,805.84	S/ 84,220.25
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/ 130,739.61</b>	<b>S/ 153,546.95</b>	<b>S/ 196,513.92</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

Para la proyección de los escenarios en los estados de resultados, se estimaron las ventas desde el primer año hasta el tercer año, considerando un incremento del 5% en el primer año, alineado con la tasa de crecimiento inflacionaria de Perú. En cuanto a los márgenes de utilidad bruta, se parte de un margen inicial del 58%, el cual se ajusta con incrementos anuales del 2%. Este comportamiento proyectado responde al objetivo del negocio de optimizar sus costos a lo largo del tiempo, con la finalidad de mejorar su rentabilidad.

Al analizar el flujo de fondos bajo los dos escenarios (cuadro 21 y 22), se establecieron dos tipos de flujo de fondos: uno con valor terminal y otro sin valor

terminal. Esta distinción es crucial, ya que permite evaluar el Valor Actual Neto (VAN) tanto con perpetuidad, lo que refleja el valor de los flujos de caja esperados en el largo plazo, como sin perpetuidad, lo que se limita a un periodo específico de tiempo. El análisis del VAN con perpetuidad ofrece una visión más amplia de la rentabilidad a largo plazo de la inversión, mientras que el VAN sin perpetuidad es útil para evaluar proyectos con un horizonte temporal definido. Se adoptó un WACC promedio del 10%, considerando las tasas de interés en el mercado peruano y el riesgo percibido de invertir en ese sector, cuyas tasas de interés bancarias oscilan entre el 6% y el 12%.

Las proyecciones para ambos escenarios resultaron positivas, ya que en ambos casos se obtuvo un VAN superior a cero. En el primer escenario, el VAN fue de S/ 134,096.35, correspondiente al escenario realista, mientras que, en el segundo escenario, el VAN alcanzó S/ 268,365.31, correspondiente al escenario optimista. Estos resultados sugieren que el negocio es propicio para la inversión. Finalmente, en cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), el escenario realista arroja un resultado del 59%, mientras que el escenario optimista muestra una TIR del 103%. Estos valores reflejan un retorno potencialmente elevado sobre la inversión inicial, lo que refuerza la viabilidad y atractivo del proyecto desde una perspectiva financiera. En conclusión, los resultados obtenidos en ambos escenarios indican que la inversión es financieramente sólida y presenta un alto potencial de rentabilidad, lo que la convierte en una opción favorable para los inversionistas.

Cuadro 19: Flujo de fondos Proyección Realista

FLUJO DE FONDOS E. REALISTA				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial	S/ 125,031.00			
Utilidad	S/ -	S/ 81,393.81	S/ 100,341.19	S/ 136,036.70
Valor terminal				S/ 2,001,682.80
<b>Flujo total</b>	<b>-S/ 125,031.00</b>	<b>S/ 81,393.81</b>	<b>S/ 100,341.19</b>	<b>S/ 2,137,719.50</b>
<b>Flujo sin VT</b>	<b>-S/ 125,031.00</b>	<b>S/ 81,393.81</b>	<b>S/ 100,341.19</b>	<b>S/ 136,036.70</b>
<b>VAN</b>	<b>S/ 134,096.35</b>			
<b>VAN CON PERPETUIDAD</b>	<b>S/ 1,637,990.27</b>			
<b>TIR</b>	<b>59%</b>			

Fuente: Elaboración propia 2024

Cuadro 20: Flujo de fondos Proyección Positiva

FLUJO DE FONDOS E. POSITIVO				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial	S/ 125,031.00			
Utilidad	S/ -	S/ 130,739.61	S/ 153,546.95	S/ 196,513.92
Valor terminal				S/ 2,891,561.94
<b>Flujo total</b>	<b>-S/ 125,031.00</b>	<b>S/ 130,739.61</b>	<b>S/ 153,546.95</b>	<b>S/ 3,088,075.86</b>
<b>Flujo sin VT</b>	<b>-S/ 125,031.00</b>	<b>S/ 130,739.61</b>	<b>S/ 153,546.95</b>	<b>S/ 196,513.92</b>
<b>VAN</b>	<b>S/ 268,365.31</b>			
<b>VAN CON PERPETUIDAD</b>	<b>S/ 2,440,838.60</b>			
<b>TIR</b>	<b>103%</b>			

Fuente: Elaboración propia 2024



## 10 Conclusiones

El presente proyecto desarrolla el emprendimiento Perros, que surge de la necesidad creciente e insatisfecha de opciones diferentes al enfoque tradicional de la comida rápida en Lima. Según la investigación de mercado realizada, Perros es una propuesta que responde a las tendencias actuales en gastronomía. Este análisis se complementó con una encuesta que permitió obtener datos relevantes sobre el precio promedio de venta del producto, los sabores más buscados en salchichas artesanales, la ubicación estratégica del negocio, entre otros aspectos cruciales para nutrir el plan de negocios. Por otro lado, se desarrolló la propuesta de valor utilizando el modelo Canvas, lo que permitió obtener una visión general del negocio y otros aspectos aprendidos durante el MBA. Posteriormente, se elaboró un plan de operaciones acorde al tipo de negocio, detallando tanto las tareas y procedimientos de cara al cliente como los procesos internos. Todo esto fue acompañado de un plan de marketing para posicionar el negocio desde su etapa inicial hasta la madurez. Finalmente, se evaluó financieramente el proyecto, analizando los costos operativos mensuales, el costeo de producto y calculando el VAN y la TIR, con el fin de evaluar su factibilidad financiera. Los resultados obtenidos fueron positivos, lo que permitió confirmar la viabilidad económica y dar luz verde para desarrollar el proyecto.

En conclusión, se cumplieron los objetivos del proyecto, logrando un análisis de mercado que identificó los segmentos de clientes y la competencia, y definiendo una propuesta de valor alineada con las preferencias del consumidor peruano. Se desarrolló un plan operativo eficaz y una estrategia de marketing. Las proyecciones financieras confirmaron la viabilidad económica, asegurando la sostenibilidad del emprendimiento de salchichas premium artesanales.

Finalmente, y a nivel personal, este proyecto de tesis ha sido una experiencia nueva y enriquecedora para mí, ya que provengo de una carrera en comunicaciones y, a través de este emprendimiento, he tenido la oportunidad de explorar diversas áreas como el análisis financiero, recursos humanos, y la creación de un plan de negocio integral. A lo largo del proceso, he aprendido a aplicar conceptos de gestión empresarial que no solo han ampliado mi perspectiva profesional, sino que también me han permitido comprender de manera más profunda los aspectos que sustentan el éxito de un emprendimiento. Esta experiencia ha sido un valioso aporte a mi formación, brindándome herramientas que sin duda me servirán en mi desarrollo profesional futuro.

## BIBLIOGRAFIA

### Publicaciones Escritas:

1. Administración de negocios gastronómicos. (2021). Administración de negocios gastronómicos (1ª ed.). Editorial ESIC.
2. Alcaraz, J. (2009). Análisis del entorno (1ª ed.). Editorial McGraw-Hill.
3. Esteban Talaya, Á., García de Madariaga, J., Narros González, M. J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. M., & Saco Vázquez, M. (2008). Principios de marketing (4.ª ed.). ESIC Editorial.
4. Camarero Izquierdo, C. (2016). Plan de negocio (2ª ed.). Ediciones Díaz de Santos.
5. De la Vega, F. (2010). Competitividad: Elementos conceptuales (1ª ed.). Editorial McGraw-Hill.
6. Estados financieros básicos. (2017). Estados financieros básicos (1ª ed.). Editorial Alfaomega.
7. García, A. (2016). Técnicas e instrumentos para la recolección de datos (1ª ed.). Editorial Universidad de San Martín de Porres.
8. González, M. (2019). Cultura empresarial (1ª ed.). Editorial Pearson.
9. Iglesias, V. (2015). El análisis DAFO (1ª ed.). Editorial ESIC.
10. Indicadores financieros. (2018). Indicadores financieros (1ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

11. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principios de marketing (14ª ed.). Pearson Educación.
12. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Manual de marketing (12ª ed.). Pearson Educación.
13. Martínez, M. (2019). Técnicas de investigación social y educativa (1ª ed.). Editorial Universitaria.
14. Morales, L. (2015). Cómo gestionar y planificar un proyecto (1ª ed.). Editorial ESIC.
15. Olins, W. (2008). Arquitectura de marcas (1ª ed.). Editorial Pearson.
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor (1ª ed.). Editorial McGraw-Hill.
17. Principales indicadores financieros y de gestión. (2017). Principales indicadores financieros y de gestión (1ª ed.). Editorial Pearson.
18. Reeve, J., Duchac, J., & Carl, W. (2015). Contabilidad financiera (14ª ed.). Cengage Learning.
19. Rivera, J. A. (2016). Marketing y branding (1ª ed.). Editorial ESIC.
20. Santos Villalobos Antúnez, J. (2014). Entendiendo el plan de negocios (2ª ed.). Ecoe Ediciones.
21. Zorita Lloréda, E., & Huarte Martín, S. (2016). Curso ESIC de emprendimiento y gestión empresarial 2: El plan de negocio (1ª ed.). ESIC Editorial.

## Referencias Web:

1. Bruzzone, R., & Cabanillas, P. (2004). Historia: Doggis y Bravísimo. Universidad de Chile, Escuela de Periodismo. Recuperado el 13 de agosto de 2024. <https://periodismo.uchile.cl/themoroso/2004/2/historia/doggis.html>.
2. Business Research Insights. (s.f.). Análisis y tendencias del mercado global de restaurantes de servicio completo 2024. Recuperado el 13 de agosto de 2024, de <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/full-service-restaurants-market-107256>
3. El Colombiano. (2023, 12 de diciembre). Los perros calientes que hicieron famosos J. Balvin y Residente. El Colombiano. Recuperado el 21 de septiembre de 2024, de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/los-perros-calientes-que-hicieron-famosos-j-balvil-y-residente-JN15812821>
4. El Peruano. (2023, 26 de julio). Día del Pollo a la Brasa: Hay cerca de 13,000 pollerías en todo el país. El Peruano. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de <https://elperuano.pe/noticia/248357-dia-del-pollo-a-la-brasa-hay-cerca-de-13000-pollerias-en-todo-el-pais>
5. GlobeNewswire. (2023, 3 de agosto). Nathan's Famous Inc. reporta resultados del primer trimestre. GlobeNewswire. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/08/03/2718029/0/en/Nathan-s-Famous-Inc-Reports-First-Quarter-Results.html>
6. Gobierno del Perú. (s.f.). Guía de contratos. Gobierno del Perú. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de [www.gob.pe/uploads/document/file/6011105/5325701-guia-de-contratos.pdf](http://www.gob.pe/uploads/document/file/6011105/5325701-guia-de-contratos.pdf)
7. Infobae. (2024, 4 de mayo). Gastronomía en auge: el 63.59% de crecimiento de emprendedores en el Perú marca el camino al éxito. Infobae. Recuperado el 21 de septiembre de 2024, de <https://www.infobae.com/peru/2024/05/04/gastronomia-en-auge-el-6359-de-crecimiento-de-emprendedores-en-el-peru-marca-el-camino-al-exito/>
8. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020, 15 de abril). Negocios de restaurantes disminuyeron 93.78% en abril de 2020. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 20 de agosto de 2024, de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
9. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024, 30 de marzo). Actividad de restaurantes aumentó 5.32% en marzo de 2024. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 21 de septiembre de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/958465-actividad-de-restaurantes-aumento-5-32-en-marzo-2024>

10. Kantar. (2023, septiembre 18). Perú: Consumo de embutidos y su potencial de desarrollo en el entorno económico actual. Kantar Latin America. Recuperado el 13 de agosto de 2024, de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-peru-consumo-de-embutidos>
11. Municipalidad de Miraflores. (2023, enero). Diagnóstico de brechas en servicios. Municipalidad de Miraflores. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de [www.miraflores.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/DIAGNOSTICO\\_DE\\_BRECHAS\\_SERVICIOS.pdf](http://www.miraflores.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/DIAGNOSTICO_DE_BRECHAS_SERVICIOS.pdf)
12. Nathan's Franks. (s.f.). Acerca de Nathan's Famous. Nathan's Famous. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de <https://nathansfranks.sfdbrands.com/en-us/about/>
13. Placeres.pe. (2024, 18 de enero). Gastronomía: 6 tendencias del consumo de los peruanos este 2024. Placeres.pe. Recuperado el 21 de septiembre de 2024, de <https://placeres.pe/gastronomia-6-tendencias-del-consumo-de-los-peruanos-este-2024/>
14. Redacción Gestión. (2023, octubre 26). Consumidor: ¿Cómo ha cambiado su perfil de compra de alimentos y servicios gastronómicos? Gestión. Recuperado el 13 de agosto de 2024, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consumidor-como-ha-cambiado-su-perfil-de-compra-de-alimentos-y-servicios-gastronomicos-noticia/?ref=gesr>
15. Redacción Perú21. (2023). Gastronomía: Conoce las 6 tendencias del consumo de los peruanos para este 2024. Perú21. Recuperado 13 de agosto de 2024, de <https://peru21.pe/gastronomia/gastronomia-conoce-las-6-tendencias-del-consumo-de-los-peruanos-para-este-2024-peru-gastronomia-tendencias-noticia/>
16. Revista Economía. (2023, 6 de junio). Corredores gastronómicos: fuente de inversión en el Perú. Revista Economía. Recuperado el 16 de septiembre de 2024, de <https://www.revistaeconomia.com/corredores-gastronomicos-fuente-de-inversion-en-el-peru/>
17. Revista Economía. (2024, febrero 27). Corredores gastronómicos: Fuente de inversión en el Perú. Revista Economía. Recuperado el 13 de agosto de 2024, de <https://www.revistaeconomia.com/corredores-gastronomicos-fuente-de-inversion-en-el-peru/>
18. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.). Régimen laboral para mypes. SUNAT. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
19. Universidad de Lima. (s.f.). Perfil de compra de alimentos y servicios: El poder de negociación de los clientes. Universidad de Lima. Recuperado el 13 de noviembre de 2024, de [https://ulcb.edu.pe/noticia/perfil\\_compra\\_alimentos\\_y\\_servicios](https://ulcb.edu.pe/noticia/perfil_compra_alimentos_y_servicios)

## Anexo

### Encuesta de Análisis del Consumidor sobre Salchichas Premium Artesanales

#### Introducción:

*El siguiente cuestionario es para conocer los hábitos y preferencias de los habitantes de la ciudad de Lima, Perú, en relación al sector gastronómico, específicamente en el rubro de salchichas artesanales innovadoras. Su opinión es fundamental para el desarrollo de un nuevo restaurante. La información recogida será utilizada exclusivamente con fines de investigación y tomará aproximadamente 10 minutos en completarse.*

#### **Sección 1: Datos Demográficos**

##### 1. Edad:

- Menos de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

##### 2. Género:

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decir

##### 3. Nivel educativo:

- Primaria
- Secundaria
- Universitario
- Postgrado
- Otro (especificar): \_\_\_\_\_

##### 4. ¿Cuál es tu ocupación?

- Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

## **Sección 2: Comportamiento de Consumo**

5. ¿Con qué frecuencia comes en restaurantes?:

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Con qué frecuencia consumes salchichas o hot dogs en restaurantes?:

- Muy a menudo
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Qué tipo de restaurantes sueles visitar con más frecuencia? (Puedes seleccionar más de una opción):

- Rápido (fast food)
- Gourmet
- Casual
- Especializados (como parrillas, taquerías, etc.)
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tan importante es la experiencia culinaria al elegir un restaurante? (Clasifica del 1 al 5, donde 1 es 'poco importante' y 5 es 'muy importante'):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## **Sección 3: Preferencias sobre Salchichas**

9. ¿Qué características valoras o valorarías más al elegir salchichas en un restaurante? (Clasifica del 1 al 5, donde 1 es 'poco importante' y 5 es 'muy importante'):

- Sabor
- Calidad de los ingredientes
- Variedad de opciones
- Precio
- Presentación del plato

10. ¿Te gustaría probar salchichas artesanales con sabores innovadores?:

- Sí
- No
- Tal vez

11. ¿Qué tipo de sabores te gustaría que tuvieran las salchichas premium artesanales?

(Puedes seleccionar más de una opción):

- Tradicionales (cerdo, pollo, etc.)
- Exóticos (bacon, trufa, etc.)
- Combinaciones regionales (aji de gallina, anticucho, etc.)
- Inspiradas en otras cocinas del mundo (italiana, mexicana, asiática, etc.)
- Otras (especificar): \_\_\_\_\_

12. ¿Qué ingredientes consideras imprescindibles en una salchicha premium? (Puedes seleccionar más de una opción):

- Carne de alta calidad
- Especies naturales
- Ingredientes orgánicos
- Salsas caseras
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

#### **Sección 4: Experiencia y Ambiente del Restaurante**

13. ¿Qué aspectos valoras más en un restaurante? (Clasifica del 1 al 5, donde 1 es 'poco importante' y 5 es 'muy importante'):

- Ambiente y decoración
- Atención al cliente
- Variedad en el menú
- Limpieza
- Relación calidad-precio

14. ¿Te gustaría que el restaurante ofrezca opciones vegetarianas o veganas?:

- Sí



- No
- Tal vez

15. ¿Qué tipo de ambiente prefieres en un restaurante?:

- Informal y relajado
- Elegante y formal
- Familiar
- Temático
- Otro (especificar): \_\_\_\_\_

### **Sección 5: Ubicación del Restaurante**

16. ¿En qué distrito de Lima te gustaría que se ubicara un restaurante especializado en salchichas artesanales innovadoras? (Puedes seleccionar más de una opción):

- Miraflores
- San Isidro
- Barranco
- Lima Centro
- Surco
- San Borja
- Pueblo Libre
- Otro (especificar): \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tan importante es la ubicación del restaurante para ti al momento de elegirlo? (Clasifica del 1 al 5, donde 1 es 'poco importante' y 5 es 'muy importante'):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### **Sección 6: Disposición a Pagar**

18. ¿Cuál es el rango de precios que estarías dispuesto a pagar por una salchicha artesanal en un restaurante?:

- Menos de S/. 10
- S/. 10 - S/. 20
- S/. 20 - S/. 30
- S/. 30 - S/. 40

-  S/. 40 - S/. 50

-  Más de S/. 50

19. ¿Estarías dispuesto a pagar un precio más alto por una experiencia culinaria única que incluya salchichas artesanales de alta calidad?:

-  Sí

-  No

-  Tal vez

20. ¿Qué tipo de promociones te incentivarían a visitar un nuevo restaurante? (Puedes seleccionar más de una opción):

-  Descuentos en la primera visita

-  Menús degustación a precios especiales

-  Ofertas en redes sociales

-  Programas de lealtad

-  Otros (especificar): \_\_\_\_\_

#### Sección 7: Comentarios Adicionales

21. ¿Tienes algún comentario adicional sobre tus preferencias o experiencias con salchichas en restaurantes?:

- Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

22. ¿Te gustaría recibir información sobre la apertura del restaurante y promociones especiales? (Si es así, por favor deja tu correo electrónico):

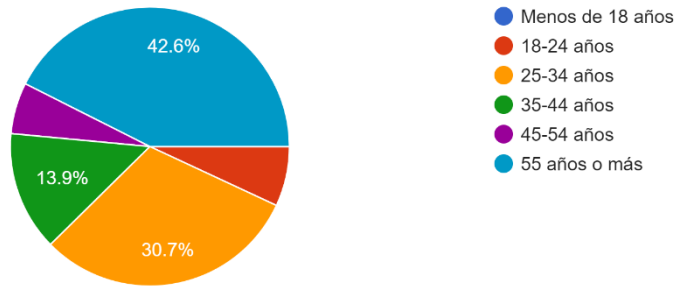
- Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

## Resultado de encuestas

### Sección 1: Datos Demográficos

Gráfico 7: Resultado de encuesta Edad

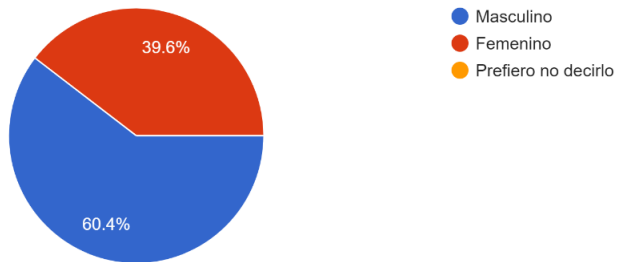
1. Edad:  
101 responses



Fuente: Elaboración propia 2024

Gráfico 8: Resultado de encuesta Género

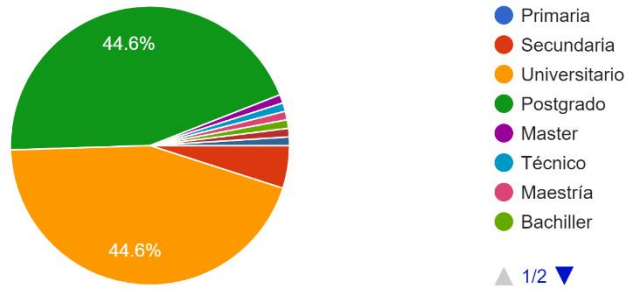
2. Género:  
101 responses



Fuente: Elaboración propia 2024

Gráfico 9: Resultado de encuesta Nivel Educativo

3. Nivel educativo:  
101 responses

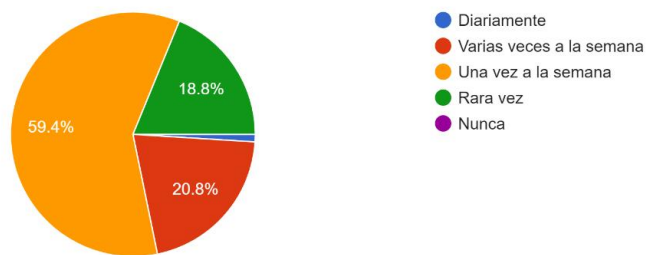


Fuente: Elaboración propia 2024

## Sección 2: Comportamiento de Consumo

Gráfico 10: Resultado de encuesta ¿Con qué Frecuencia comes en un restaurante?

5. ¿Con qué frecuencia comes en restaurantes?:  
101 responses



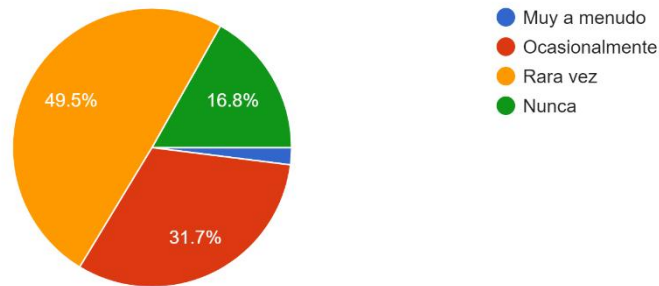
Fuente:

Elaboración propia 2024

Gráfico 11: Resultado de encuesta ¿Con qué Frecuencia consumes salchichas o hot dogs en restaurantes?

6. ¿Con qué frecuencia consumes salchichas o hot dogs en restaurantes?:

101 responses

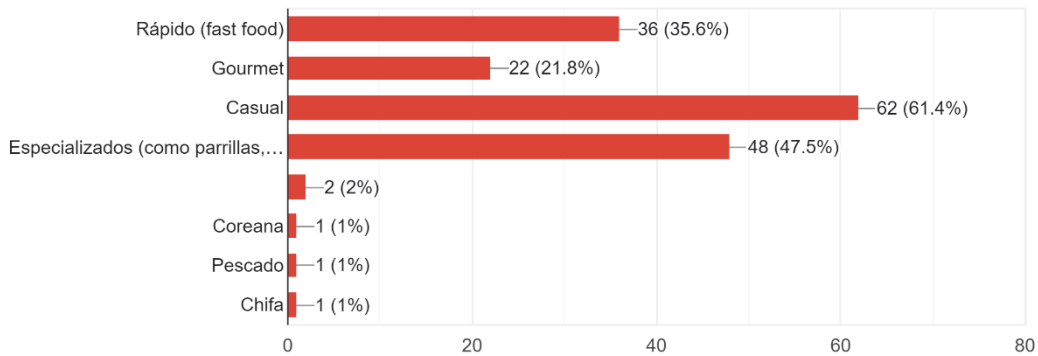


Elaboración propia 2024

Gráfico 12: Resultado de encuesta ¿Qué tipos de restaurant sueles visitar con más frecuencia?

7. ¿Qué tipo de restaurantes sueles visitar con más frecuencia? (Puedes seleccionar más de una opción):

101 responses

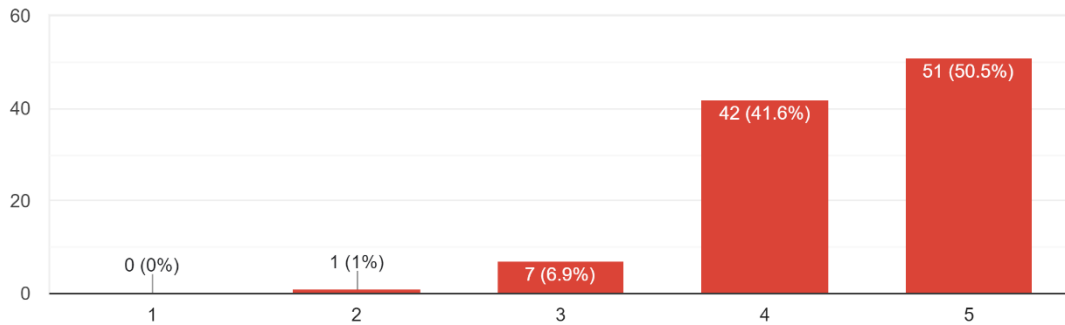


Elaboración propia 2024

Gráfico 13: Resultado de encuesta ¿Qué tan importante es la experiencia culinaria al elegir un restaurante?

8. ¿Qué tan importante es la experiencia culinaria al elegir un restaurante? (Clasifica del 1 al 5, donde 1 es 'poco importante' y 5 es 'muy importante'):

101 respuestas



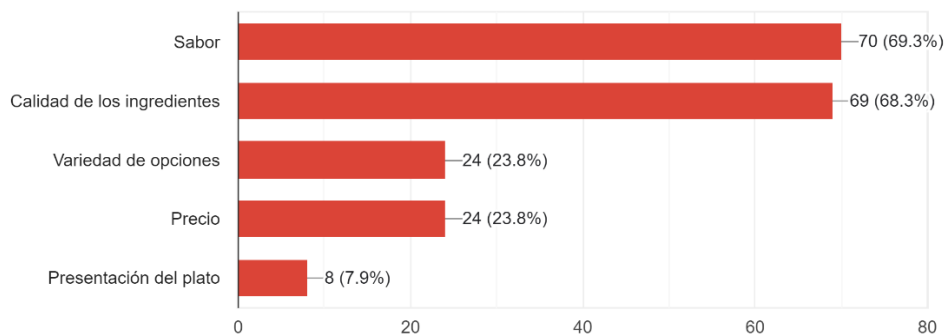
Elaboración propia 2024

### Sección 3: Preferencias sobre Salchichas

Gráfico 14: Resultado de encuesta ¿Qué características valoras o valorarías más al elegir salchichas en un restaurante?

9. ¿Qué características valoras o valorarías más al elegir salchichas en un restaurante? (Selecciona las que consideres más importantes):

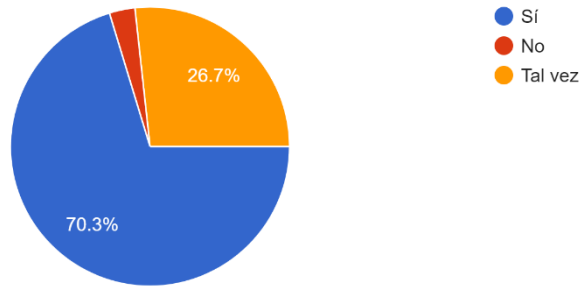
101 respuestas



Elaboración propia 2024

Gráfico 15: Resultado de encuesta ¿Te gustaría probar salchichas artesanales con sabores innovadores?

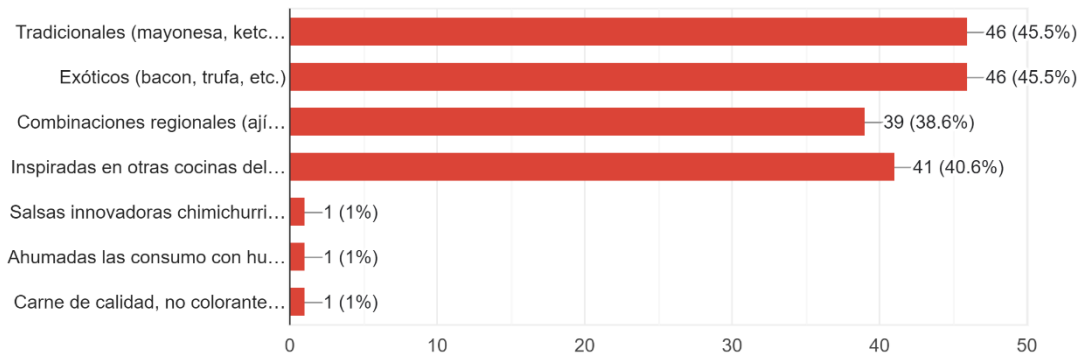
10. ¿Te gustaría probar salchichas artesanales con toppings (ingredientes) innovadores?:  
101 responses



Elaboración propia 2024

Gráfico 16: Resultado de encuesta ¿Qué tipo de sabores te gustaría que tuvieran las salchichas premium artesanales?

11. ¿Qué tipo de sabores te gustaría que tuvieran los toppings de las salchichas premium artesanales? (Puedes seleccionar más de una opción):  
101 responses

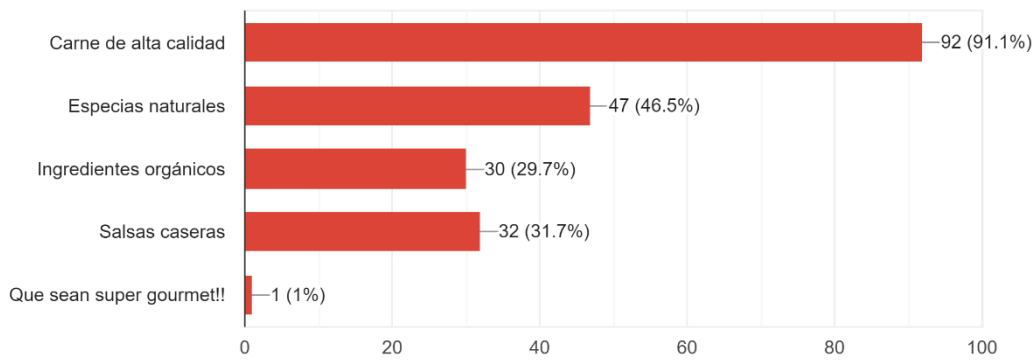


Elaboración propia 2024

Gráfico 17: Resultado de encuesta ¿Qué ingredientes consideras imprescindibles en una salchicha premium?

12. ¿Qué ingredientes consideras imprescindibles en una salchicha premium? (Puedes seleccionar más de una opción):

101 respuestas



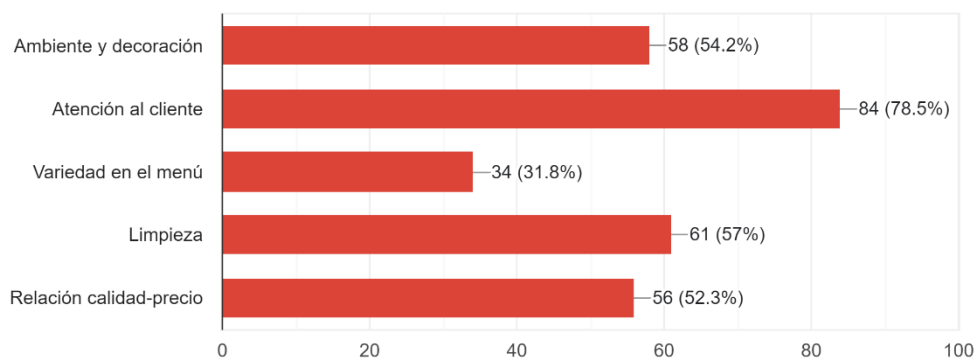
Elaboración propia 2024

#### Sección 4: Experiencia y Ambiente del Restaurante

Gráfico 18 Resultado de encuesta ¿Qué aspectos valoras más en un restaurante?

13. ¿Qué aspectos valoras más en un restaurante? (Selecciona las que consideres más importantes):

107 respuestas



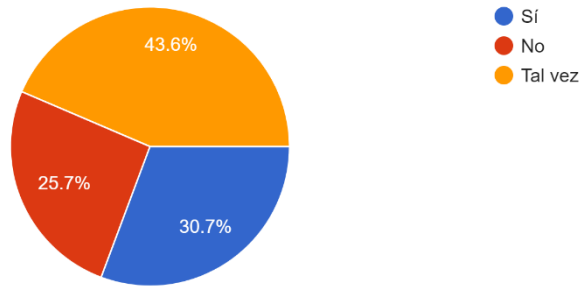
Elaboración propia 2024



Gráfico 19: ¿Te gustaría que el restaurante ofrezca opciones vegetarianas o veganas??

14. ¿Te gustaría que el restaurante ofrezca opciones vegetarianas o veganas?:

101 respuestas

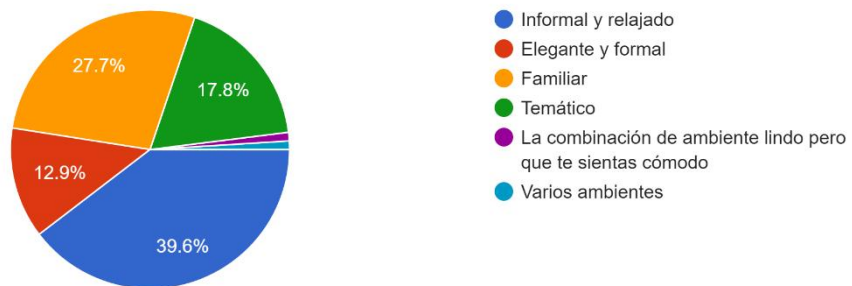


Elaboración propia 2024

Gráfico 20: Resultado de encuesta ¿Qué tipo de ambiente prefieres en un restaurante?

15. ¿Qué tipo de ambiente prefieres en un restaurante?:

101 respuestas



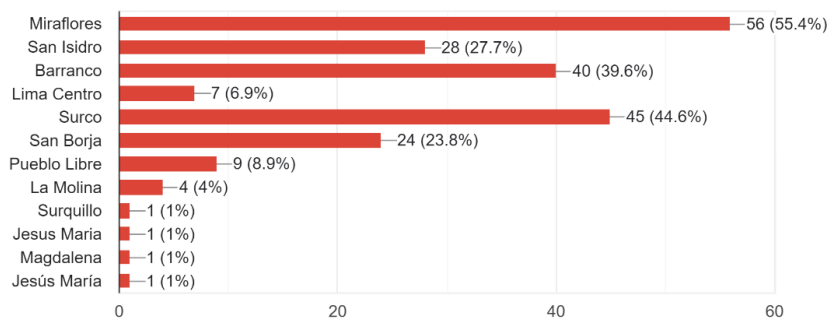
Elaboración propia 2024

## Sección 5: Ubicación del Restaurante

Gráfico 21: Resultado de encuesta ¿En qué distrito de Lima te gustaría que se ubicara un restaurante especializado en salchichas artesanales innovadoras?

16. ¿En qué distrito de Lima te gustaría que se ubicara un restaurante especializado en salchichas artesanales innovadoras? (Puedes seleccionar más de una opción):

101 responses

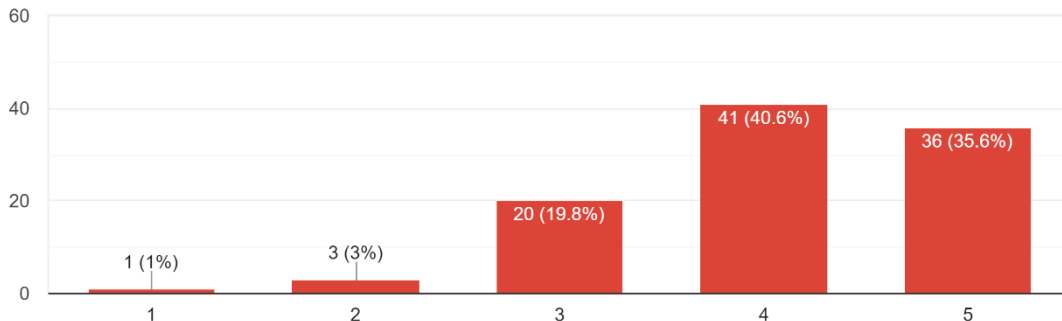


Elaboración propia 2024

Gráfico 22: Resultado de encuesta ¿Qué tan importante es la ubicación del restaurante para ti al momento de elegirlo?

17. ¿Qué tan importante es la ubicación del restaurante para ti al momento de elegirlo? (Clasifica del 1 al 5, donde 1 es 'poco importante' y 5 es 'muy importante'):

101 responses



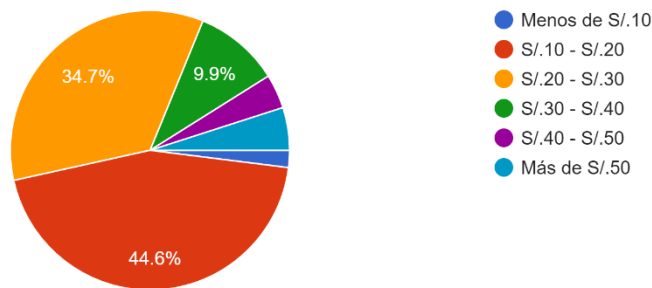
Elaboración propia 2024

## Sección 6: Disposición a Pagar

Gráfico 23: Resultado de encuesta ¿Cuál es el rango de precios que estarías dispuesto a pagar por una salchicha artesanal en un restaurante?

18. ¿Cuál es el rango de precios que estarías dispuesto a pagar por una salchicha artesanal en un restaurante?:

101 responses

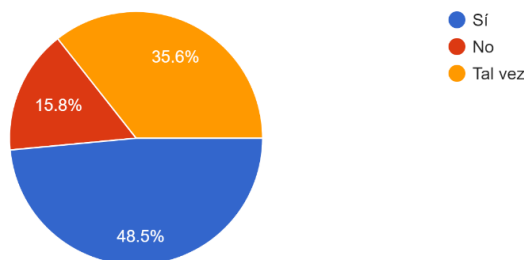


Elaboración propia 2024

Gráfico 24: Resultado de encuesta ¿Estarías dispuesto a pagar un precio más alto por una experiencia culinaria única que incluya salchichas artesanales de alta calidad?

19. ¿Estarías dispuesto a pagar un precio más alto por una experiencia culinaria única que incluya salchichas artesanales de alta calidad?:

101 responses

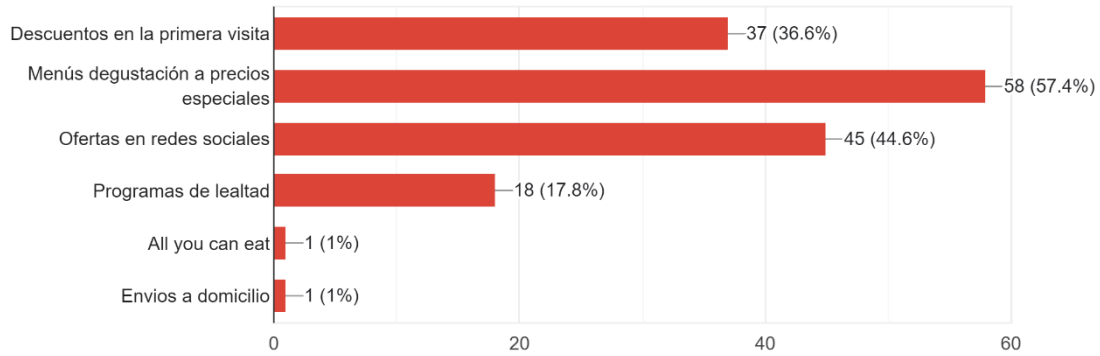


Elaboración propia 2024

Gráfico 25: Resultado de encuesta ¿Qué tipo de promociones te incentivarían a visitar un nuevo restaurante?

20. ¿Qué tipo de promociones te incentivarían a visitar un nuevo restaurante? (Puedes seleccionar más de una opción):

101 respuestas



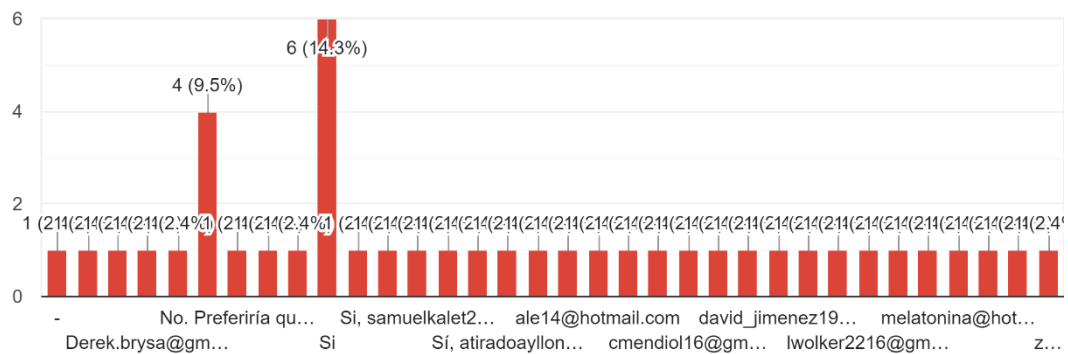
Elaboración propia 2024

### Sección 7: Comentarios Adicionales

Gráfico 26: Resultado de encuesta ¿Te gustaría recibir información sobre la apertura del restaurante y promociones especiales?

22. ¿Te gustaría recibir información sobre la apertura del restaurante y promociones especiales? (Si es así, por favor deja tu correo electrónico):

42 respuestas



Elaboración propia 2024