

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio para el lanzamiento de una empresa dedicada a la renta de espacios de cocinas ocultas en Lima Moderna.**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Gestión y Desarrollo Inmobiliario

Guido Gabriel Oswaldo Gonzales Olivares

Roy Joel De la Cruz Marroquin

Willians Rolando Risco Ventura

**Programa de la Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario**

**Lima, 24 de abril del 2023**

## VERSION EMPASTE - JUNIO

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>11</b> %	<b>10</b> %	<b>4</b> %	<b>3</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>6</b> %
<b>2</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>pirhua.udep.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>4</b>	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>5</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1</b> %
<b>6</b>	<b>Luque Escalante, Cynthia Marjorie. "Proyecto Inmobiliario "PUNKU" : Parque Cientifico, Tecnologico y Social en Santa Maria del Mar, Lima, Peru.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020</b> Publicación	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad de Piura</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1</b> %

Esta tesis

**Plan de negocio para el lanzamiento de una empresa dedicada a la renta de espacios de cocinas ocultas en Lima Moderna.**

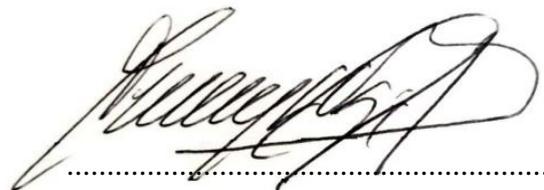
ha sido aprobada.



.....  
Marita Cecilia Chang Olivas (Jurado)



.....  
Oswaldo Morales Tristán (Jurado)



.....  
Percy Luis Vigil Vidal (Asesor)

Universidad ESAN  
2023

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestro Asesor Percy Vigil Vidal, por su guía y paciencia en este complejo, pero satisfactorio proceso, hasta culminar este proyecto que responde al contexto actual del mercado. Por su invaluable apoyo.

Agradecemos también a nuestros profesores Rodrigo Martínez y Juan Carlos Campana por valioso tiempo y apoyo durante la validación de nuestros instrumentos de nuestro plan de negocio, pues fueron quienes confiaron en la idea inicial del proyecto y pudimos convertirlo en lo que ahora es nuestro trabajo de investigación. Así como también a nuestra querida profesora Cecilia Esteves, quien nos apoyó en el transcurso de la etapa crucial del análisis inicial de esta investigación, la recordamos con mucho afecto y cariño.

También queremos expresar nuestra sincera gratitud a aquellos que nos brindaron su colaboración y nos acompañaron en la encuesta, a pesar de las dificultades. Asimismo, agradecemos a nuestras familias por el constante apoyo y aliento brindado.

A nuestros seres queridos, quienes depositaron su confianza en nosotros y nos brindaron su apoyo incondicional día tras día. Les agradecemos por habernos enseñado el valor del esfuerzo y el sacrificio en estos tiempos difíciles de la pandemia, especialmente durante nuestros estudios. Muchas gracias.

En memoria de la Cecilia Esteves.

A mamá, papá por su eterna fuerza y amor.  
A mi esposa, por su amor y por no dejar de creer en mí.  
A mis abuelitas Mechinda e Irene, por sus consejos.  
Guido Gabriel Oswaldo Gonzales Olivares

A mis padres Joel y Magdalena por sus enseñanzas,  
A mis hermanos y familia  
Roy de la Cruz Marroquin

A mi mamá y abuelita, mis grandes maestras e inspiraciones,  
A mis hermanos, por su compañía en este viaje  
A mis grandes amigos por su incondicional apoyo  
Willians Rolando Risco Ventura

## INDICE DE CONTENIDO

Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de Contenido .....	VI
Índice de Tablas .....	XI
Índice de Graficos.....	XIII
Índice de Anexos.....	XV
Resumen Ejecutivo.....	XXII
Abstract .....	XXIV
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
1.1. Título del plan de negocios.....	03
1.2. Idea de Negocio.....	03
1.3. Objetivos del plan de negocios. ....	04
1.3.1. Objetivo general.....	04
1.3.2. Objetivos específicos.....	04
1.4. Alcances y limitaciones.....	05
1.4.1. Alcances.....	05
1.4.2. Limitaciones.....	06
1.5. Justificación y Contribución.....	06
1.6. Metodología.....	07
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>09</b>
2.1. Situación actual y tendencia del negocio en Perú.....	09
2.1.1 Entorno Político.....	10
2.1.2 Entorno Económico.....	11
2.1.3 Entorno Social.....	12
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	13
2.2. Análisis de la Industria.	
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores.....	15
2.2.2. Rivalidad entre competidores actuales.....	15

2.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	17
<b>CAPÍTULO III. INVESTIGACION DE MERCADO.....</b>	<b>19</b>
3.1. Objetivos de la investigación de mercado.....	19
3.2. Análisis de la oferta.....	19
3.2.1. Análisis de la Oferta existente.....	20
3.2.1.1. Cocinas Ocultas Independientes.....	20
3.2.1.2. Cocinas Ocultas agrupadas.....	21
3.2.1.3. Cocinas Ocultas Internacionales.....	25
3.2.2. Análisis del marketing mix de la competencia.....	28
3.2.2.1. Producto.....	28
3.2.2.2. Plaza.....	29
3.2.2.3. Promoción .....	30
3.2.2.4. Precio.....	31
3.3. Análisis de la Demanda.....	31
3.3.1. Análisis del mercado socioeconómico.....	31
3.3.2. Análisis de la demanda mercado cualitativo.....	32
3.3.3. Análisis Urbano.....	34
3.3.4. Cálculo de la muestra.....	35
3.3.4.1. Cálculo del tamaño de la muestra.....	35
3.4. Análisis Cualitativos y cuantitativos.....	36
3.4.1. Focus Group.....	36
3.4.1.1. Participantes del focus Group.....	36
3.4.1.2. Guía del focus Group Presentación .....	37
3.4.1.3. Conclusiones del Focus Group.....	39
3.4.2. Resultado de encuestas cualitativas .....	40
3.4.3. Resultado de encuestas cuantitativas .....	41
3.4.4. Conclusiones de encuestas.....	46
3.4.6 Conclusiones referentes a la definición del producto.....	47
3.5. Determinación de la demanda Efectiva. ....	47
<b>CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>50</b>
4.1. Visión.....	50

4.2. Misión.....	50
4.3. Grupos de interés.....	50
4.4. Análisis FODA.....	51
4.4.1. Fortalezas.....	51
4.4.2. Oportunidades.....	51
4.4.3. Debilidades.....	51
4.4.4. Amenazas.....	51
4.5. La Competencia del negocio.....	52
4.6. Análisis estratégico.....	53
4.6.1. Cadena de valor.....	54
4.6.2. Propuesta de valor.....	55
4.6.3. Canvas.....	56
<b>CAPÍTULO V. PROYECTO Y PROPUESTA ARQUITECTONICA.....</b>	<b>59</b>
5.1. Marco normativo para el proyecto.....	59
5.2. Atractivos del negocio.....	60
5.2.1. Atractivos diferenciales.....	61
5.2.2. Lienzo estratégico.....	61
5.2.3. Matriz ERIC.....	62
5.3. Gestión y diseño pre-operativo .....	63
5.3.1. Cabida arquitectónica.....	63
5.3.2. Diseño de tipologías de cocinas.....	68
5.3.3. Área común y equipamiento.....	70
5.3.4. Estacionamientos.....	73
5.4. Proyección Empresarial.....	73
5.5. Conclusiones del producto arquitectónico.....	73
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>75</b>
6.1. Diseño de operaciones logísticas. ....	75
6.1.1. Logística de ingreso de insumos. ....	78
6.1.2. Logística de administración y control. ....	79
6.1.3. Logística de preparación de producto. ....	80
6.1.4. Logística de entrega y reparto. ....	81

6.2. Diseño de la operatividad de software Dark Kitchen.....	82
6.2.1 Requerimientos funcionales.....	82
6.2.2. Requerimientos no funcionales.....	83
6.3. Costo de operaciones .....	83
6.4. Restricciones, regulaciones y licencias .....	84
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>86</b>
7.1. Objetivos del plan de marketing.....	86
7.2. Producto.....	88
7.2.1. Definición del Producto.....	88
7.2.2. Atractivos diferenciales.....	89
7.3. Promoción.....	90
7.3.1. Estrategia general.....	91
7.3.2. Lineamientos estratégicos.....	91
7.3.3. Imagen corporativa del producto.....	92
7.3.4. Plan de acción.....	93
7.4. Segmentación y posicionamiento.....	94
7.4.1. Segmentación del mercado.....	95
7.4.2. Posicionamiento en el mercado.....	95
7.4.3. Estrategia de posicionamiento.....	96
7.5. Precio.....	98
7.5.1. Políticas de Precios.....	98
7.5.1.1. <i>Derecho de Llave</i> .....	99
7.5.1.2. <i>Marcha Blanca</i> .....	99
7.5.1.3. <i>Renta Fija</i> .....	99
7.5.2. Buyer persona.....	100
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>101</b>
8.1. Decisión de inversión.....	101
8.2. Objetivos financieros .....	102
8.3. Aspectos generales y supuestos.....	102
8.4. Flujo económico .....	103
8.5. Cálculo de la perpetuidad.....	103

8.6. Cálculo del VAN y TIR.....	104
8.7. Punto de equilibrio.....	105
8.8. Periodo de recuperación.....	105
8.9. Análisis de sensibilidad.....	106
8.9.1 Análisis de Sensibilidad en función al precio de renta.....	106
8.9.2 Análisis de Sensibilidad respecto a la vacancia.....	107
8.10 Estado de resultados proyectados.....	107
8.11 Conclusiones Económicas y Financieras.....	108
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
9.1 Conclusiones.....	110
9.2 Recomendaciones.....	112
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01. Amenaza de nuevos competidores.....	16
Tabla N°02. Rivalidad entre Competidores Actuales.....	17
Tabla N°03. Amenaza de productos sustitutos.....	18
Tabla N°04. Comparativo de formatos.....	19
Tabla N°05. Edificios de cocinas ocultas en Lima.....	22
Tabla N°06. Formatos de cocinas ocultas.....	28
Tabla N°07. Enfrentamiento de Factores Claves de Éxito.....	29
Tabla N°08. Distritos con presencia de cocinas ocultas.....	29
Tabla N°09. Precio promedio de alquiler mensual de cocinas ocultas.....	31
Tabla N°10. Muestras según ubicación.....	41
Tabla N°11. Proporción de Interesados en el Producto.....	48
Tabla N°12. Uso de Delivery de Encuestados.....	49
Tabla N°13. Capacidad de Pago de encuestados.....	49
Tabla N°14. Definición del modelo de negocio.....	58
Tabla N°15. Matriz Eric. ....	62
Tabla N°16. Descripción por nivel. ....	66
Tabla N°17. Cabida Arquitectónica. ....	67
Tabla N°18. Planta de Tipologías Arquitectónica. ....	68
Tabla N°19. Tipología de Cocinas.....	69
Tabla N°20. Áreas del primer piso.....	71
Tabla N°21. Áreas de la planta típica.....	72
Tabla N°22. Áreas Comunes.....	72
Tabla N°23. Cuadro de área de estacionamientos.....	73

Tabla N°24. Mapa de procesos para el funcionamiento de edificio Dark Kitchen.....	77
Tabla N°25. Ingreso de Insumos.....	78
Tabla N°26. Logística de Administración y control.....	79
Tabla N°27. Logística de Preparación de producto. ....	80
Tabla N°28. Logística de Entrega y Reparto. ....	81
Tabla N°29. Especificaciones técnicas de la tecnología cloud requerida.....	83
Tabla N°30. Costos operativos Edificio Dark Kitchen.....	84
Tabla N°31. Flujo económico.....	103
Tabla N°32. Cálculo de VAN y TIR.....	104
Tabla N°33. Periodo de recuperación.....	105
Tabla N°34. Sensibilidad al precio de Renta.....	106
Tabla N°35. Sensibilidad a la vacancia del proyecto.....	107
Tabla N°36. Estado de resultados proyectados.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01 Ubicación de cocinas ocultas en Lima Metropolitana.....	23
Gráfico N°02 Operación de Rappi en el mercado DarkKitchen.....	27
Gráfico N°03 Edades Emprendedores gastronómicos.....	32
Gráfico N°04 Genero de emprendedores gastronómicos.....	33
Gráfico N°05 Ubicación de emprendedores gastronómicos.....	33
Gráfico N°06 Calles y atractivos de Surquillo. ....	34
Gráfico N°07. Edades de los Encuestados.....	41
Gráfico N°08. Antigüedad de los locales.....	42
Gráfico N°09. Pago de alquiler del local.....	42
Gráfico N°10. Antigüedad de los locales.....	43
Gráfico N°11. Intenciones de utilizar el servicio.....	43
Gráfico N°12. Edades de propietarios con intención de utilizar el servicio.....	44
Gráfico N°13. Edades de empresas interesadas.....	44
Gráfico N°14. Tipos de negocio gastronómico.....	45
Gráfico N°15. Servicio de reparto.....	45
Gráfico N°16. Tipo de módulo de Dark Kitchen.....	46
Gráfico N°17. Modelo de tres ejes .....	54
Gráfico N°18. Cadena de valor de la empresa.....	55
Gráfico N°19. Lienzo estratégico.....	62
Gráfico N°20. Información General del terreno.....	65
Gráfico N°21. Esquema Logístico representativo Dark Kitchen.....	76
Gráfico N°22. Procesos de Operaciones Mikhuna Dark Kitchen.....	77

Gráfico N°23. Objetivos del plan de Marketing.....	86
Gráfico N°24. Objetivos cuantitativos y cualitativos.....	87
Gráfico N°25. Beneficios del proyecto Dark Kitchen.....	89
Gráfico N°26. Producto Básico Modular comercial.....	90
Gráfico N°27. Logo de Mikhuna Dark Kitchen.....	92
Gráfico N°28. Paleta de color de Mikhuna Dark Kitchen.....	92
Gráfico N°29. Propuesta Grafica en producción.....	93
Gráfico N°30. Organigrama de precios de Publicidad.....	94
Gráfico N°31. Target del proyecto Dark Kitchen .....	95
Gráfico N°32. Estrategias de Posicionamiento.....	97
Gráfico N°33. Precios de Renta Fija .....	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°01 Planimetría Arquitectónica.....	115
Anexo N°02 Modelo de encuestas.....	119
Anexo N°03 Entrevistas a profundidad.....	123

## Arq. Guido Gabriel Oswaldo Gonzales Olivares

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario por ESAN. Arquitecto de la UNFV. Experiencia de 10 años en gestión, desarrollo, ejecución y puesta en marcha de proyectos inmobiliarios. Óptima utilización del conocimiento de estrategias, planificación, técnicas y procedimientos para lograr los objetivos de rentabilidad, tiempo y calidad establecidos en el proyecto, búsqueda de desarrollo profesional en gerencia de proyectos inmobiliarios.

### FORMACIÓN

- 2019 – 2022: ESAN  
Magíster en Gestión y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.
- 2016 – 2017: UPC  
Diplomado en Planificación y Control de Proyectos de Construcción.
- 2012 – 2013: UNI  
Actualización profesional en Residencia de Obra.
- 2007 - 2012: UNFV  
Título de Arquitecto – Registro Colégio de Arquitectos del Perú N°19790

### EXPERIENCIA

2017 - 2022	<b>ALMACENES SANTA CLARA S.A.</b> Arquitecto de Proyectos Inmobiliarios <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del planeamiento de inversión en infraestructura comercial, desarrollo de proyectos vivienda multifamiliar y comercial.</li><li>• Proceso de análisis de factibilidad, desarrollo, licitación y control de costos, tiempo y calidad.</li><li>• Revisión de cabidas arquitectónicas y económicas, gestión y desarrollo de proyectos de vivienda Multifamiliar y comercial, desde la factibilidad económica hasta la entrega, cierre de obra y operación.</li></ul>
-------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de autorizaciones con Municipalidades, factibilidades de servicios, y compatibilización con ingenierías para el diseño de producto.</li> <li>• Gestión de autorización del anteproyecto municipal, licencia de obra, modificación de licencia, conformidad de obra, declaratoria de fábrica.</li> <li>• Proceso de análisis y licitación de la construcción, supervisión y regulación de costos, tiempo y calidad en obra.</li> <li>• Presentaciones y negociación, entidades bancarias y empresas constructoras.</li> <li>• Coordinación con las áreas: legal, finanzas, marketing y comercial.</li> </ul>
2014 - 2017	<p><b>ARQPLOT S.A.C.</b></p> <p>Arquiteto Supervisor de Obra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento, coordinación de proceso constructivo, supervisión de obra y gestión de autorizaciones.</li> <li>• Proyectos de vivienda multifamiliar, comercial, oficinas, industrial, almacenes y bóvedas.</li> <li>• Supervisión de proyectos arquitectónicos integrales, detalles y presupuestos</li> <li>• Control de Subcontratistas, coordinación, compatibilización, implementación y solución de consultas en Obra.</li> <li>• Planeamiento, supervisión y coordinación de Proceso Constructivo, etapa de gestión de permisos, casco gris y acabados, supervisión de avance de obra.</li> </ul>
2013-2014	<p><b>IFS ARQUITECTOS</b></p> <p>Arquiteto Responsable de Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de cabidas, diseño, compatibilización de especialidades, detalles arquitectónicos y presupuestos.</li> <li>• Proyectos de vivienda unifamiliar, multifamiliar, comercial y almacenes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción, cabidas, diseño y desarrollo de proyectos, desarrollo de detalles, presupuestos y metrados.</li> <li>• Sub-contratación, coordinación y compatibilización de especialidades, absolución de consultas.</li> </ul>
2012-2013	<p><b>TALLER DE DISEÑO MOLINA Y CASTRO ASOCIADOS.</b></p> <p>Arquitecto Junior</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y desarrollo de proyectos arquitectónicos.</li> <li>• Compatibilización de especialidades.</li> <li>• Supervisión del proceso constructivo y calidad. Elaboración de metrados y presupuestos. Visualización en 3D.</li> <li>• Proyectos de vivienda unifamiliar, multifamiliar, hotelería, comercial.</li> </ul>

## Ing. Roy Joel De La Cruz Marroquin

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario por ESAN. Ingeniero Civil de la UNFV. Experiencia de 10 años en gestión, desarrollo, ejecución y puesta en marcha de proyectos inmobiliarios multifamiliares y comerciales. Uso eficiente del conocimiento en estrategias, planificación, técnicas y procedimientos en obra para lograr los objetivos del proyecto, Aspiración a la gerencia de proyectos inmobiliarios.

### FORMACIÓN

- 2019 - 2022: ESAN  
Magíster en Gestión y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.
- 2016 – 2017: UPC  
Diplomado en Planificación y Control de Proyectos de Construcción.
- 2008 – 2013: UNFV  
Título de Ingeniero civil– Registro CIP: 224153

### EXPERIENCIA

2016 - 2022	<b>BINDA INGENIEROS</b> Jefe de Oficina técnica-proyectos Jefe de oficina técnica de la empresa, encargado de ver el desarrollo, control y cierre de las obras ejecutadas (junio 2016 – 2019) Jefe de proyectos y oficina técnica, encargado de ver el desarrollo, cabidas, control presupuestal, entrega y cierre de las obras ejecutadas, encargado de organizar, administrar y supervisar los recursos para ejecutar un proyecto inmobiliario. Experiencia de 15 proyectos inmobiliarios a cargo, entre edificios multifamiliares y comerciales (oficina) (junio 2019 – actualidad)
2015 - 2017	<b>CONSTRUCTORA ABITAL</b> Ingeniero Supervisor de Obra <ul style="list-style-type: none"><li>• Condominio Nuevo cercado – Cercado de Lima, Proyecto de 379</li><li>• Departamentos distribuidos en 4 torres, (Enero 2015-junio 2016)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo: Ing de Oficina técnica-Costos</li> </ul>
2013-2015	<p><b>EITAL EDIFICACIONES SAC</b></p> <p>Edificio Multifamiliar Los Cisnes – San Isidro, Proyecto de 21 Departamentos en 7 pisos y 3 Sótanos, (Febrero 2014 – Enero 2015), Cargo: Ing de Oficina Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero encargado de control de calidad Edificio Multifamiliar Los Cisnes – San Isidro</li> </ul> <p>Encargado del control de calidad en obra, realizando control, inspección, registro y actualización de información en las partidas de estructuras y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• acabados. Verificación e inspección según los procedimientos de calidad establecidos por la compañía.</li> <li>• Manejo del control documentario (Agosto 2014 – Diciembre 2014).</li> </ul>
2012-2013	<p><b>CONSTRUCTORA EITAL SA</b></p> <p>Ingeniero de costos y presupuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de presupuestos, metrados, cotizaciones y adjudicaciones de partidas</li> <li>• Compatibilización de ingenierías y elaboración de presupuestos.</li> </ul>

## Arq. Willians Rolando Risco Ventura

Maestría en Gestión y Desarrollo Inmobiliario por ESAN. Arquitecto de la Universidad Nacional de Ingeniería. Experiencia de 10 años en gestión y desarrollo inmobiliario, ejecución y puesta en marcha de proyectos inmobiliarios multifamiliares y habilitaciones urbanas. Mi línea profesional está alineada con la proactividad, resolución, transparencia y con capacidad de análisis para lograr los objetivos establecidos en el proyecto. Aspiración a la gerencia de proyectos inmobiliarios.

### FORMACIÓN

- 2019 – 2022: ESAN  
Magíster en Gestión y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios.
- 2016 – 2017: UPC  
Diplomado en Gerencia de Proyectos de la Construcción.
- 2008 – 2013: UNI  
Título de Arquitecto – Registro CAP: 29260

### EXPERIENCIA

2021 - 2022	<b>LOS PORTALES SA</b> Gestor de Territorios <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio de Viabilidad y gestión en la prospección y compra de territorios para el desarrollo de proyectos de vivienda a todo nivel. Encargado de prospecciones, negociación con propietarios, seguimiento y control a los estudios de obras, catastrales, legales y económicos previos a la compra de la tierra.</li><li>• Prospección de terrenos en Lima y provincias</li><li>• Negociación con propietarios a todo nivel</li><li>• Elaboración de matriz de riesgos y gestión de compra.</li></ul> Experiencia en cierre comercial y gestión 8 terrenos para desarrollo inmobiliarios a cargo (llegando a una compra conjunta de más de 20Ha) (mayo 2021 – actualidad)
-------------	--

2017 - 2021	<p><b>MADRID INGENIEROS SAC</b></p> <p>Analista de Negocios Inmobiliarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y evaluación de compra de terrenos para inversión</li> <li>• Negociación con propietarios y gestión de Compra</li> <li>• Cabidas Arquitectónicas y Estudios de Mercado</li> <li>• Estudios Físico, Legal y Factibilidad de terrenos</li> <li>• Gestiones Documentarias en Instituciones publicas</li> <li>• Gestión y compra de seis terrenos ubicados en San Borja, Lince y San Isidro hasta su lanzamiento comercial.</li> </ul>
2015-2017	<p><b>CONSTRUCTORA PG</b></p> <p>Arquitecto proyectista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Proyectos arquitectónicos y gestión de las Ingenierías.</li> <li>• Expedientes municipales, metrados y presupuestos.</li> <li>• Residencia en Obra.</li> <li>• Presupuestos y Valorizaciones.</li> </ul>
2014-2015	<p><b>ARKISPATIUM SAC</b></p> <p>Arquitecto Proyectista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Proyectos arquitectónicos y gestión de las Ingenierías.</li> <li>• Expedientes municipales, metrados y presupuestos.</li> <li>• Residencia en Obra.</li> </ul>

## **Resumen Ejecutivo**

Título de la tesis: Plan de negocio para el lanzamiento de una empresa dedicada a la renta de espacios de cocinas ocultas en Lima Moderna.

Autores:

Arq. Gonzales Olivares Guido Gabriel Oswaldo

Ing. De la Cruz Marroquin, Roy Joel

Arq. Risco Ventura, Williams Rolando

La pandemia y los periodos de cuarentena marcaron un antes y después en el mercado de los negocios gastronómicos y los canales de interacción entre el empresario y los usuarios. Es por ello que los gestores de negocio buscaron nuevas formas de mantener a flote el sector y adaptarse a un cambiante estilo de vida del público objetivo.

Las cocinas ocultas o Dark Kitchen responden a una forma alternativa de consumo de alimentos en donde se agiliza la compra-venta de una manera más práctica y dinámica, en el cual la cantidad de usuarios ha crecido exponencialmente, generando que los empresarios del rubro gastronómico dirijan la mirada a una alternativa que continúa con una demanda latente e insatisfecha.

La arquitectura de negocio propuesto, cuyo objetivo es aprovechar un formato de negocio en proceso de posicionamiento y consiste en el alquiler de espacios de cocinas ocultas a empresas gastronómicas que requieren iniciar o ampliar sus operaciones apoyándose en modelo de negocio que ofrece especialización en el rubro e infraestructura especializada para poder dirigir su oferta a usuarios procedentes de Lima Moderna y la proyección de su crecimiento.

Para poder desarrollar este modelo de negocio propuesto será viabilizado por una empresa de capitales nacionales especializada en renta de inmuebles como centros comerciales, oficinas y con liquidez suficiente para poder destinar USD 1'168,208 la fase inicial que se componen de USD 196,513 dólares en el año 0 en una arras de compra-venta del inmueble y costo de obtención de licencia de edificación, una vez

obtenida esta licencia de edificación realizarán durante el año 1 destinarán USD 971,695 que se componen del saldo del costo del terreno (USD 339,249.18), el 62% del costo de construcción (USD 503,553), y el soporte de la fase pre operativa y áreas comunes en el primer año que tendrá un periodo de marcha blanca a la ocupación del 60% (USD 128,892). El 38% del monto restante para la construcción se obtendrá por medio de un financiamiento al 9.5% a 10 años con un año de gracia

El resultado positivo operativo del negocio comenzará en el segundo año de operación con un flujo positivo en caja de USD 78,807 y en el tercer año de USD 358,864 que amortizará el financiamiento hasta el año 12, posterior a este año se tendrá una perpetuidad constante.

Los desarrolladores de este proyecto son: Guido Gabriel Oswaldo Gonzales Olivares, Arquitecto graduado de la UNFV, actualmente arquitecto de proyectos inmobiliarios en la empresa Almacenes Santa Clara SA.; Willians Rolando Risco Ventura, Arquitecto graduado en la UNI, actualmente gestor de territorios en la empresa Los Portales SA y Roy De la Cruz Marroquin, ingeniero civil de la UNFV, actualmente jefe de proyectos y oficina técnica en la empresa Binda Ingenieros SA.

Este equipo de profesionales de amplia experiencia y que abarcan distintos enfoques del rubro inmobiliario, reunidos para desarrollar este plan de negocio, que nos otorga como resultado un negocio que será rentable, que satisface una necesidad poco atendida y con pocos competidores, ya que en el Perú aún no existe un formato que cumpla con las condiciones ofrecidas en la propuesta. La oferta está dirigida para las empresas del sector restaurantes y alimentos que tengan la necesidad de iniciar o expandir sus operaciones en línea a través de espacios especializados en una ubicación estratégica. En conclusión, aunque se obtuvieron resultados positivos en relación a la mayoría de las variables evaluadas en este estudio, es importante tener en cuenta que estos resultados pueden variar en investigaciones futuras sobre el mercado de las cocinas oscuras, ya que aún sigue en un proceso de evolución y crecimiento continuo.

Términos asociados: Dark Kitchen, Cocinas ocultas, emprendedor gastronómico, Delivery.

## **Abstract**

Grade: Master in Management and Real Estate Development.

Thesis title: Business plan for the launch of a Company dedicated to renting hidden kitchen spaces in modern Lima.

Authors:

Gonzales Olivares Guido Gabriel Oswaldo

De la Cruz Marroquin, Roy Joel

Risco Ventura, Williams Rolando

The pandemic and periods of quarantine marked a before and after in the market of gastronomic businesses and the channels of interaction between the entrepreneur and users. That is why business managers sought new ways to keep the sector afloat and adapt to a changing lifestyle of the target audience.

Hidden or Dark Kitchens respond to an alternative way of food consumption where the sale and purchase is streamlined in a more practical and dynamic way, in which the number of users has grown exponentially, causing gastronomic sector entrepreneurs to look for an alternative that continues to have latent and unsatisfied demand.

The proposed business plan aims to take advantage of a business model in the process of positioning and consists of renting out hidden kitchen spaces to gastronomic companies that need to start or expand their operations, relying on a business model that offers specialization in the sector and specialized infrastructure to direct their offering to consumers from Lima Modern and project their growth.

In order to develop this proposed business model, it will be made possible by a national capital company specialized in real estate rental such as shopping centers, offices and with sufficient liquidity to be able to allocate USD 1,168,208 in the initial phase, which is made up of USD 196,513 dollars in the year. 0 in a purchase-sale deposit of the property and the cost of obtaining a building license, once this building license is obtained, they will carry out during year 1 they will allocate USD 971,695, which is

made up of the balance of the cost of the land (USD 339,249.18), 62 % of the construction cost (USD 503,553), and the support of the pre-operational phase and common areas in the first year that will have a white march period at 60% occupancy (USD 128,892). 38% of the remaining amount for construction will be obtained through 9.5% financing for 10 years with a one-year grace period.

The positive operating result of the business will begin in the second year of operation with a positive cash flow of USD 78,807 and in the third year of USD 358,864 that will amortize the financing until year 12, after this year it will have a constant perpetuity.

The developers of this project are: Guido Gabriel Oswaldo Gonzales Olivares, Architect graduated from the National Federico Villarreal University, currently an architectural project manager at Almacenes Santa Clara SA; Willians Risco Ventura, Architect graduated from the National University of Engineering, currently territory reservation manager at Los Portales SA; and Roy Joel De la Cruz Marroquin, Civil Engineer from the National Federico Villarreal University, currently head of projects and technical office at Binda Ingenieros SA.

This team of professionals with extensive experience and covering different approaches in the real estate sector has come together to develop this business plan, which gives us as a result a business that will be profitable, that satisfies an unserved need and with few competitors, since in Peru there is still no format that meets the conditions offered in the proposal. The offer is directed to restaurants and food companies that need to start or expand their online operations through specialized spaces in a strategic location.

In conclusion, although positive results were obtained in relation to most of the variables evaluated in this study, it is important to take into account that these results may vary in future research on the market for dark kitchens, since it is still in a process of evolution and continuous growth.

Associated terms: Dark Kitchen, Hidden Kitchens, Gastronomic

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Una cocina oculta, también conocida como Dark Kitchen o restaurante fantasma, es una estrategia empresarial que se centra en la creación de comida para su distribución y entrega a domicilio, así como para la recolección de órdenes. En este modelo, el restaurante se enfoca en preparar los alimentos y enviarlos, sin necesidad de dedicar recursos a ofrecer servicios de atención al cliente en un espacio físico.

Este sistema de estrategia empresarial gastronómica se da a través de la alianza entre una marca de alimentos preparados y una empresa de cocinas ocultas. Esta última les ofrece a sus clientes instalaciones de cocina, servicios complementarios e infraestructura enfocada en atender la demanda de pedidos a domicilio. En este contexto, las cocinas ocultas pueden ser administradas por compañías de entrega, empresas especializadas o por los propios restaurantes de forma independiente.

Este sistema de negocio ha generado la reducción de costos de inversión comunes en un sistema tradicional, reducción de gastos de personal, competitividad en los precios, competitividad en el servicio de entrega llevando a optimizar al máximo su logística para convertir la entrega puntual en su ventaja competitiva principal. Es por esta razón que los proveedores están impulsando y fomentando el uso de técnicas de ventas más eficaces, con el objetivo de reducir los costos y obtener mayor rentabilidad.

Recientemente, el rubro culinario ha experimentado un gran aumento. Entre los motivos que han propiciado este crecimiento, destacan la expansión de ecosistemas tecnológicos de entrega en línea. En 2020, se espera que el rubro facture aproximadamente US\$62,798 mm por medio de estos ecosistemas tecnológicos en todo el mundo, con una expansión anual del 8.2%. Esto representa un mercado proyectado de US\$86,006 millones para el 2024. En nuestro país se ha observado un patrón similar y se estima que generará ingresos por US\$140 millones en 2022, que representa un crecimiento anual del 15% según el reporte de proyecciones de la consultora Statista Digital Market Outlook. A pesar de este rápido crecimiento, todavía es incipiente comparado con países vecinos como Brasil (US\$3,000 millones), México (US\$2,000 millones) y Colombia y Chile (US\$360 millones).

El presente primer capítulo se compone del planteamiento del problema, en este estudio, se presentará una descripción detallada de la problemática que será analizada, así como la formulación de objetivos generales y específicos. Además, se proporcionará una explicación fundamentada de la justificación teórica, práctica y metodológica de la investigación.

El capítulo II incluye todo lo involucrado al marco teórico, definiciones claves en la investigación, se describirán los análisis realizados como fundamento para la investigación actual.

En el capítulo III se exponen los procedimientos utilizados en este estudio, que se centra en la recolección y análisis de información. Esta investigación explicativa y transversal utiliza principalmente encuestas y entrevistas en profundidad como técnicas para recolectar datos.

En el capítulo IV se evalúan los resultados obtenidos mediante la realización de la encuesta; se interpretan las pruebas estadísticas y se discuten los hallazgos del estudio.

En el Capítulo V desarrollamos el planteamiento estratégico de la empresa que atenderá la demanda confirmada en el capítulo precedente, definiendo la personalidad de la empresa producto del análisis.

En el capítulo VI desarrollaremos el plan de Marketing, definiendo objetivos, alcances y estrategia del marketing mix para poder desarrollar el plan de operaciones en el Capítulo VII en el que se proyecta un plan para gestionar el proyecto desde un inicio y su posterior operación tanto de manera logística como el desarrollo de planes complementarios.

En el capítulo VIII se desarrolla el plan económico donde se realizarán las simulaciones para encontrar el punto de equilibrio del negocio.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales y se sugieren acciones para mejorar las aplicaciones prácticas del modelo de negocio e información adicional para investigaciones futuras.

### **1.1 Título del Plan de Negocio**

“Plan de negocio para el lanzamiento de una empresa dedicada a la renta de espacios de cocinas ocultas en Lima Moderna.”

### **1.2 Idea de Negocio**

El presente modelo de negocio, es inspirado en un formato poco explorado y desarrollado en Perú, buscamos posicionarnos como un centro de distribución y abastecimiento de comida donde se elaboran o fabrican alimentos optimizados para la entrega a domicilio. Actualmente los restaurantes ven en las cocinas ocultas una posibilidad, buscan incrementar su producción, radio de atención de delivery e ingresos adicionales evitando realizar inversiones que impliquen una cantidad significativa de recursos en nuevos locales. Para ello, el núcleo principal del negocio será ofrecer en renta espacios especializados y acondicionados que logran satisfacer de los servicios esenciales que necesita un negocio gastronómico para lograr una operación óptima: suministro con redes de gas natural, electricidad, agua potable, internet, limpieza especializada, mantenimiento de infraestructura y el equipamiento básico de una cocina. Como valor agregado, proveeremos de herramientas tecnológicas como un software de logística de pedidos, un staff de asistentes que aseguran el cumplimiento de todas las normativas y procesos de la cocina, y también ofreceremos la logística de trasladar las órdenes y entregar a los repartidores.

En este sentido se propone el alquiler de espacios especializados y correctamente acondicionados para este fin. La oferta comercial propuesta está conformada por cocinas especializadas con áreas entre 15m<sup>2</sup> y 40 m<sup>2</sup>. La ventaja de esta propuesta es ofrecer seguridad, comodidad, eficiencia, traducida en espacios de alta calidad. adaptado a la necesidad que requiera el arrendatario. Desarrollaremos una propuesta de

infraestructura ambientes con buena iluminación natural o en su defecto artificial, con un desarrollo de ambientes especializados y flexibles, que tengan como objetivo principal el mejor flujo entre el repartidor y el restaurante. Asimismo, esta propuesta también incluye la posibilidad de formar alianzas estratégicas con marcas reconocidas de aplicaciones para delivery. Por último, se prevé un servicio de alta calidad enfocado en brindar atención puntual y eficaz.

### **1.3 Objetivos del plan de negocios**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar el Plan de negocio para el lanzamiento y operación de una empresa dedicada a la renta de espacios de cocinas ocultas en la zona de Lima Moderna, planteando estrategias obtener un modelo de negocio exitoso.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- i. Analizar, cuantificar y determinar los servicios existentes y las principales características de la oferta competitiva de servicios gastronómicos y productos sustitutos a las cocinas ocultas.
- ii. Realizar una comparativa de experiencias nacionales e internacionales sobre las nuevas empresas de renta de espacios de cocinas ocultas existentes en el mercado.
- iii. Estimar y caracterizar la demanda de los principales empresarios gastronómicos por los espacios de cocinas ocultas.
- iv. Realizar una investigación de mercado y diagnóstico sobre el interés, requerimientos técnicos y aceptación de una propuesta de cocinas ocultas en la zona de Lima Moderna. Determinando patrones de necesidades de los empresarios gastronómicos y demandas potenciales.

- v. Diseñar una cabida arquitectónica de un edificio de características funcionales que satisfagan las necesidades de las empresas gastronómicas para la implementación de cocinas ocultas.
- vi. Diseñar la estrategia para el lanzamiento y la operación del modelo de negocio. (planes de marketing, ventas, operaciones y administración).
- vii. Evaluar la viabilidad económica del negocio propuesto.
  - Realizar una matriz de ganancias y pérdidas integral del negocio.
  - Evaluar estrategias de financiamiento y validar la rentabilidad del accionista.
  - Describir los riesgos y planes de contingencias

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

Para enfocar los recursos del presente plan de negocio, hemos determinado los siguientes puntos de alcances y restricciones de la propuesta de negocio:

##### ***1.4.1. Alcances***

Esta propuesta de negocio proyecta un modelo de negocio relativamente nuevo, por lo que el plan de negocio pretende elaborar:

- Lograr un modelo de negocio de renta para abastecer principalmente la zona denominada Lima Moderna.
- Puntualizar las necesidades y tendencias de inversión y expansión de los empresarios gastronómicos que operan o planean iniciar sus operaciones en Lima Moderna.
- Evaluar la ubicación estratégica para el proyecto.
- Desarrollar una cabida de diseño arquitectónico que satisfagan las necesidades del empresario gastronómico.
- Desarrollar una estrategia de marketing y promoción en sus distintas fases.
- Se propondrá una estructura económica para la operación.
- Se analizará el desempeño y la rentabilidad económica con el objetivo de fomentar el crecimiento del negocio de cocinas ocultas.

### **1.4.2. Limitaciones**

La principal limitación para una investigación sobre cocinas ocultas es la falta de información en la aplicación en el mercado peruano, debido a que es un negocio relativamente nuevo con pocos actores empresariales que ofrecen este servicio a los empresarios gastronómicos, las principales empresas referentes del negocio se ubican en el extranjero por lo que se ha recopilado información de manera remota.

Para la investigación, una de las limitantes es lo especializado del rubro y lo específico de los actores del negocio por lo que se ha enfocado la investigación en la recolección de datos cualitativos y datos cuantitativos para evaluar el atractivo de la propuesta desarrollada a través de entrevistas en profundidad y encuestas a empresarios gastronómicos que operan actualmente y que están pensando expandir sus operaciones para atender la demanda.

## **1.4 Justificación y Contribución**

“Plan de negocio para el lanzamiento de una empresa dedicada a la renta de espacios de cocinas ocultas en Lima Moderna.” es un plan de negocios cuyo principal enfoque es la atención a una demanda poco explorada de espacios de producción para negocios gastronómicos. El proyecto se enfoca principalmente en negocios gastronómicos que atienden un segmento de mercado que compra alimentación lista para consumir, normalmente los pedidos se solicitan a través de distintos canales tecnológicos como apps, Cornershop, Rappi, Uber Eats, Pedidos ya, Didi food, páginas web propias, teléfonos de atención al cliente y delivery propio de cada negocio.

Dentro del segmento gastronómico, la comida a domicilio es uno de los principales rubros en crecimiento tanto en Perú como en América Latina. De hecho, “Latinoamérica es la segunda región de más amplio crecimiento en este formato de negocio, sólo superada por Asia”, (Euromonitor internacional,2019). Este crecimiento es fundamentado principalmente por la evolución y adaptación del hábito de consumo de las nuevas generaciones que buscan la inmediatez y la comodidad en la solución a sus necesidades cotidianas.

El proyecto presentado recoge esa demanda latente, soluciona y simplifica el espacio físico y servicios que necesita el negocio gastronómico enfocado a atender la demanda de alimentación a domicilio, logrando optimizar eficientemente cada metro cuadrado, haciéndolo productivo y demostrando la rentabilidad que se puede obtener.

En caso la presente investigación se implemente, tiene la intención de fomentar la inversión y el desarrollo del negocio inmobiliario para este rubro, específicamente el de renta de espacios para comercio a través del presente modelo de negocio.

## **1.6 Metodología**

La metodología de investigación y desarrollo de este plan de negocio, se basa en partir de una hipótesis o en este estudio un modelo de negocio que se debe comprobar utilizando las diversas herramientas académicas aprendidas durante el desarrollo de la maestría que se divide en cuatro temas importantes y sus respectivas variables (Matta,2021).

Operativo: se compone de cuatro variables claramente diferenciadas: Planificación, estructuración, liderazgo y supervisión.

Estratégico: Se compone de misión y visión de la empresa propuesta.

Marketing: Lo conforman la identificación de las 4P: producto, precio, plaza y promoción.

Financiero: Análisis de inversión necesaria y rentabilidad de la operación.

Dentro de la metodología planteada para este plan de negocio, se plantea aplicar los siguientes métodos:

- a. Se llevará a cabo un análisis global y detallado del ambiente, teniendo en cuenta las condiciones sociales, políticas, económicas, medioambientales, tecnológicas y las tendencias innovadoras en arquitectura que puedan afectar al negocio propuesto.
- b. Se identificarán y evaluarán los sectores relacionados con el negocio propuesto, entre ellos: el sector inmobiliario para alquiler de espacios comerciales gastronómicos,

inversionistas interesados en participar en una iniciativa inmobiliaria para alquiler. Finalmente, se definirá el segmento del mercado en el cual se llevará a cabo el negocio propuesto.

- c. Se llevará a cabo un estudio detallado del segmento del mercado de empresarios gastronómicos interesados en este tipo de negocio, utilizando fuentes primarias o recursos directos. Estas se generarán inicialmente mediante herramientas de indagación cualitativos, mediante los cuales podremos identificar a nuestros clientes potenciales, y se complementarán mediante el uso de herramientas de análisis cuantitativos, que nos permitirán determinar los datos de demanda de este producto inmobiliario. Finalmente, con los datos obtenidos a través de estas herramientas, también realizaremos una evaluación de la oferta actual, permitiendo identificar los requerimientos de los potenciales consumidores y los negocios potenciales, lo cual decantará en la ubicación y las propiedades atractivas del proyecto inmobiliario desarrollado.
- d. El diseño inicial y la arquitectura del proyecto serán elaborados siguiendo las últimas tendencias en innovación, construcción y materiales, y se crearán las especificaciones técnicas del proyecto. Se propondrán como mínimo tres opciones en metraje para las cocinas ocultas.
- e. Se creará una matriz FODA del producto propuesto. A partir de ella, se planteará una estrategia de diferenciación, que guiará las estrategias de tarifas, comunicación y rentabilidad. Para finalizar con esta parte de la metodología, se realizará un análisis metodológico de producto con la finalidad de extender las fronteras del mercado.
- f. Se establecerá el desglose de costos del plan de negocios, se determinará la fuente de financiamiento, se calculará el desenvolvimiento del efectivo y se evaluarán los factores que ponen en riesgo el plan de negocios mediante una evaluación de los componentes más sensibles. Además, se propondrá una estructura de costos para el funcionamiento del negocio.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Situación actual y tendencia del negocio de cocinas oscuras en Perú**

En el actual contexto de inicios del año 2022 a nivel nacional e internacional, nos encontramos en una sociedad en donde las empresas en general están obligadas a tener una estrategia de negocio muy flexible debido a la incertidumbre constante sobre el futuro y deben estar enfocadas a prever los cambios del mercado a nivel nacional e internacional, después de contingencia precipitada por la pandemia de sars-cov-2 y por el fenómeno inflacionario global, los diversos consumidores y empresas han tenido que adaptarse al uso de las tecnologías para poder seguir realizando de alguna manera, sus actividades principales como trabajar, mantener sus operaciones, divertirse, interactuar, etc.

Un ejemplo de un modelo de negocio, que fue muy impactado en los últimos años de crisis y que supo adaptarse muy bien a este entorno de rápidos cambios y tuvo una recuperación e incluso les benefició tener a gran parte de su competencia con limitaciones en horarios, aforos reducidos y costos extras de atención, es el negocio de la comida a domicilio.

De acuerdo con la prestigiosa consultora “Euromonitor Internacional”, el mercado mundial de cocinas ocultas tiene proyectado un crecimiento sostenido hacia el año 2030, esto sumado a que las ventas de gastronomía a domicilio o “comida por delivery”, que se han duplicado del año 2014 al 2019, mostrando cifras muy favorables antes del año 2020.

En el entorno nacional, según la cámara de comercio electrónico (CAPECE), esta industria ha crecido un 55% durante el año 2021 y 2022, el incremento en la demanda ha tenido un impacto significativo en todos los servicios por delivery durante los últimos años.

Para poder tener una visión general del entorno en que se desarrollará el plan de negocio propuesto tomaremos en cuenta los principales aspectos y enfoques más relevantes para

determinar las condicionantes en las que se desarrollará.

### ***2.1.1 Entorno Político***

En la actual situación política en Perú, se muestra una marcada debilidad en las autoridades gubernamentales a nivel nacional debido a los serios cuestionamientos por falta de capacidades técnicas y de gestión que promueven un enfrentamiento recurrente entre los diferentes poderes del estado, las designaciones de gran parte del gabinete de ministros, funcionarios con cargos de confianza y funcionarios con cargos en importantes entidades estatales presentan graves cuestionamientos por falta de capacidades y preparación para los puestos asignados, esto se ve reflejado en una de las más bajos porcentajes de aprobación, marcada incertidumbre de los ciudadanos y empresas privadas que esperan del gobierno gestos o señales de seguridad y estabilidad en políticas monetarias, fiscales y laborales.

Según el MEF, un indicador importante que no se ha podido ver afectado aún por el gobierno central es la independencia del BCR.

Este contexto de inestabilidad política en donde no se tienen los ejes principales de desarrollo ni las políticas públicas de crecimiento es perjudicial en general para el desarrollo del país, afecta principalmente a todos los sectores en los proyectos de inversión de compañías del sector privado y a la predisposición del ciudadano en la elección de productos con estándares más altos tanto en materiales como en servicios para satisfacer sus necesidades, sin embargo no sería gravitante para la comida por delivery y por ende para el negocio de cocinas ocultas en el país, ya que uno de sus principales atractivos es la atención de una necesidad primaria del ser humano, a un público diverso principalmente enfocado en los sectores A, B y C, ubicados en zonas de alta concentración de consumidores (zonas de alta densidad poblacional o zonas Metropolitanas) y vías de comunicación que hacen factible la entrega de comida a domicilio, como es gran parte de Lima Metropolitana.

### ***2.1.2 Entorno Económico***

Según las cifras del BCR del Perú en sus perspectivas macroeconómicas (Julio 2022) se prevé que economía peruana crecería 3.2% en el año 2022 y 2023, después de un crecimiento abrupto del 13.3% en el año 2021, esto debido a un efecto “rebote” de la caída del PBI abrupta en el año 2020 de un – 11% e indicadores externos que afectan directa e indirectamente la economía nacional, los puntos clave de estas previsiones se basan principalmente en:

- Bajo crecimiento mundial ya que persiste una inconsistencia en la generación de oferta, esto debido a problemas en las cadenas de suministro, conflictos geopolíticos y rebotes del COVID-19, corrección en los precios de los metales y los alimentos y combustibles persisten en una tendencia alcista.
- Se prevé una persistencia en el aumento de los precios de bienes importados, combustibles y una disminución del poder adquisitivo. Se espera que la inflación mundial en el año 2022 del 8,8% en promedio mundial y 8.45% en Perú.
- La recuperación e incremento en la cotización de los elementos metálicos, esto beneficia directamente a un país que tiene como un pilar producción económica a la minería.
- Se espera que el déficit fiscal tenga una tendencia descendente en los años 2022 y 2023 debido a la reducción de gastos relacionados al COVID, acompañado de una política monetaria menos expansiva para un anclaje con las políticas de inflación.
- Se espera un crecimiento del 3,2% del producto bruto interno en los dos años siguientes, soportado básicamente en el regreso a la normalidad de la producción de commodity, por el consumo privado y las exportaciones, según las proyecciones del BCRP.
- Aumento del déficit en cuenta corriente en el año 2022 debido a los mayores costos de importaciones, servicios (fletes). Se requerirá un mayor financiamiento externo.
- Según el BBVA Research se proyecta una cotización del dólar entre un 3.90 y 4.00 soles por dólar estadounidense a final del año 2022, a diferencia del año 2023 que lo hará entre 3.95 y 4.05 soles por dólar estadounidense.

El entorno actual y las proyecciones económicas tienen una connotación de incertidumbre con tendencias a crecimientos bajos en los siguientes dos años impulsado principalmente por el importante gasto público realizado en los años 2020 y 2021, la falta de confianza de las empresas sobre las políticas de estado y el entorno económico mundial, esto se ve contrastado principalmente por los sólidos parámetros macroeconómicos del Perú, el vínculo entre la deuda pública y el PBI es relativamente baja, considerables reservas internacionales y el BCRP, que mantiene su autonomía y goza de confianza.

El entorno económico peruano tiene grandes y estructurales desafíos como ampliar el sector formal que brinda empleo a sólo una cuarta parte de los trabajadores, mejorar los servicios públicos como educación, salud, acceso al agua y electricidad, estas son en resumen los principales problemas a resolver para poder obtener un crecimiento proyectado al futuro y la disminución de las brechas sociales.

### ***2.1.3 Entorno Social***

El Perú en los últimos años tiene marcadas brechas de desigualdad que se demuestra principalmente en que aproximadamente el 75% de la población se encuentra dentro del sector informal, la pobreza se incrementó en 9.9% entre los años 2019 y 2020, llegó al 30.1% de la población que se traduce en tres millones trescientos treinta y tres mil personas pobres. La población peruana tiene entre sus principales aspectos negativos a superar es la institucionalidad de la corrupción en todos los niveles del estado y la falta de gestión del gasto público.

El entorno social enfocado desde una perspectiva interna, se describe principalmente en empresas y personas que en ambos casos han experimentado en estos últimos tiempos una serie de transformaciones y una aceleración en el proceso de transformación digital, que se traduce en primer lugar en incremento del consumo en volumen y calidad de tecnología, servicios de educación, servicios financieros y productos principalmente.

Las empresas al ver reducidos sus volúmenes de ventas, han optado por la diversificación de sus canales, al estudio de los patrones y predilección de los clientes

para captar la atención, aumentar su presencia y lograr colocar sus productos y servicios al alcance del consumidor peruano, quien se ha visto en la necesidad de estar cada vez más preparado y con mayor acceso a la información que se refleja principalmente en la mejora de las habilidades de consumo y mayor capacidad de elección, esto último debido a un aumento importante en la oferta, mejor negociación y preocupación por el medio ambiente.

El negocio gastronómico se ve beneficiado de este entorno social debido a que el consumidor tiene nuevos hábitos de consumo, que dan lugar a nuevas necesidades y a su vez se ve impulsado a brindar un producto atractivo y económico frente a los competidores tradicionales como las cadenas de comida rápida o los restaurantes con un crecimiento sostenido en el tiempo.

#### ***2.1.4 Entorno Tecnológico***

El negocio gastronómico que pretende albergar el formato de cocinas oscuras recoge principalmente la capacidad del consumidor al usar las plataformas digitales, redes y herramientas que le permite obtener ventajas que antes no tenía disponibles, esta transformación ha sido acelerada por la pandemia:

- El ahorro de tiempo que busca el consumidor está principalmente potenciado por la búsqueda de atender sus requerimientos en el plazo más breve posible.
- La búsqueda de mejores precios debido a la transparencia que brindan las plataformas digitales.
- Disponibilidad de mayor abanico de productos, al reducirse las barreras físicas del comercio, el consumidor tiene acceso a una mayor oferta que las tiendas físicas o al stock disponible.
- Búsqueda de productos diferenciadores, esto obliga a las empresas a mejorar sus estrategias ya que no solo el precio se convierte en un requisito válido para este nuevo consumidor.

Nos ubicamos en un momento en el desarrollo y uso de nuevas herramientas tecnológicas por los consumidores y proveedores como las soluciones de análisis de Big Data, servicios basados en la nube, redes 5G, desarrollo de aplicaciones e inteligencia artificial hacen que las empresas y consumidores busquen la comodidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Un ejemplo que actualmente está siendo utilizado es la implementación de herramientas de IA en la evaluación de grandes cantidades de data, que te permite extraer información importante de sus propias fuentes, como los inventarios, reportes de venta, los datos de consumo, tipo de productos, ticket medio, patrones de compra, procedencia del consumidor y datos de fuentes externas como las estadísticas de las plataformas de ventas, preferencias horarias de usuarios, críticas de usuarios, reportes de tráfico y cLima, para que mediante el desarrollo de una técnica matemática poder obtener información importante en beneficio de cumplir los siguientes objetivos:

- Aumento de Ventas: La información permitirá conocer cuáles son los productos más demandados, los mejores horarios, las mejores promociones para poder optimizar la oferta.
- Aumento de Eficiencia: Se identifica las áreas donde se pueda optimizar la operación del negocio, productos, marketing, además de información en tiempo real hace posible la respuesta y adaptación al cambio con mayor rapidez.
- Prevención de escenarios: El acceso a la información permitiría prever tendencias en el consumo.
- Mejora de la gestión: con los datos de las preferencias de compras, datos demográficos y de mercado se optimiza las horas de trabajo en base al conocimiento de las horas pico.

El negocio gastronómico de las cocinas oscuras cumple con brindar una alternativa que recoge las características antes descritas y que demanda actualmente el consumidor.

## **2.2 Análisis de la Industria**

Con el arribo de la crisis del virus Sarscov2 al Perú, se observó cómo el sector gastronómico fue uno de los más afectados debido al cierre de bares y restaurantes, lo que ha obligado a las empresas a reestructurar en muchos casos sus operaciones de diversas formas creativas.

Una forma de las maneras creativas que los empresarios pudieron hacer frente a este escenario adverso es adaptando su negocio en una “cocina oculta”, que se trata básicamente en enfocar sus operaciones a la demanda por reparto en donde se atienden pedidos sólo para delivery, en este modelo el restaurante prescinde de ambientes, equipamientos y personal respectivamente de sala de mesas, caja, estacionamiento, barra, servicios higiénicos, almacén. Esto hace que la empresa enfoque sus recursos y personal en el área operativa al área de preparación de alimentos.

Los beneficios de los espacios del modelo de negocio de cocinas ocultas están entre la baja inversión inicial, volumen de ventas escalable, capacidad de acceso a nuevos clientes, experimentar con poco riesgo y mayor oportunidad de expansión, hacen que el formato de cocinas ocultas sea en corto y largo plazo un modelo de negocio prometedor.

### ***2.2.1 Amenaza de nuevos competidores***

Entre las amenazas que este plan de negocios puede tener en un punto inicial de operaciones y que afecta también a la competencia es la importante inversión de capital en infraestructura, además, el formato de negocio debe estar pensado en tener costos fijos que no signifiquen una carga para la operación, y como en la mayoría de negocios, estar a la vanguardia de herramientas operativas y tecnológicas que logren una eficiencia en la operación.

Además, las regulaciones gubernamentales sobre la salubridad en las cocinas de restaurantes se han endurecido, y aquellos negocios que no cumplan con estas normas no podrán ofrecer servicios de entrega de comida. Esto podría aumentar los costos para las empresas que recién ingresan al mercado.

El canal de distribución inicial está basado en un software propio y de uso exclusivo que integra los pedidos de las aplicaciones aliadas y que son de uso masivo como pedidos ya, Rappi y Didi Food que realiza un soporte en la operación del formato de cocinas ocultas desde la recepción del pedido, preparación y entrega final.

*Tabla 01. Amenaza de nuevos competidores*

<b>Amenazas de nuevos competidores entrantes</b>	<b>Análisis</b>
Diferenciación de producto	Diferencia de nuestros productos y servicios en costo y calidad con los ofrecidos por los competidores.
Inversión de capital	Crucial proveerse de suficientes fondos para cubrir los costos y gastos operativos del negocio.
Políticas gubernamentales	Es importante debido a las regulaciones estatales aplicadas a la industria de restaurantes.
Acceso a canales de distribución	El canal de distribución interno como una barrera de entrada y proporcionar los Bienes y servicios directamente.
Costo al cambiar de proveedor	Se evidencia diversos proveedores especializados en el mercado.

*Elaborado por los autores*

### **2.2.2 Rivalidad entre competidores actuales**

En el mercado local de comidas a domicilio se tiene como competencia directa a “República Cocinera”, “Wicuk”, “Cocinas Ocultas” y otras empresas que dan el servicio de cocinas ocultas, El plan de negocio propuesto se diferenciará de la competencia por tener promociones y una marca establecida, además de optimizar la infraestructura ya que no se cuenta con requisitos normativos que pongan barreras al negocio en su operación.

Tabla 02. Rivalidad entre Competidores Actuales

<b>Rivalidad entre Competidores Actuales</b>	<b>Análisis</b>
Diferencia de productos	La competencia dispone de diversos productos y marcas propias.
Diversidad de competidores	Es un contexto que tiene pocos competidores e infraestructura básica.
Barrera de ingreso	Las barreras de ingreso son en básicamente el capital inicial, la optimización de las operaciones y la generación de marca.
Crecimiento del mercado	Es un mercado en crecimiento y a la expectativa de nuevos competidores.

*Elaborado por los autores*

### **2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

El plan de negocio propuesto podría verse amenazado con la presencia de restaurantes de comida rápida reconocidos y alternativas de entrega. Por lo tanto, es esencial mantener un servicio y variedad de comida de alta calidad para atraer y retener clientes. El soporte al consumidor es fundamental, ya que, en la actualidad, los clientes valoran mucho la calidad del servicio y se basan en las referencias y opiniones de otros en línea para tomar decisiones.

Entre los productos sustitutos se observa, las cocinas ocultas en edificaciones no preparadas para albergar la operación de negocios, utilizándose como por ejemplo las cocinas de departamentos y oficinas acondicionadas que generan un gran impacto e incomodidad en las edificaciones que lo albergan. Es por eso que el plan de negocio propuesto ofrece como uno de sus atributos principales la especialización de la infraestructura y las operaciones.

*Tabla 03. Amenaza de productos sustitutos*

<b>Amenazas de productos/servicios sustitutos</b>	<b>Análisis</b>
Disponibilidad de sustitutos	Nuevas opciones de productos que son negocios posicionados en otros países.
Costos cambiantes	La consecuencia de elegir a otro proveedor y sus repercusiones en el negocio.
Calidad del servicio	La excelencia es uno de los atributos valorados por el consumidor cuando accede a un servicio.
Propensión de los clientes a sustituir	Alternativas de servicios que pueden reemplazar al servicio propuesto.

*Elaborado por los autores*

## CAPÍTULO III. INVESTIGACION DE MERCADO

### 3.1. Objetivos de la investigación de mercado

Determinar la oferta actual y demanda de un proyecto inmobiliario del formato Dark Kitchen ubicado en el distrito de Surquillo, dirigido a emprendimientos gastronómicos.

### 3.2. Análisis de la oferta:

Para entender cuál es el valor agregado que ofrece un espacio de cocinas ocultas frente a ofrecer el servicio de delivery desde un restaurante tradicional realizamos el siguiente cuadro comparativo donde podemos ver las ventajas y desventajas que hacen realmente atractivo la inversión en espacios de cocinas ocultas:

*Tabla N°04 Comparativo de formatos*

	Cocina Oculta	Restaurante Tradicional
Área necesaria	15m <sup>2</sup>	120m <sup>2</sup>
Costo \$ / m <sup>2</sup>	\$ 85.00	\$ 30.00
Costo parcial	\$ 1,275.00	\$ 3,600.00
Personal a contratar	3	11
Inversión inicial	\$ 4,000.00	\$ 15,000.00
Tiempo de apertura	1 a 1.5 meses	4 a 6 meses
Tiempo de retorno	6 a 10 meses	15 a 24 meses

*Fuente: Elaboración propia.*

La evaluación de la oferta existente de empresas que ofrecen espacios en renta para cocinas ocultas en Lima, implica realizar una recopilación de información de los espacios oscuros de cocina disponibles que se están alquilando en Lima, Perú, y evaluar sus diversas características. Esto podría incluir cosas como la ubicación, las dimensiones de los espacios, las comodidades, servicios complementarios, el precio y cualquier otro factor relevante que pueda influir en la decisión de alquilar un espacio en particular.

Esta recopilación fue realizada con los siguientes procesos como búsqueda de información física y virtual de dominio público, revisión de listados de empresas del rubro, descripciones en línea, comunicación con propietarios o administradores de los espacios realizando un estudio de “cliente incognito” donde realizamos la gestión de acercamiento a una empresa líder de cocinas ocultas para solicitar una cotización, más detalles y visitar los espacios en persona.

Después de realizar la recopilación de información, realizamos el análisis y comparación de los diferentes espacios para determinar cuál podría ser el mejor para sus necesidades.

### ***3.2.1. Análisis de la oferta Existente***

De la información analizada, podemos desprender por sus características bastante particulares dos categorías de espacios de cocinas ocultas en Lima, diferenciados por la cantidad de unidades, ubicación, especialización y metraje principalmente:

#### ***3.2.1.1. Cocinas Ocultas Independientes:***

Clasificamos así a los espacios que son acondicionados y operados por sus mismos desarrolladores, quiere decir que son en su mayoría son negocios gastronómicos existentes que tienen un producto gastronómico establecido, demanda existente comprobada y tienen la necesidad de ampliar su cobertura en la ciudad de Lima. Estos negocios han visto en las cocinas ocultas una forma de realizarlo con las ventajas que estas implican.

Las formas de operar de estos negocios gastronómicos en su mayoría buscan inmuebles en zonas céntricas o comerciales (locales comerciales no necesariamente en una avenida importante o viviendas) con bajo costo de alquiler que son alquiladas y posteriormente acondicionadas para desarrollar el servicio de atención por delivery que incluyen:

- Remodelación de ambientes en general.
- Implementación de Gas Natural.
- Adecuación de instalaciones eléctricas.
- Adecuación de Instalaciones Sanitarias (agua y desagüe).
- Implementación de sistemas de detección y agua contra incendios.
- Implementación de espacio para recepción y entrega de pedidos.
- Adecuación de espacio para cocina, servicios higiénicos, almacén, acumulación y eliminación de desechos, vestidores y ambientes complementarios.
- Implementación de sistemas de recirculación de aire, inyección y extracción.
- Implementación de equipos para cocinas: campana, freidoras, congeladores, refrigeradoras, cocinas.
- Permiso de operación en el municipio de su jurisdicción
- Certificación de INDECI.

Dentro de los inconvenientes a solucionar en la implementación y la operación de estos predios de cocinas ocultas independientes o individuales, no todas las empresas contratan a profesionales para la correcta proyección y ejecución de los trabajos e implementaciones antes mencionadas, esto decanta en la baja calidad de infraestructura y operación de estos espacios, acumulación de motorizados en las aceras frente a estos predios, que generan desorden, desechos, malos olores y congestión en los predios próximos a la operación. Para efectos del análisis de la oferta existente estos espacios no son tomados en cuenta debido a que no forman parte de la oferta existente y no generan rentas a terceros.

### *3.2.1.2. Cocinas Ocultas agrupadas*

Nombramos así a las edificaciones o conjunto de edificaciones que conforman más de dos espacios de cocinas ocultas, que cuentan con una infraestructura adecuada y con servicios y áreas comunes como:

- Ingreso, recepción y entrega de pedidos.
- Estacionamiento de motorizados.
- Almacenes.

- servicios higiénicos de personal.
- vestidores de personal.
- comedores de personal.
- Acumulación y eliminación de residuos.
- Sistema contra incendios.
- Sistema de reserva y abastecimiento de agua potable.
- Internet.
- Software de gestión y entrega de pedidos.
- Sistema de ventilación mecánica.
- Sistema de recojo y entrega de pedidos interno en la edificación

Además de un servicio de administración integral encargado principalmente cuidado, reparación y conservación de la edificación y equipos, administración de personal de operación del edificio, publicidad, servicio de certificaciones y permisos.

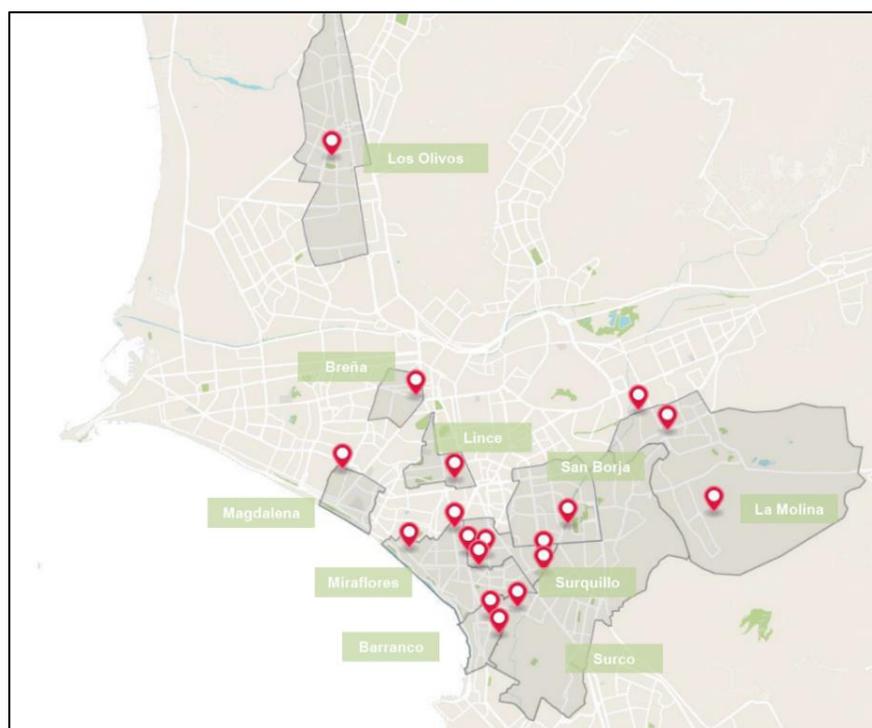
En Lima tenemos una oferta de 280 espacios de cocinas ocultas para alquiler, agrupados en 18 locales que cuentan con infraestructura especializada para cocinas ocultas:

*Tabla N°05 Edificios de cocinas ocultas en Lima*

<b>Distrito</b>	<b>Predios de Alquiler de Cocinas Ocultas</b>
Barranco	2
Surco	1
Miraflores	2
Surquillo	5
La molina	3
San Borja	1
Lince	1
Magdalena	1
Breña	1
Los Olivos	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

*Gráfico N°01 Ubicación de cocinas ocultas en Lima Metropolitana*



*Fuente: Reporte Inmobiliario – Dark Kitchen 2022 / Binswanger*

Son 5 empresas identificadas como protagonistas según la información extraída, que son las principales que se dedican a la renta de espacios para cocinas ocultas en Lima:

**Cocinas Ocultas:** Empresa colombiana con sedes en Colombia, Costa Rica, Ecuador y Perú. Actualmente cuenta con 6 sedes en Lima y tiene el 55% del mercado.

**>>> CocinasOcultas**

*Fuente: [www.cocinasocultas.com](http://www.cocinasocultas.com)*

**República Cocinera:** Empresa peruana, cuenta con un único local ubicado en Surquillo, con apertura en el cuarto trimestre del año 2022, donde ofrece 44 unidades de cocinas ocultas, concentrando el 15% del mercado actualmente.



*Fuente: [www.Republicacocinera.com](http://www.Republicacocinera.com)*

**Muncher:** Empresa colombiana con presencia en Colombia, México, Brasil y Perú. Posee marcas propias y utiliza módulos de contenedor marítimo para sus espacios de cocinas ocultas.



*Fuente: [www.muncher.com.co](http://www.muncher.com.co)*

**Wicuk:** Empresa peruana que dispone de 4 locales en distritos de la capital como Surquillo, La Molina, Los Olivos y Miraflores, cuentan como valor agregado el soporte de laboratorio gastronómico y marcas, enfocado principalmente en los emprendedores gastronómicos y cuenta con marcas propias.



*Fuente: [www.wicuk.pe](http://www.wicuk.pe)*

**EIS- El Ingrediente Secreto:** Empresa peruana con 1 local ubicado en San Borja, cuenta con soporte para emprendedores ofreciendo espacios equipados y cuenta con marcas propias.



Fuente: <https://www.linkedin.com/company/el-ingrediente-secreto>

### 3.2.1.3. Cocinas Ocultas Internacionales

El concepto de Dark Kitchen o Cloud Kitchen, nació inicialmente en EEUU y China por el año 2015, esto en respuesta al uso exponencial de aplicativos de Delivery, como una manera practica de poder suplir las necesidades del usuario final de alimentos, bebidas y alternativas en sus comidas.

Este modelo tuvo un auge y multiplicidad a raíz de la pandemia del 2020, ya que la entrega de delivery no se volvió solo una opción sino una necesidad para la demanda efectiva.

Nacimiento Dark Kitchen 2015



<https://usil-blog.s3.amazonaws.com>

Existen dos tipos de iniciadores en el rubro de las cocinas ocultas, el primero son los operadores, quienes poseen una propiedad o terreno, de al menos 500m<sup>2</sup> de área útil, para que con cierta implementación pueda tener espacios de cocina en un menor formato posible para la renta, y en segunda instancia se encuentran las marcas, quienes abren su propia versión de Dark Kitchen en un espacio reducido que le genera menos costo de inversión.

Tenemos el caso de la marca de hamburguesas IT BURGUER, el cual operaba en México, el cual se volvió tremendamente popular, pero nadie conocía la ubicación de este, ya que operaba con redes sociales y aplicativos de delivery

Tienda IT Búrguer en México.



<https://2friends.mx/wp-content>

Asimismo, 3 años después se implementó en América Latina las cocinas ocultas de la empresa Rappi, una marca de entregas delivery que en el 2018 iniciaron desde cero con su Marca Muncher, y hoy en día ya tienen cerca de 230 cocinas ocultas en Latinoamérica

Cocinas Oculta – Muncher Colombia



<https://ichef.bbc.co.uk/>

Si bien, la necesidad de tener una opción de alimentos y comidas sin salir de casa vino predominantemente del cliente final, el concepto de cocinas ocultas también suplió una necesidad de los propietarios de restaurantes ya que los repartidores y motorizados, abarrotaban sus locales comerciales, haciendo complicada la atención al cliente y restando la experiencia a nivel visual y logístico de un restaurante de salón.

Entre algunas marcas reconocidas y pioneras internacionalmente, tenemos “Devoro” con operaciones en Brasil, la cual nació del poder juntar 8 marcas de comidas en una sola

plataforma, brindándole al usuario final la posibilidad de elegir entre 80 opciones de comidas bajo la misma logística, con ello y aplicando la económica de escalas, la marca pudo licuar sus costos y obtener una mayor rentabilidad al ofrecer sus productos con sus Dark Kitchens.

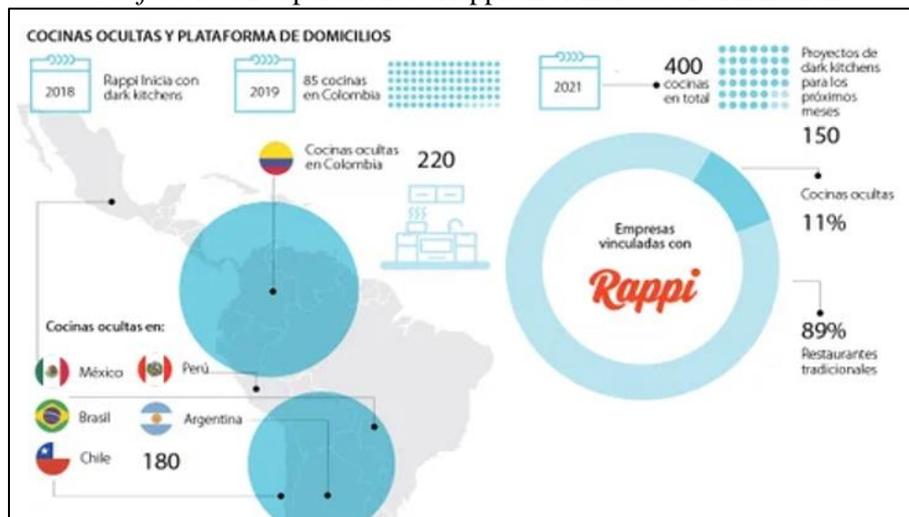
Grupo Devoro Dark Kitchen - 8 marcas de comida



<https://images.squarespace-cdn.com/content/>

Avocándonos solo a Latinoamérica, la marca Rappi fue quien inicio operaciones inaugurando sus cocinas en Colombia, llegando en 2019 a tener 85 cocinas, teniendo un crecimiento acelerado en la pandemia en el 2021, llegando a 400 cocinas, ahora la marca se encuentra presente en Argentina, Chile, México y Perú. Cabe resaltar que las cocinas ocultas no buscan reemplazar a las cocinas tradicionales, sino todo lo contrario, buscan en que las marcas se puedan posicionar y que mejor que brindar una alternativa en la cual su marca pueda testear el mercado y aceptación con una inversión que puede llegar a ser 10-15 veces menor que una tradicional.

Gráfico N°02 Operación de Rappi en el mercado DarkKitchen



Elaboración. <https://img.lalr.co/cms>

### 3.2.2. Análisis de Marketing Mix de la competencia en Lima Metropolitana

El análisis de la oferta del alquiler de espacios de cocinas ocultas en Lima nos centraremos en analizar conjuntamente el mercado basado en las empresas que cuentan con casi el 80% del mercado actualmente en sus 4 componentes principales: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

#### 3.2.2.1.Producto

El producto ofrecido y diseñado por las empresas que se dedican a alquilar espacios de cocinas ocultas en Lima Metropolitana se compone de espacios acondicionados y especializados para realizar cocina, empaque y entrega de productos alimenticios, estos espacios cuentan con las siguientes características.

##### Flexibilidad:

Compuesto de espacios modulares entre 8m<sup>2</sup> y 44m<sup>2</sup> que pueden unir o separar para lograr las dimensiones específicas requeridas por los clientes que tienen diversos requerimientos debido a la diversidad de empresas gastronómicas a las cuales está dirigido.

Tabla N°06 Formatos de cocinas ocultas

Formato	m <sup>2</sup>
Pequeño	8m <sup>2</sup> -15m <sup>2</sup>
Mediano	16m <sup>2</sup> -22m <sup>2</sup>
Grande	23m <sup>2</sup> -44m <sup>2</sup>

Fuente: Binswanger 2022

Especialización: Son espacios acondicionados específicamente para realizar la actividad de preparación de pedidos para delivery, cuentan con enchape en paredes de equipos y pisos, puntos de gas natural, internet, puntos de energía eléctrica, Agua, Ventilación mecánica, Iluminación.

Servicios Complementarios: Dentro de la edificación se cuenta con ambientes de uso común de los arrendatarios como comedor para el personal, Servicios Higiénicos, vestidores, almacenes, área de entrega de paquetes, servicio de traslado de paquetes desde la cocina hasta el área de entrega, limpieza, vigilancia, servicio de estacionamiento para motorizados.

Soporte: Soporte para empresas y nuevos empresarios gastronómicos como consultorías para el desarrollo de marca, desarrollo de producto, soporte de plataformas tecnológicas para la gestión de pedidos y entregas.

*Tabla N°07 - Enfrentamiento de Factores Claves de Éxito*

	<b>WICUK</b>	<b>REPUBLICA COCINERA</b>	<b>MUNCHER</b>	<b>CAPITAL KITCHEN</b>
<b>Ubicación</b>	Miraflores/ la molina / los olivos	surquillo	Miraflores	surco
<b>Áreas comunes</b>	SI	SI	NO	NO
<b>Seguridad</b>	SI	SI	SI	NO
<b>Diseño</b>	SI	SI	SI	NO

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.2.2.Plaza

Las ubicaciones de los edificios con infraestructura para albergar cocinas ocultas en Lima Metropolitana se encuentran definidos por su radio de abastecimiento del público que solicita la comida por delivery, este radio por lo general no suele pasar los 5km o los 15 minutos de traslado de los productos.

*Tabla N°08 Distritos con presencia de cocinas ocultas*

<b>Distrito</b>	<b>% Stock</b>
Barranco	3%
Surco	2%
Miraflores	10%

Surquillo	30%
La molina	16%
San Borja	11%
Lince	10%
Magdalena	14%
Breña	2%
Los Olivos	2%
Total	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

Los desarrolladores suelen escoger distritos cercanos a la densidad poblacional y con bajo costo del suelo como por ejemplo el distrito de surquillo que concentra el 30% del stock de espacios para cocinas ocultas en Lima Metropolitana.

### 3.2.2.3.Promoción

La promoción de estos espacios se da por medios digitales, a través de redes sociales dirigidas al segmento de empresarios gastronómicos y debido a que es un negocio relativamente nuevo y poco conocido, algunas empresas suelen dar los siguientes incentivos para promover la adopción de este modelo de negocio:

- Precios promocionales por apertura que pueden llegar al 50% de descuento en el precio de alquiler mensual, con contratos de tiempo mínimo requerido de un año y un mes de depósito previo y un mes de protección.
- Algunas empresas suelen ofrecer como valor agregado la asesoría en desarrollo de productos y marcas.
- Convenios con empresas proveedoras de equipamientos de cocina industrial y proveedores de materias primas, con el fin de reducir el costo de la inversión.
- Capacitaciones y consultorías de modelo de negocio.
- Recorridos virtuales, vistas 3d de los espacios a ofrecer y cocinas piloto.
- Asesoramiento y acompañamiento en la gestión y obtención de las licencias de funcionamiento.

### 3.2.2.4. Precio

En base a las características del producto previamente descritas y a la información recogida, el precio depende de los siguientes factores:

- Promociones especiales por apertura o introducción, o porcentaje de ocupación.
- Equipos, generalmente el equipamiento básico consta de una campana extractora.
- Algunas empresas cobran una comisión del 2% a 3% por el concepto de personal de traslado de pedidos interno, publicidad y soporte de plataformas / herramientas digitales (No está incluido en la siguiente tabla).
- Los precios de alquiler no incluyen el mantenimiento de la infraestructura.

*Tabla N°09 Precio promedio de alquiler mensual de cocinas ocultas*

Formato	m <sup>2</sup>	Precio Mínimo	Precio Promedio	Precio Máximo
Pequeño	8m <sup>2</sup> -15m <sup>2</sup>	\$ 560.00	\$ 994.00	\$ 1,899.00
Mediano	16m <sup>2</sup> -22m <sup>2</sup>	\$ 1,188.00	\$ 1,329.00	\$ 2,532.00
Grande	23m <sup>2</sup> -44m <sup>2</sup>	\$ 1,100.00	\$ 2,159.00	\$ 3,149.00

*\*Los precios no incluyen impuesto general a las ventas.*

*Fuente: Binswanger 2022*

### 3.3. Análisis de la Demanda:

Se analizará la demanda usando datos actualizados de distintas entidades que cuentan con información segmentada según los diferentes niveles socioeconómicos a nivel de Lima Metropolitana.

#### 3.3.1 Análisis del Mercado Socio-Económico

De acuerdo a INEI, en la ciudad capital y en la provincia constitucional hay 39,895 restaurantes, principalmente en los sectores medio (14,746), medio bajo (10,259) y bajo

(10,174). Lima Centro es el lugar con la mayor cantidad de establecimientos, con un 30% de los restaurantes, específicamente 11,880, Lima Norte con 9,074 (23%), Lima Este con 8,377 (21%), Lima Sur con 7,129 (18%) y el Callao con 3,435 (9%).

Se encontró que hay más de 280 cocinas o espacios distribuidos en 18 ubicaciones entre los seis actores del mercado en Lima. Los precios promedio varían desde \$994 dólares al mes en formatos pequeños (de 8m<sup>2</sup> a 15m<sup>2</sup>) hasta \$2,159 dólares al mes en formatos grandes (de 23m<sup>2</sup> a 44m<sup>2</sup>).

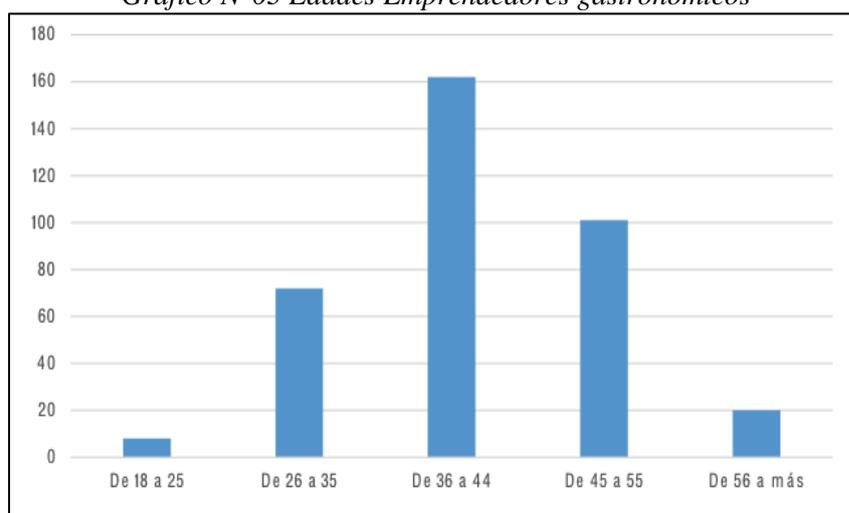
Considerando Lima Moderna, de un total aproximado de 11,880.00 restaurantes, en este apartado estimaremos el porcentaje que representan el número de clientes potenciales para Dark Kitchen.

### 3.3.2. Análisis de la demanda mercado cualitativo

En el capítulo anterior, se segmentó el mercado utilizando criterios geográficos, demográficos y NSE. Se obtuvieron los siguientes números:

- Edad: El 72.5% de encuestas tiene como edad 36-54 años. Seguidos por los de 26-35 años con un 20%.

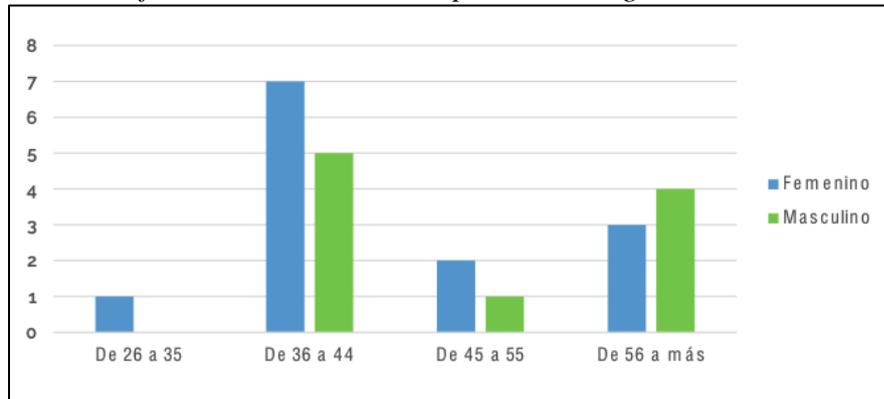
Gráfico N°03 Edades Emprendedores gastronómicos



Fuente: INTHE Consulting 2022

- Sexo: El 52% son mujeres y el 48% son hombres.

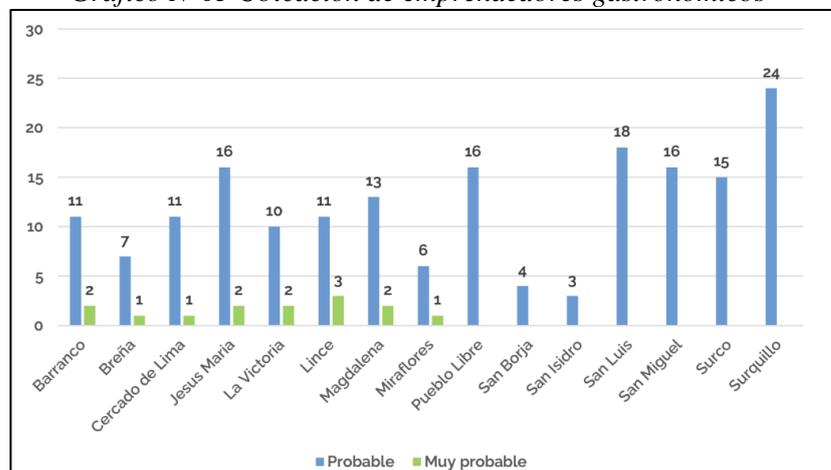
*Gráfico N°04 Genero de emprendedores gastronómicos*



*Fuente: INTHE Consulting 2022*

- Nivel socio económico: De otro lado, vemos que el 52% tiene un negocio de 0 a 5 años, seguido con un 32% los que tienen un negocio de 6-10 años, El 39% de los encuestados paga un alquiler entre 2,000 y 3,500 soles, seguidos por un 21% que paga entre 3,501 y 5,000 soles, así como el 60% se encuentra en Lima moderna, por lo tanto, podemos concluir que nuestro público objetivo pertenece a los estratos “A” y “B”
- Unidad geográfica: Lima Moderna (San Borja, Barranco, La Molina, Lince, Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro, Magdalena, San Miguel, Surco, Miraflores, y Surquillo) siendo Surquillo, san Luis, Jesús maría y pueblo libre los distritos que prefieren los encuestados

*Gráfico N°05 Ubicación de emprendedores gastronómicos*



*Fuente: INTHE Consulting 2022*

- Macro localización: Lima, Perú
- Motivos de compra: 66 % de los encuestados considera la ubicación céntrica como un factor que incrementaría sus ventas por la que estarían dispuestos a adquirir una renta en los Dark Kitchen

### 3.3.3. *Análisis Urbano*

Surquillo es considerado actualmente un distrito con un espíritu emprendedor. A pesar de contar con algunas falencias, como la escasez de áreas verdes (2.7 m<sup>2</sup> por habitante) y barrios morfológicamente mal planificados, Surquillo conserva su encanto y su dinámico carácter comercial, lleno de pequeños emprendimientos familiares. Cuenta con dos mercados modelo y una variada oferta gastronómica.

El distrito es atractivo por su ubicación, ya que está colindante con los distritos considerados como los mejores de Lima, como San Isidro, Surco, Miraflores, los cuales ofrecen diversos atractivos para los vecinos y visitantes.

A pesar de haber sido durante mucho tiempo un distrito poblado de oficinas y lugares comerciales, Surquillo ha experimentado una interesante explosión residencial en los últimos años, incluyendo la recuperación del tejido urbano de sus calles y la aparición de grandes proyectos multifamiliares orientados a las familias de la gran clase media limeña.

*Gráfico N°06 Calles y atractivos de Surquillo.*



*Fuente: Municipalidad de Surquillo*

Es por ello que la demanda de consumo alimenticio del distrito ha subido considerablemente, llegar a los niveles de sus vecinos, por lo que comercialmente es importante suplir esa demanda con distintas alternativas a las convencionales, como lo son los mercados, restaurantes, etc.

Es por ello que la ubicación de un centro de cocinas ocultas, ubicado en el corazón espacial de Lima Top, ubica a surquillo estratégicamente como la mejor opción, desde el valor de la tierra, hasta la distancia para atender a esa demanda en el menor tiempo posible.

#### ***3.3.4. Cálculo de la muestra***

Se evaluaron dos factores de muestra ya que se visualizan dos principales demandantes:

- Para la demanda directa “Emprendedores gastronómicos” la muestra se recabó en centro de negocios de alimentos y zonas de comercio de emprendedores independientes de nivel socio económico B - C que prefieren laborar de manera independiente en jurisdicciones municipales mencionadas en la evaluación cuantitativa.
- Para la demanda indirecta “Restaurantes establecidos” se recabó las muestras por medio de la empresa INTHE quien facilitó los prospectos de gerentes comerciales los cuales tienen experiencia en el rubro a un nivel superior.

##### ***3.3.4.1. Cálculo del tamaño de la muestra***

Según la Cámara de Comercio de Lima, hay 220 mil emprendimientos o centros gastronómicos en Lima Metropolitana, lo que representa el mercado potencial. El 32.72% de este mercado (66,000 personas) pertenecen al sector medio B-C. Se utilizó la teoría de límite central poder proyectar la dimensión de la muestra teniendo en consideración un gran universo de consumidores. Utilizamos la fórmula para obtener la proyección de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Dónde:

- n: la dimensión de la muestra en número.
- z: denominado el factor de confiabilidad (el presente ejercicio será 95% se traduce en 1.96 según tabla estadística.)
- he: denominado como margen de error (para el presente ejercicio utilizaremos un valor de 5.5%.)
- p: denominado como el valor de proporción (para el presente ejercicio utilizaremos un valor común de 50%)

El universo (tamaño de población) considerado es de 66,000 emprendedores gastronómicos en Lima Metropolitana se determina que el cálculo de la muestra para los encuestados sería de 360 emprendimientos gastronómicos encuestados.

### **3.4. Estudios Cualitativos y Cuantitativos.**

Con el objetivo de entender los principales requerimientos de los consumidores directos e indirectos, realizamos un focus Group y entrevistas con expertos, para recopilar datos sobre sus requerimientos, predilecciones y comentarios.

#### ***3.4.2. Focus Group***

Por medio del focus Group, se busca conocer principalmente los clientes indirectos y sus necesidades en relación a un proyecto de emprendimiento gastronómico. También se busca comprender logran satisfacer sus requerimientos actualmente. Finalizando el ejercicio se presentará la propuesta de negocio para recoger sus comentarios y reacciones acerca de la introducción del producto de Dark Kitchen en Lima Metropolitana, que está en desarrollo.

##### ***3.4.2.1. Participantes del focus Group***

- José, 33 años de edad, Biólogo, le gusta viajar. Su familia tiene restaurante en el norte.
- Jhoselin, 26 años de edad, Arquitecta, le gusta jugar tenis, le gusta la repostería.
- Mahili, 27 años de edad, Comunicadora, le gusta viajar, la playa y eventos sociales. Tiene una red de contactos con emprendedores gastronómicos.
- David, 29 años de edad, Ingeniero automotriz, sus hobbies jugar futbol, leer. Le gusta conocer nuevos restaurantes.
- Adolfo, 32 años de edad, Ingeniero Eléctrico, le gusta jugar Vóley, Su madre piensa en tener un emprendimiento de comida casera.
- Denisse, 31 años de edad, Arquitecta. Le gusta ir al gimnasio y hacer “road trips”. Suele ir a bares recurrentemente con sus amigas.
- Freddy, 32 años de edad, Publicista. Cuenta con un emprendimiento de tortas y pasteles.
- Daniel, 34 años de edad, veterinario. Trabaja incluso sábados. Quiere emprender en comida.

#### *3.4.2.2. Guía del focus Group Presentación*

- Introducción del moderador para familiarizar a participantes de la sesión.
- Explicación del objetivo de la reunión, que es llevar a cabo un análisis de cualidades del mercado con el fin de lanzar un producto que consiste en Dark en Perú.

#### Explicación de inicio de la sesión grupal:

- La duración de la sesión será de aproximadamente 1 hora.
- Se les pide por favor, se sientan libres y tranquilos al realizar sus comentarios, el focus group no tiene como finalidad encontrar respuestas buenas, sino indagar los comentarios y vivencias de las personas seleccionadas.
- solicitamos expresarse con orden y claridad, alzando el brazo para manifestar su participación.
- Es esencial recordarles que cada opinión cuenta, incluso las más insignificantes. Si tienen un punto de vista distinto al del resto del grupo, deben expresarlo.

- Exposición de los participantes, donde cada uno deberá proporcionar su nombre, profesión y pasatiempos.

#### Entrando en confianza

Para entrar en confianza se les solicita a las personas que participan una breve presentación diciendo su nombre, apellidos y donde laboran, cuáles son sus pasatiempos y que opinan del emprendimiento gastronómico.

#### Preguntas Generales o de Apertura

- ¿En qué distrito le gustaría que se encuentra su negocio?
- ¿En qué rubro gastronómico le interesaría establecer su negocio?
- ¿Cómo diferenciaría su negocio?
- ¿Qué aplicación consideraría utilizar?

#### Preguntas de transición

- ¿Creen que existan mejores alternativas para minimizar gastos?
- ¿Considera que el delivery se ha vuelto una herramienta necesaria para todo negocio?
- ¿Cuál sería el tamaño adecuado para estos lugares en tu opinión?
- ¿Considera diferente el consumidor de Lima moderna que él las periferias?

#### Preguntas Precisas

Es en esta parte donde se expone la idea de una edificación de Dark Kitchen de 6 pisos ubicado en Surquillo que una logística estudiada y preparada para reducir al máximo los gastos de administración, con la finalidad de poder tener un mayor alcance a clientes en una de las zonas más comerciales de Lima Metropolitana.

- ¿Cuál es su nivel aproximado de gastos fijos de infraestructura que tiene su negocio mensualmente (alquiler, mantenimiento y seguridad)?
- ¿Cuál es su nivel aproximado de gastos que tiene su negocio mensualmente en gas?

- ¿Cuántos pedidos atiendes al día?
- ¿Considera que una nueva o mejor ubicación de impactaría favorablemente en su negocio?

#### Preguntas de Cierre

- ¿Qué le parece el sistema de Dark Kitchen?
- ¿Cuán probable es que usted adquiriera este sistema?
- ¿Cuál sería el metraje mínimo que necesita para seguir desarrollando su negocio?
- Teniendo en cuenta todos los beneficios que requiere y necesita ¿Cuál es el área necesaria para que pueda realizar sus operaciones?

Se les agradece a los asistentes por su colaboración.

#### 3.4.2.3. Conclusiones del focus Group

(i) la totalidad de los colaboradores estarían interesados en aperturar un negocio gastronómico, siempre y cuando puedan minimizar sus gastos de renta y servicios al mínimo.

(ii) Los colaboradores manifiestan que un punto crítico se encuentra en poder llegar a todos los clientes posibles, por lo que considerarían redes para aumentar su exposición.

(iii) Los participantes del “Focus” concuerdan que el delivery y las aplicaciones son vitales para poder hacer crecer un negocio gastronómico, obviamente de la mano con la calidad del producto.

(iv) Los participantes indican, que uno de los ítems más densos de un negocio gastronómico es la administración del mismo, por lo que obtener ayuda externa a un precio justo podría ser más que atractivo.

(v) Los participantes indican que les gustaría que la rentabilidad y administración de negocio funcionaria muy bien con Dark Kitchen para que su marca se encuentre establecida.

(vi) Los participantes indican que una vez establecidos en un Dark Kitchen, sería interesante para ellos que cuenten con varias sedes satélites en distintas zonas de Lima Metropolitana.

### ***3.4.2. Resultados de las encuestas cualitativas***

El análisis cuantitativo se basa en una encuesta como se describe a continuación:

- Conocer los atributos más atractivos en el cual los potenciales estarán interesados.
- Comprender el comportamiento del grupo objetivo acerca de las características deseables del servicio de Dark Kitchen.
- Determinar el precio óptimo que busca el público objetivo para un producto de renta Dark Kitchen.

Fecha: El presente estudio de campo fue realizado entre el 15 de setiembre y el 06 de octubre del 2022.

#### Cantidad de muestra

Se realizaron 363 sondeos en Lima, la mitad de manera personal y la otra mitad a través de internet. La información técnica, el cuestionario y los datos de la encuesta se encuentran en el anexo.

Las encuestas se realizaron exactamente en parte de la ciudad de Lima nombrada Oeste (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco, y Surquillo) con énfasis en los distritos que Capeco denomina Lima Moderna (Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, Barranco y Surquillo).

También, para la muestra se toma en cuenta algunos distritos de Lima Centro (Cercado, San Luis, Breña, La Victoria) por la cercanía al local propuesto para el Dark Kitchen.

*Tabla N°10 Muestras según ubicación.*

Zonas de Lima	Muestra
Lima Centro	107
Lima Oeste	256
<b>TOTAL</b>	<b>363</b>

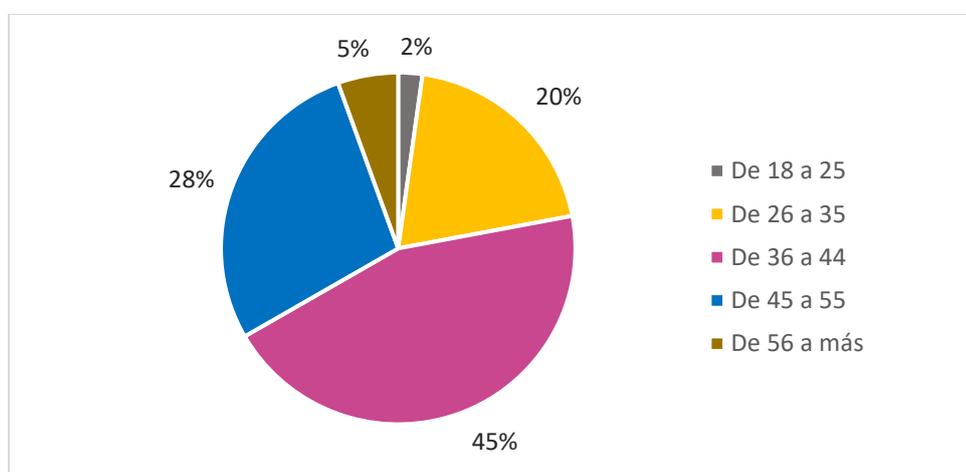
*Fuente: INTHE Consulting 2022*

### **3.4.3. Resultados de las encuestas Cuantitativas**

La muestra se hizo a 363 empresas que estuvo segmentada en 50.4% de propietarios de sexo masculino y 49.6% de propietarios de sexo femenino que radican en Lima Metropolitana.

De los cuales, el 73% de los sondeos tienen la edad entre 36 a 55 años y el 22% entre los 18 a 35 años.

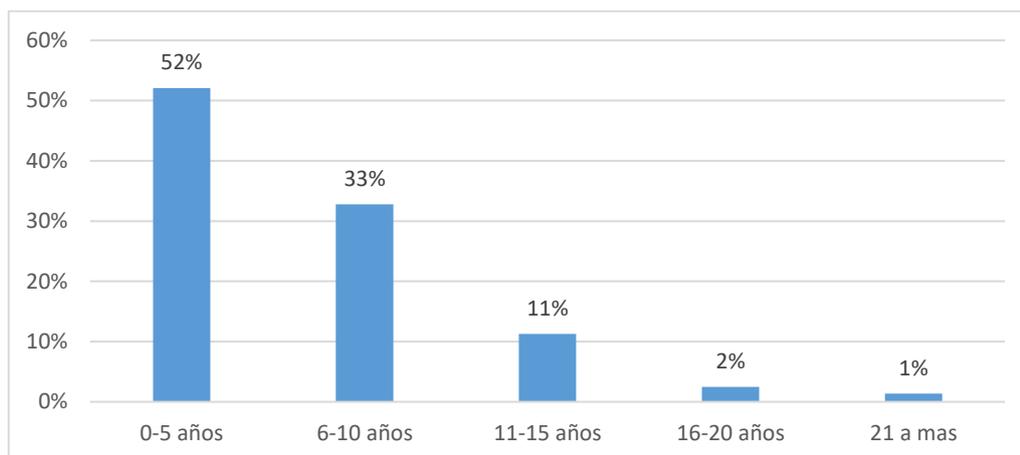
*Gráfico 07. Edades de los Encuestados*



*Fuente: INTHE Consulting 2022*

De otro lado, tenemos la antigüedad de los locales con 52% negocios de 0 a 5 años, 33% con negocios de 6 a 10 años, 11% con negocios de 11 a 15 años y, por último, un 3% con negocios de 16 años a más.

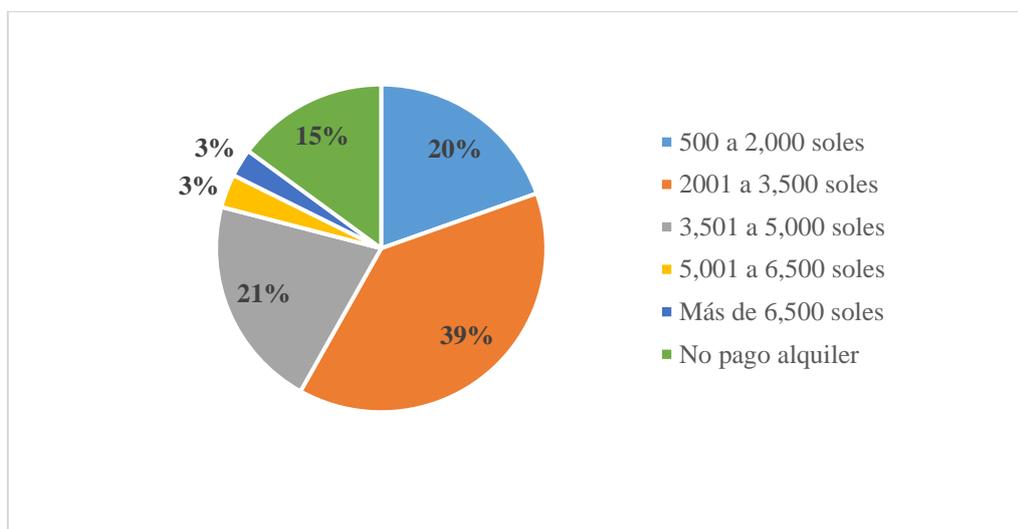
Gráfico 08. Antigüedad de los locales



Fuente: INTHE Consulting 2022

Sobre el costo de alquiler, el 39% de los encuestados pagan un alquiler entre 2,000 y 3,500 soles, el 21% pagan entre 3,501 y 5,000 soles, el 20% pagan menos de 2,000 soles y el 15% de los encuestados no paga alquiler.

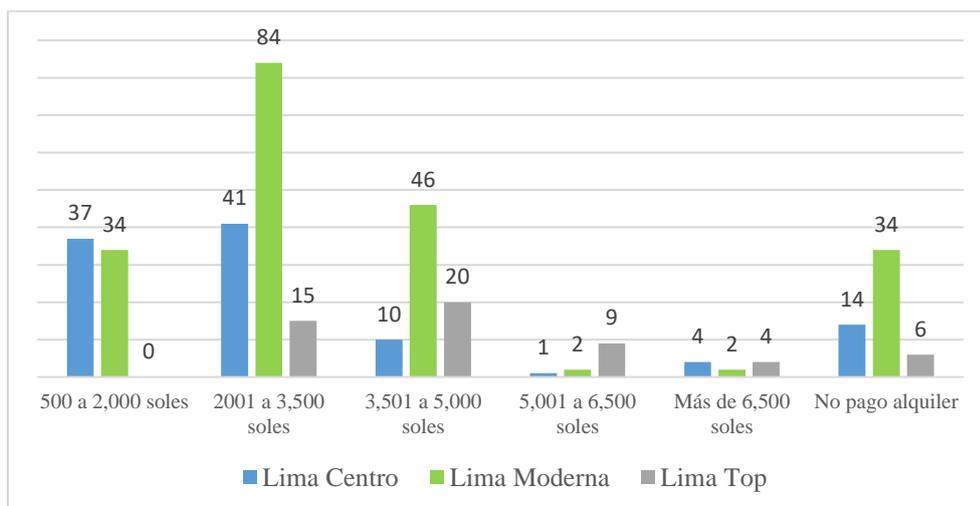
Gráfico 09. Pago de alquiler del local



Fuente: INTHE Consulting 2022

Es importante señalar que los encuestados ubicados en Lima Moderna, el 60% de las empresas pagan alquiler entre 2,000 y 3,500 soles y el 61% pagan entre 3,501 y 5,000 soles.

Gráfico 10. Antigüedad de los locales

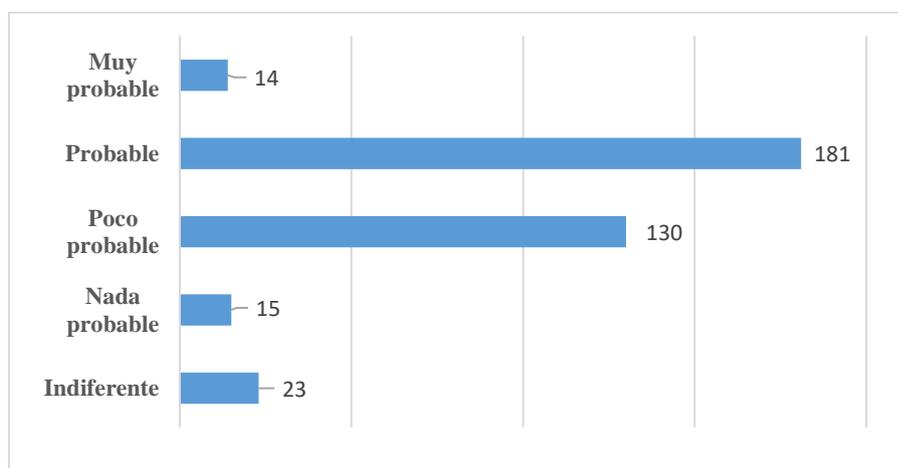


Fuente: INTHE Consulting 2022

### Lima Moderna

Tenemos de los encuestados, 195 empresas les parecen muy probable y probable que adquieran el servicio de Dark Kitchen y frente a ello, tenemos 117 empresas dentro de la denominada Lima Moderna.

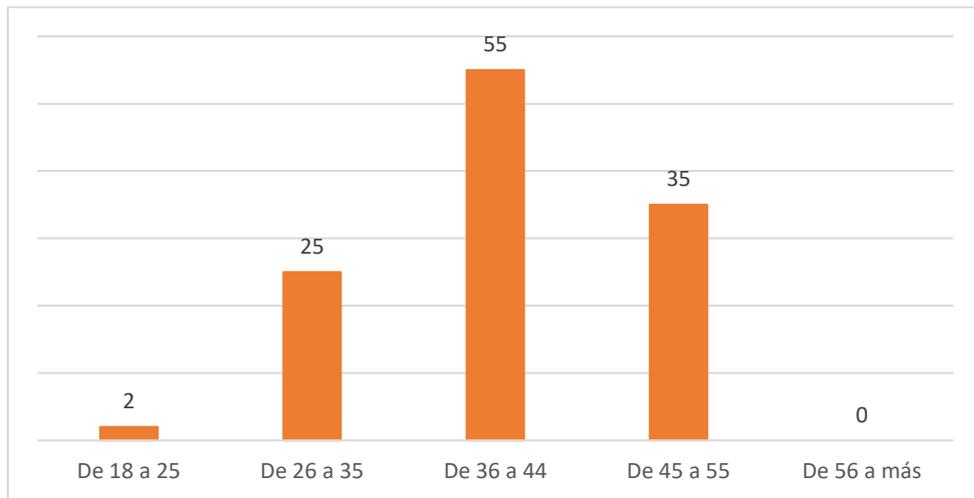
Gráfico 11. Intenciones de utilizar el servicio



Fuente: INTHE Consulting 2022

Dentro de las empresas interesadas en Lima Moderna (respondieron probable y muy probable) tenemos 55 empresas con propietarios entre 36 a 44 años (47%), seguidos con 35 empresas con propietarios entre 45 a 55 años (30%) y solamente 25 empresas con propietarios entre 26 a 35 años (21%).

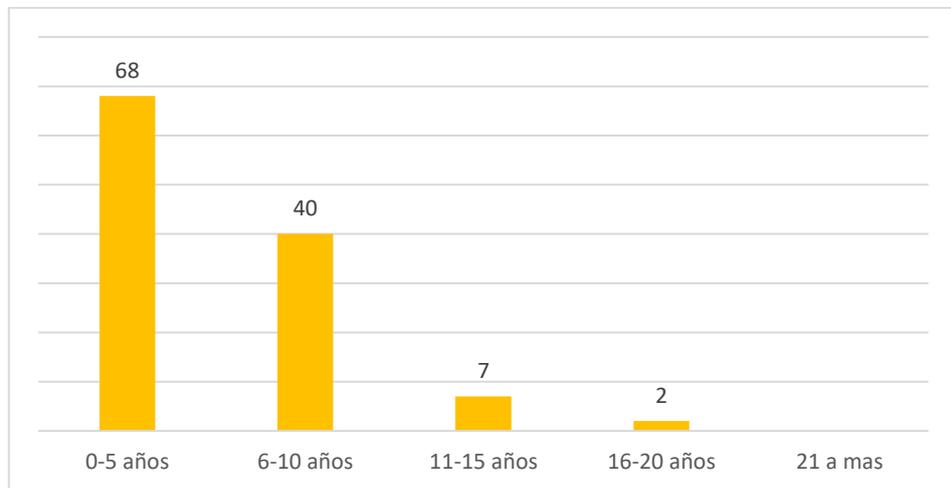
Gráfico 12. Edades de propietarios con intención de utilizar el servicio



Fuente: INTHE Consulting 2022

En Lima Moderna, tenemos 68 empresas interesadas que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad, 40 empresas interesadas que tienen entre 6 a 10 años de antigüedad y 9 empresas interesadas que tienen de 11 a 20 años de antigüedad.

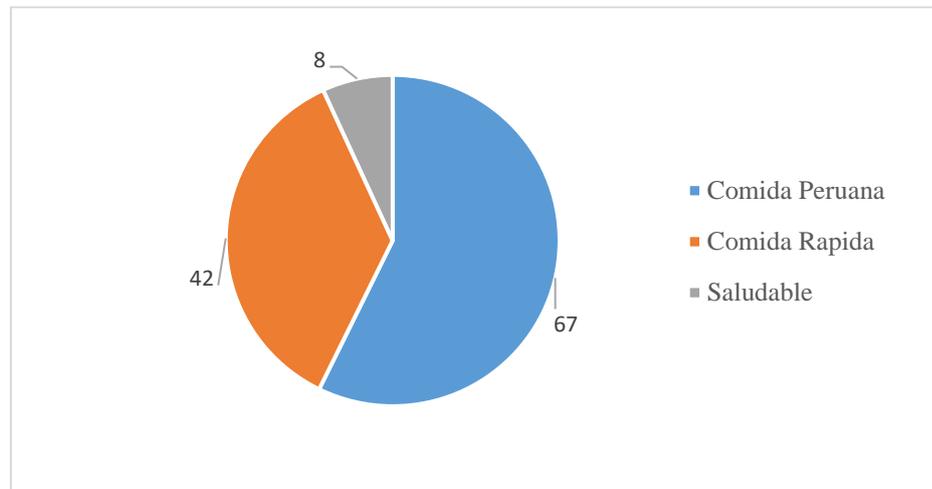
Gráfico 13. Edades de empresas interesadas



Fuente: INTHE Consulting 2022

Además, tenemos 67 empresas interesadas (57%) tienen un negocio de comida casera o comida peruana, 42 empresas interesadas (36%) tienen un negocio de comida rápida y 8 empresas interesadas (7%) tienen un negocio de comida saludable.

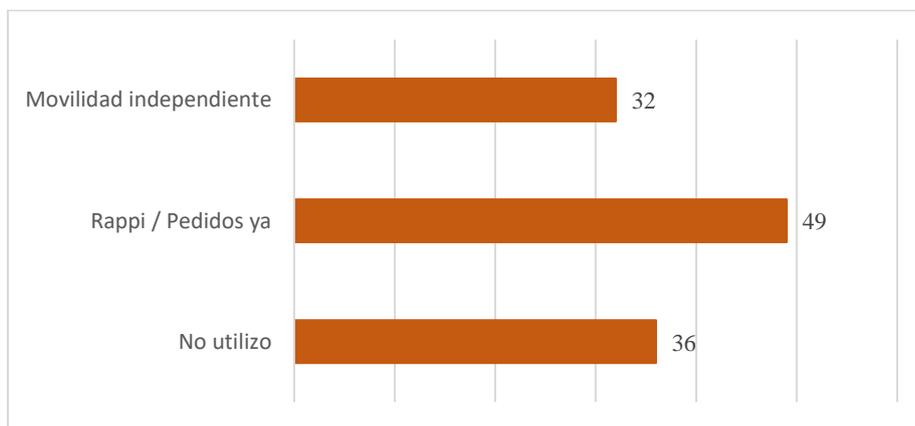
Gráfico 14. Tipos de negocio gastronómico



Fuente: INTHE Consulting 2022

De los interesados en Lima Moderna, 36 empresas (31%) no utiliza ninguna aplicación o sistema de delivery, 49 empresas (42%) utiliza Rappi o PedidosYa y 32 empresas (27%) movilidad independiente.

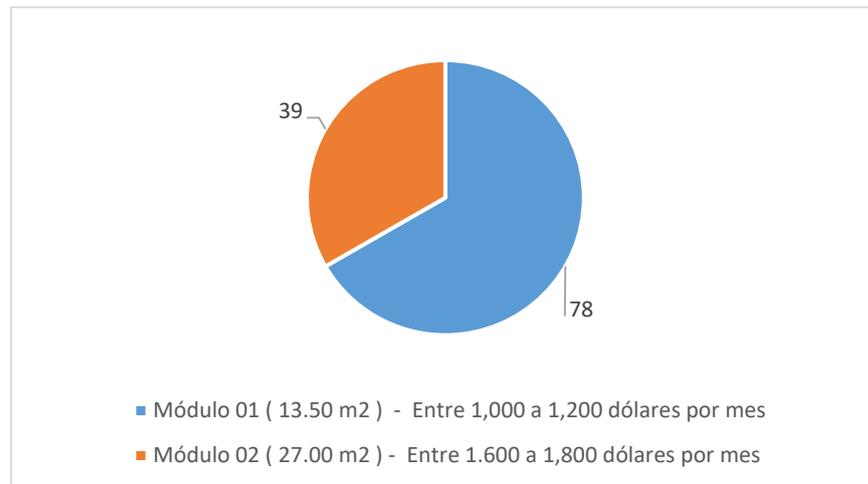
Gráfico 15. Servicio de reparto



Fuente: INTHE Consulting 2022

También, tenemos que 78 empresas (67%) podrían pagar por el módulo 1 entre 1000 a 1200 dólares por mes por el servicio mientras 39 empresas (33%) podrían pagar por el módulo 2 entre 1600 a 1800 dólares por mes por el servicio.

Gráfico 16. Tipo de modulo de Dark Kitchen



Fuente: INTHE Consulting 2022

#### 3.4.4. Conclusiones de las encuestas

- Una de las mayores barreras son el precio y la clientela ganada en el lugar del local; por ello, algunos creen que no utilizarán el sistema.
- El proyecto cuenta con 54% de los encuestados que utilizaría el servicio de Dark Kitchen y específicamente el 32% se encuentra en Lima Moderna.
- El público objetivo inclinado al proyecto, son personas entre los 26 a 55 años que tienen un negocio entre 1 a 10 años de antigüedad.
- El servicio de Delivery es utilizado por el 69% del público objetivo en Lima Moderna sea por aplicativos o movilidad propia.
- Los potenciales clientes para el proyecto, en su mayoría cuentan con una experiencia en el negocio gastronómico.
- Considerando que en Lima Metropolitana cuenta con un aproximado de 45mil de emprendimientos gastronómicos, el 32% de los que estarían interesados en un producto Dark Kitchen corresponde a 14mil clientes potenciales.

### ***3.4.6. Conclusiones referentes a la definición del producto.***

Antes de formular un producto adecuado para el lanzamiento comercial del proyecto, fue importante definir los requerimientos y características técnicas según los encuestados a modo de conclusión:

- El espacio de cocina debe tener como mínimo 13m<sup>2</sup> para que pueda albergar los equipos necesarios para la correcta elaboración de insumos.
- Preferentemente que estos puedan ser acoplados según el crecimiento de la demanda según el locatario, por lo que sería conveniente que las cocinas a rentar tengan un formato tipo modulo que pueda crecer según la demanda.
- Considerar una primera planta de acceso libre y rápida para motorizados para que la fluidez de entrega sea lo más rápido posible.
- Se deben contar con almacenes debido a la logística de algunos locatarios.
- Las cocinas deben contar campana incorporada, instalaciones de gas, agua, luminarias y tomas eléctricas de acuerdo al estándar reglamentario.
- Los montacargas deben encontrarse en un punto central de cada piso para la menor distancia promedio para la entrega del producto.

### **3.5. Determinación de la Demanda Efectiva**

Se analizará la demanda usando datos actualizados de distintas entidades que cuentan con información segmentada según los diferentes niveles socioeconómicos a nivel de Lima Metropolitana. Para la determinación de la demanda efectiva para el proyecto tomaremos en cuenta los resultados de la encuesta y el interés.

Según la cámara de comercio de Lima, La cantidad de emprendimientos y centros gastronómicos en Lima Metropolitana es de 220mil según la cámara de comercio de Lima de este universo de centros gastronómicos, el 32.72% de este mercado (66,000

negocios gastronómicos) pertenecen al Sector medio B-C que es el sector que principalmente ofrece comida por Delivery y sería el mercado potencial a nivel de Lima Metropolitana.

Según el estudio realizado por la empresa INTHE Consulting en el año 2022 para este estudio, el 54% invertirían en incrementar su capacidad productiva o su radio de acción a través del modelo de cocinas ocultas / Dark Kitchen.

Lo que resultaría en 35,640 empresas que serían la demanda potencial de este negocio.

Luego de obtener la demanda potencial, se aplican unos filtros para poder obtener la demanda efectiva, es por ello que a los clientes potenciales se les consulto en las encuestas su intención por nuestro producto, en específico una cocina de 13.50m2 y 27.00 m2, con la implementación efectiva para un despacho desde Surquillo. Según la Tabla 10, se ven los resultados de interés, a lo cual se aplicó la Teoría de Jeffrey Pope en su libro investigación de mercados.

*Tabla N°11 Proporción de Interesados en el Producto*

Interes en el Negocio	Cant	Efectiva Según Poppe	Neta
Muy Probable	14	75%	10.5
Probable	181	25%	45.25
Poco Probable	130	10%	13
Nada Probable	15	3%	0.45
Indiferente	23	2%	0.46
	363		<b>69.66</b>
		Demanda Potencial	70/363
		% Demanda Potencial	19.28%

*Elaboración: Autores de la Tesis*

En el cual, de los 35,640 clientes potenciales, serían 6871 los que estarían interesados en el producto específico ofrecido en el proyecto.

Como se ve en la Tabla 25, se determinan cuantos, de los encuestados, usan el Delivery para realizar sus entregas, con el cual afinaremos nuestra demanda potencial.

Tabla N°12 Uso de Delivery de Encuestados

Uso Delivery	Cantidad
Motorizado propio	32
Usa aplicativos	49
No utiliza	36
	117

Uso de Delivery	81/117
% Uso Delivery	69.23%

Elaboración: Autores de la Tesis

En el cual, de los 6871 clientes potenciales, serían 4756 los que estarían interesados en el Sistema Dark Kitchen con nuestras características ofrecidas, que están familiarizados con el sistema Delivery

Como se ve en la Tabla 26, se determinan cuantos, de los encuestados, tienen la capacidad de pago para un producto Dark Kitchen de un valor de entre S/3500 - S/5000 mensual para el producto ofrecido en específico.

Tabla N°13 Capacidad de Pago de encuestados

Precio Dispuesto a Pagar	%
S/ 500 - S/2000	60%
S/ 2001 - S/3500	39%
S/3501 - S/5000	21%
S/5001 - S/6500	3%
más de S/6500	3%

Elaboración: Autores de la Tesis

En el cual, de los 4756 clientes potenciales, serían 998 la demanda efectiva, que cumplen las condiciones necesarias para obtener el producto.

Considerando que contamos con un total de 30 cocinas como producto Estándar puestas en el mercado, concluimos que el proyecto Mikhuna solo requiere una Tasa de Demanda Efectiva de 3%, para cubrir con su inventario.

## **CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1. Visión**

Ser el proveedor líder de espacios de cocinas comerciales asequibles y de alta calidad para restaurantes y marcas de alimentos que buscan expandir sus operaciones de entrega y comida para llevar en línea.

### **4.2 Misión**

Proporcionar áreas que permitan a las empresas del sector restaurantes y alimentos a iniciar y expandir sus operaciones en línea, creando espacios que les brinden alta rentabilidad, modernidad y eficiencia, para optimizar sus operaciones.

### **4.3 Grupos de Interés**

Sistema factible, a través de este sistema se ha determinado cuál es el objeto de negocio de la empresa, Uniendo lo que la compañía brinda y lo que el ambiente requiere. Con este propósito, se han abordado las siguientes inquietudes:

#### **¿A quién se satisface?**

Son dos clientes claramente diferenciados: de manera directa a las empresas dedicadas restaurantes y alimentos que buscan tener éxito en el creciente mercado de comida para llevar y entrega a domicilio en línea y de manera indirecta se cubren los requerimientos de los individuos que buscan satisfacer la necesidad de alimentación.

#### **¿Qué se satisface?**

Los requerimientos de compañías de restaurantes y alimentos de una red de instalaciones de cocinas oscuras que estén convenientemente ubicadas, bien equipadas y diseñadas para atender las necesidades de una amplia gama de negocios de alimentos.

#### **¿Cómo se satisface?**

Brindando una solución completa e integral de infraestructura para restaurantes y marcas de alimentos que buscan el éxito en el creciente mercado de comida para llevar y entrega a domicilio en línea. Al ofrecer instalaciones de alta calidad y soporte experto.

#### **4.4 Análisis FODA**

Herramienta que nos permite hacer un diagnóstico Rápido del negocio y su contexto para poder tomar decisiones estratégicas.

##### ***4.4.1 Fortalezas***

- Nicho de mercado sin atender.
- Acceso a una gran base de clientes a través de plataformas de entrega de alimentos en línea.
- Capacidad para alquilar espacio de cocina a múltiples negocios de alimentos, lo que podría generar múltiples flujos de ingresos.
- Modelo de negocio replicable y escalable.

##### ***4.4.2 Oportunidades***

- Potencial para expandir el negocio alquilando espacio de cocina adicional o abriendo ubicaciones adicionales
- Oportunidad de crear alianzas con plataformas de entrega de alimentos o negocios de alimentos
- Potencial para diversificar los tipos de cocina que ofrecen los negocios que utilizan el espacio de la cocina

##### ***4.4.3 Debilidades***

- Modelo de negocio poco conocido
- Dependencia de las plataformas de entrega, que pueden tomar un porcentaje de las ventas como comisión.
- Crecimiento a nivel progresivo

##### ***4.4.4 Amenazas***

- Productos similares no especializados de bajo precio
- Cambios en la demanda o preferencias de los consumidores, como un cambio hacia la comida realizada en casa o una preferencia por ciertos tipos de cocina.
- Potencial amenaza en desafíos regulatorios, como leyes de zonificación o regulaciones de seguridad de alimentos.

- Recesiones económicas u otros factores externos que podrían afectar la demanda de servicios de entrega.

#### **4.5. La Competencia del negocio**

El Proyecto cuenta con competencia en Lima Metropolitana y ciudades importantes del Perú, debido a que este modelo de negocio es relativamente nuevo y está en pleno auge, los competidores se componen de tres grupos claramente diferenciados:

- a) Inmuebles no especializados: Generalmente viviendas unifamiliares acondicionadas para poder albergar la función de cocina en uno de sus ambientes no cuentan con equipamiento, permisos municipales, ni infraestructura de seguridad adecuada.

Ejemplo: Un emprendedor gastronómico que utiliza la cocina de su vivienda para preparar sus pedidos.

- b) Cocinas de restaurantes tradicionales: Estos espacios utilizan la infraestructura, equipos y personal de un restaurante tradicional que acondiciona entre sus procesos la venta a través de aplicaciones de pedidos, obteniendo como desventaja el cruce de procesos operativos, de atención y despacho.

Ejemplo: la empresa peruana “Pardos Chicken” que en su red de locales ya establecidos atiende la demanda de pedidos a domicilio.

- c) Empresas comerciales de alquiler de cocinas: Estas empresas ofrecen espacios de cocina en alquiler a restaurantes nuevos y consolidados a contratos de renta a corto o largo plazo. Ofrecen espacios especializados y soporte de infraestructura.

Ejemplo: Empresa colombiana “cocinas Ocultas” que renta espacios privados y la empresa peruana Wicuk que renta espacios de cocinas compartidas.

- d) Servicios de entrega de comidas preparadas: Ofrecen sus propios espacios comerciales de cocina o asociaciones con restaurantes y otras compañías de servicios gastronómicos para preparar y entregar comidas a los clientes.

Ejemplo: Empresas peruanas tambo y listo, que entre sus productos cuentan con comidas listas para consumir en su amplia red de locales y que pueden ser adquiridas a través de aplicativos de delivery.

El proyecto está dirigido a:

1) De forma directa:

- Compañías consolidadas del rubro restaurantes y productos alimenticios que requieren de nuevos espacios y ubicaciones para optimizar sus operaciones y atender su demanda.
- Nuevos emprendimientos gastronómicos que desean iniciar sus operaciones o realizar pruebas de demanda de nuevos productos con una menor inversión y en una infraestructura especializada.

2) De forma indirecta:

- Individuos de Nivel Socioeconómicos A, B y C que se ubiquen en Lima Metropolitana.
- Personas que puedan consumir comida a domicilio.
- Individuos de cualquier edad que transiten por Lima Metropolitana, ya sea tomador de decisiones, influyente o pagador.
- Individuos en general.

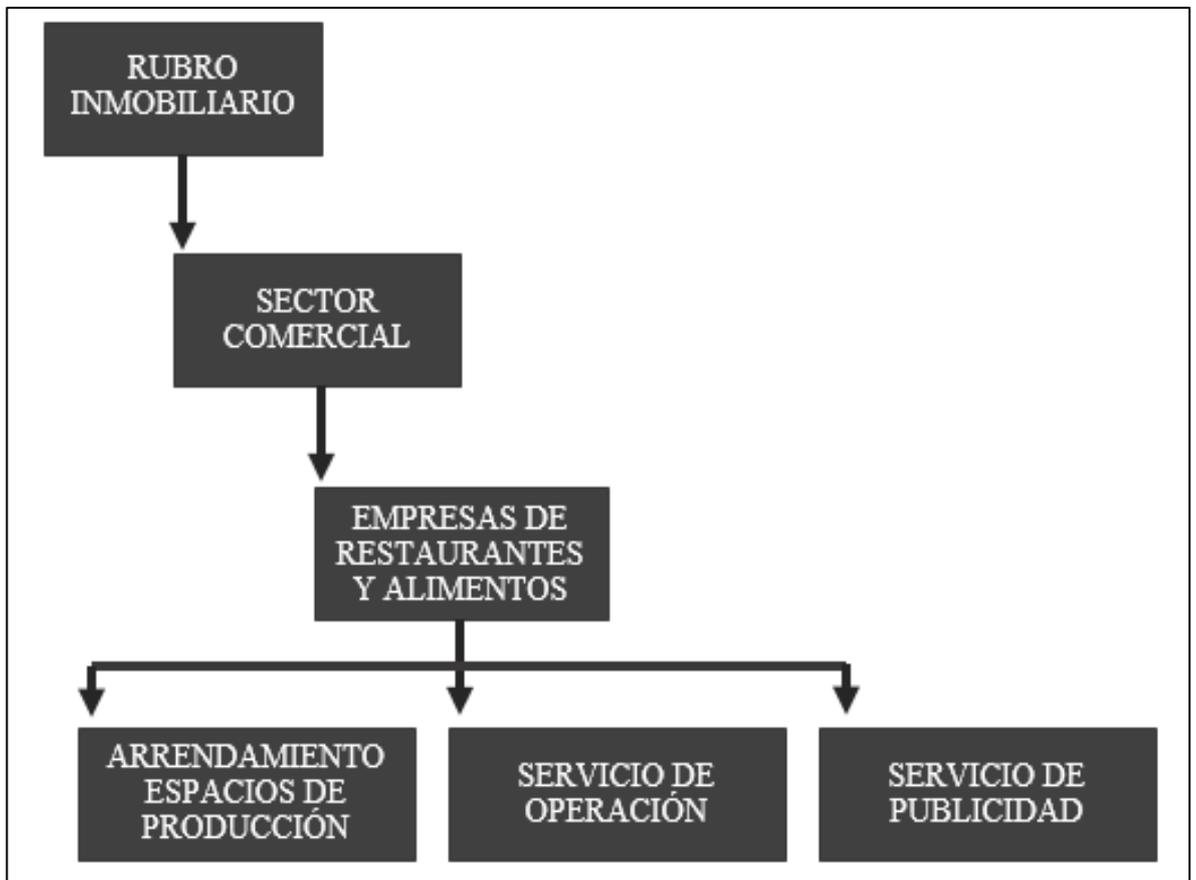
#### **4.6 Análisis Estratégico**

Un análisis estratégico es un proceso que ayuda a una empresa a comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y cómo afectan las prioridades comerciales de la compañía. Siendo el caso de una compañía que invierte en infraestructura para alquilar espacio para una cocina oscura es comprender también su cadena de valor.

#### 4.6.1 Cadena de Valor

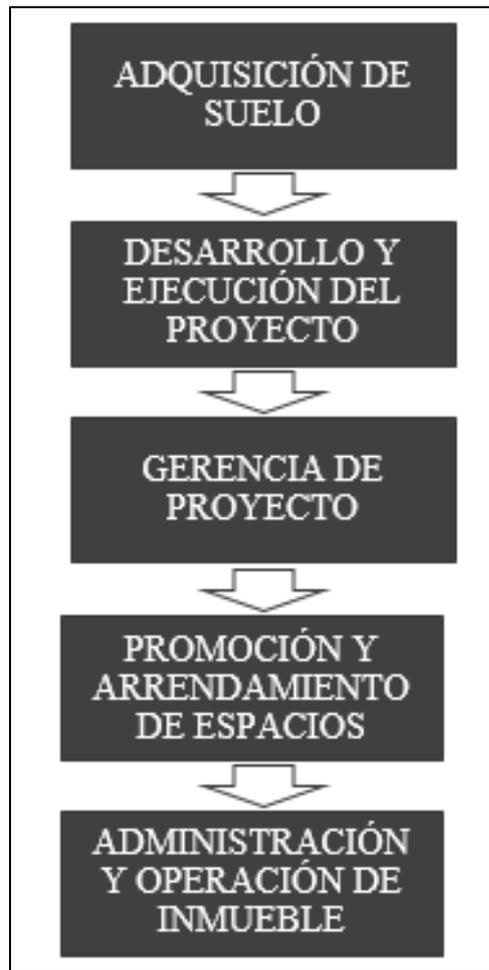
El concepto de cadena de valor fue desarrollado por el consultor de gestión Michael Porter que describe las diversas actividades en las que se involucra una compañía para generar valor a sus consumidores. En el caso de una empresa que invierte en infraestructura para alquilar un espacio para una cocina oscura, la cadena de valor podría incluir la siguiente descripción del rubro y actividades principales:

*Grafico 17. Modelo de tres ejes*



*Elaboración: Autores de la Tesis*

Gráfico 18. Cadena de valor de la empresa



Elaboración: Autores de la Tesis

#### 4.6.2. Propuesta de Valor

Es un concepto que explica los beneficios que el bien y servicio que una empresa brinda a sus consumidores y cómo satisface sus necesidades o resuelve sus problemas. En el caso de una empresa que invierte en infraestructura para alquilar espacios para cocinas ocultas en la denominada “Lima moderna”, incluye:

- Conveniencia: los servicios de la empresa permiten a las empresas de alimentos ofrecer entregas sin necesidad de invertir en su propio espacio de cocina o infraestructura.

- Ahorro de costos: Alquilar espacio en la cocina puede ser más rentable que invertir en la cocina de un restaurante tradicional, especialmente para empresas pequeñas o nuevas.
- Flexibilidad: los servicios de la empresa permiten que las empresas amplíen o reduzcan su escala según sea necesario, en lugar de estar confinados a un espacio de cocina fijo.
- Calidad: las instalaciones y opcionalmente, el equipo instalado en las unidades y en la edificación de la empresa son de alta calidad y están bien mantenidos, lo que garantiza que las empresas alimentarias puedan producir productos de alta calidad.
- Soporte: la empresa brinda soporte a sus clientes, como asistencia con logística, marketing o servicio al cliente.

#### **4.6.3 Canvas**

Mediante la herramienta de gestión estratégica “Modelo Canvas”, podemos conocer los aspectos importantes en el modelo de negocio, como se relacionan e interactúan para poder establecer la estructura de negocio que tiene como perspectiva el tener un grupo de trabajo, funciones y logística que permita maximizar el funcionamiento general en tiempo, espacio y valor humano.

##### a) Segmentos de Clientes

- De manera directa, empresas pequeñas y medianas del rubro gastronómico.
- De manera indirecta, personas que requieren comida por delivery.

##### b) Relación con el Cliente

- Reuniones periódicas con los clientes.
- Protección, seguridad y privacidad de la información.

##### c) Canales

- Plataformas sociales y sitio web.
- Ferias y Eventos del rubro.

##### d) Propuesta de Valor

- Ofrecemos espacios optimizados para una operación eficiente.

- Pertener a un proyecto que maximizará el alcance de los negocios.
  - Minimizar los gastos de alquiler de espacios tradicionales
  - Crear una comunidad de gran prestigio para ti y tus clientes.
- e) Actividades Clave
- Control de calidad de nuestros espacios de cocina.
  - Logística de salida de productos eficiente
  - Alianzas estratégicas con proveedores gastronómicos y cadenas de comida.
- f) Recursos Clave
- Mantenimiento de las áreas comunes del edificio.
  - Personal de ventas.
  - Inspecciones periódicas de seguridad y sanidad
  - Personal capacitado para la administración y operación de la edificación.
- g) Socios clave
- Empresas Gastronómicas
  - Proveedores de mantenimiento de infraestructura, equipamiento y herramientas tecnológicas.
  - Agencias de marketing y publicidad.
- h) Estructura de costos
- Costo y financiamiento del terreno
  - Costo y financiamiento de la construcción del edificio.
  - Planilla del personal administrativo
  - Costo de marketing y publicidad
  - Costo de operación y mantenimiento del Edificio.
- i) Estructura de ingresos
- Renta de Espacios de cocina.
  - Servicios de soporte tecnológico
  - Publicidad de los arrendatarios.

Tabla 14. Definición del modelo de negocio

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ol style="list-style-type: none"> <li>Personas que consumen comida con envío a domicilio en Lima Metropolitana.</li> <li>Empresas que brindan el servicio de envío de alimentos por delivery.</li> <li>Empresas de plataformas tecnológicas de venta de comida por delivery.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Administración Eficiente.</li> <li>Marketing B2B.</li> <li>Contratos.</li> <li>Operación.</li> </ol>	<p>Espacios de cocinas ocultas con una infraestructura tecnológica, versátil, eficiente, segura y bien ubicada que permita a empresas de restaurantes y alimentos iniciar ó ampliar sus operaciones en Lima metropolitana.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Directa</li> <li>Continua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Clientes Directos:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas Consolidadas de restaurantes que desean ampliar ó mejorar sus operaciones y cobertura.</li> <li>Nuevos negocios gastronómicos que deseen iniciar sus operaciones o realizar pruebas de negocios.</li> </ul> </li> <li>Clientes Indirectos:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que requieren comida a domicilio.</li> </ul> </li> </ol>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTE DE INGRESOS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Inmueble.</li> <li>Personal y Administración.</li> <li>Marketing.</li> <li>Servicios de soporte tecnológico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Arrendamiento de m<sup>2</sup> de espacios de cocinas ocultas.</li> <li>Servicios de soporte tecnológico.</li> <li>Servicios de Publicidad.</li> </ol>			

Elaboración: Autores de la Tesis

## **CAPITULO V. PROYECTO Y PROPUESTA ARQUITECTÓNICA**

El presente apartado presentará el producto a nivel arquitectónico y comercial el cual es resultado de la base de información obtenida de los capítulos anteriores, considerando adicionalmente los resultados del estudio de mercado desarrollado para el público objetivo.

### **5.1. Marco Normativo para el proyecto**

El proyecto tiene base normativa y legal según lo expresado en el RNE, así como la DIGESA, de modo que la realización del proyecto tiene presente las normas siguientes:

- Ley No 26842, Ley General de Salud  
Artículo 18. “Toda persona es responsable frente a terceros por el cumplimiento de las prácticas sanitarias y de higiene destinadas a prevenir la aparición y propagación de enfermedades transmisibles, así como por los actos o hechos que originen contaminación del ambiente” (Ministerio de Salud, 1997).
- DL No 1062, Decreto legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos
- Artículo 5. Obligaciones de los proveedores.
- Artículo 10. Vigilancia y Control de la inocuidad de Alimentos (Decreto Legislativo N° 1062, 2008).
- Resolución Ministerial No 822-2018/ MINSa, “Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines (Ministerio de Salud, 2018). Condiciones sanitarias generales para los restaurantes y servicios afines”.
- Ubicación: Es importante tener un estudio para evadir la contaminación externa, así como la contaminación cruzada.
- Ambientes: Deben estar contemplados para aseverar que las actividades cumplan con el programa de Higiene y saneamiento (PHS), así como el PGH.
- Abastecimiento de agua: Resguardar que la calidad de agua que esta dirigido al consumo humano y preparación de alimentos cuente con los estándares mínimos de salubridad e higiene.
- Manipulaciones de aguas residuales y de desechos sólidos: Se debe contemplar un espacio dirigido al acople de residuos sólidos, así mismo prevenir la eliminación de

- aguas residuos a través del desagüe.
- Instalaciones sanitarias y vestuarios: según el Ministerio de Salud, estas no deben estar conectados con las zonas de alimentos para mantener la salubridad e higiene.

## **5.2. Atractivos del negocio**

Los puntos mencionados toman en consideración la competencia directa y los posibles sustitutos para buscar una diferenciación marcada.

- El emprendedor gastronómico tiene la posibilidad de ingresar a una ubicación consolidada que cuenta con una demanda efectiva de clientes finales a precio alcanzable, pues se abonara sólo por el área útil que se requiere para producir el producto y comercializarlo.
- Evita los costos que conllevan arrendar un espacio mayor al necesario, adicionalmente al personal.
- El edificio está pensando para proveer al emprendedor de espacios eficientes para la producción, el despacho, el recojo y almacenamiento de productos.
- Posee los servicios básicos indispensables para una articulación eficiente de la producción, reduciendo los gastos convencionales.
- El emprendedor establece su marca y posicionamiento al dar a conocer su producto en una red creciente del negocio de Dark Kitchen.

Frente al mercado:

- La diferenciación de la propuesta genera la segmentación del consumidor objetivo claramente y potencia la estrategia de mercadeo para cubrir las necesidades de la demanda.
- El producto específico al tener una mayor eficiencia genera una rentabilidad preponderante y una devolución de lo invertido.
- La incertidumbre se reduce en mayor medida al disminuir las dimensiones del producto básico para ofrecer a los locatarios debido a su mínima inversión como ticket.

### **5.2.1. Atractivos diferenciales**

En base a los hallazgos del análisis del mercado, el producto final cuenta con las siguientes cualidades como ventajas distintivas:

El producto

- El producto ingresa de manera disruptiva con el mercado tradicional de alquiler de locales para restaurantes, enfocándonos en lo establecido por la demanda, así aumentando la venta del emprendedor y llegando a un mayor público.
- Cuenta con espacios planificados que cuentan con el fin optimizar el área ofrecida para que los locatarios puedan desarrollar sus actividades y presentar un producto de calidad a sus clientes finales con la mayor eficiencia posible.
- Áreas específicas, diseñadas para maximizar el aprovechamiento de los metros cuadrados útiles requeridos para la fabricación del producto, compartiendo los costos de los espacios y servicios compartidos.
- Incluye un acceso a un sistema en el cual se monitorea la eficiencia de producción y entregas, además de formar parte de una red de net-working para compartir con colegas y negocios que se encuentren oscilando en el sector.
- Minimizar el riesgo de inversión inicial en la implementación y creación de espacios complementarios como lo son el área de entrega, almacenes, estacionamiento, reunión, baños, etc.

### **5.2.2. Lienzo estratégico.**

En este cuadro estratégico tenemos como objetivo realizar un diagnóstico y esquema práctico de una comparativa en el valor entre el esquema tradicional y la propuesta Dark Kitchen con el fin de construir una estrategia poderosa al producto final.

En la gráfica 19 podemos ver que el esquema tradicional contrasta considerablemente con el Dark Kitchen principalmente por la diferencia en el costo del cliente en el arrendamiento del espacio por metro cuadrado, la inversión inicial, el mantenimiento.

Asimismo, se observa el grado de alto valor que tiene el esquema de la propuesta en las áreas de imagen institucional y la exposición en vitrina, lo cual es un valor que no pasara desapercibido en un rubro el cual cada día busca que el producto tenga mayor visibilidad.

Gráfico 19. Lienzo estratégico.



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3. Matriz ERIC

En la gráfica podemos ver que el esquema tradicional contrasta considerablemente con el Dark Kitchen principalmente por la diferencia en el costo del cliente en el arrendamiento del espacio por metro cuadrado, la inversión inicial, el mantenimiento.

Tabla 15. Matriz Eric.

<b>Eliminar</b>	<b>Reducir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de implementación del Negocio.</li> <li>• La logística individual de la entrega y reparto del producto.</li> <li>• Incertidumbre en ciclo de pagos y llegada al cliente final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cantidad de metros cuadrados por cocina a arrendar</li> <li>• Riesgos de inversión al momento de adquirir el producto.</li> <li>• Gastos de Personal en el área administrativa</li> </ul>
<b>Incrementar</b>	<b>Crear</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen institucional de un producto innovador, eficiente y valorizado.</li> <li>• Ubicación Premium que genere exposición y vitrina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de cocinas que puedan incrementarse por módulos.</li> <li>• Áreas complementarias especializadas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **5.3. Gestión y diseño pre-operativo**

En este apartado, describiremos la cabida arquitectónica del proyecto, la cual fue proyectada tomando en consideración los requerimientos y necesidades del estudio de mercado.

#### ***5.3.1. Cabida arquitectónica***

Para la elaboración de la cabida, se tomó como directriz la compaginación de los requerimientos a nivel normativo indispensable para este tipo específico de edificación y este sector del negocio proyecto el cual es el gastronómico.

Es por ello que se tomaron en cuenta al momento de conceptualizar el proyecto a nivel arquitectónico, función espacio y nivel estético los parámetros urbanísticos del predio ubicado en el distrito de surquillo, asimismo en mayor jerarquía lo expuesto en el RNE y la normativa expuesta por le ministerio de Vivienda y Construcción.

Para el desarrollo del diseño arquitectónico se tomó en cuenta la imagen que queremos presentar al público a nivel de marketing, pues esta pretende atraer a los potenciales clientes dedicados al rubro gastronómico, para lo cual se toma como fuente la especialización con la que cuentan al dedicarse en este rubro en un tiempo considerable.

Formulando con ello el concepto del edificio, el cual quiere ser visto como un edificio Dark Kitchen con influencia y admiración por la comida nacional, pero bajo una infraestructura de primera línea pensando en el brindar a los profesionales de la comida el mejor espacio para el desarrollo de sus actividades, así como cualquier profesión corporativa.

Luego de dar revisión a los diferentes factores establecidos en el estudio de mercado, esto genera como resultado diferentes premisas serán planteadas en la ejecución del proyecto arquitectónico, de los cuales lo más relevantes son:

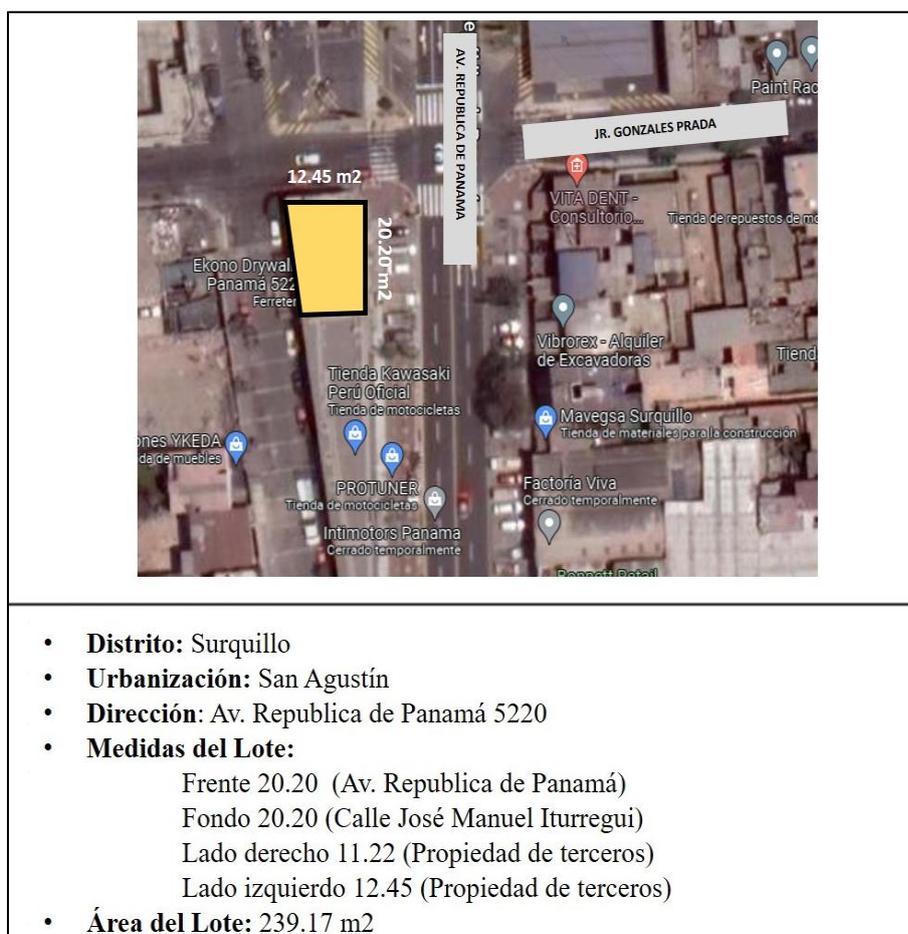
- A diferencia de las jurisdicciones distritales con mayor necesidad en el mercado de Delivery los cuales pertenecen a Lima Top (Miraflores, San isidro, San Borja), estos cuentan con una renta promedio de m2 muy por encima de los distritos de Lima moderna (Surquillo, Magdalena, Lince), por lo que estratégicamente la ubicación del Edificio Dark Kitchen, se encuentra en una localidad colindante a los distritos top, sin perder la conectividad a la demanda gracias a la distancia cercana entre estos.
- La presencia del proyecto en una ubicación considerara como Hub Gastronómico, por la variedad de emprendimientos de comida ubicación en la zona, sin embargo, no cuentan con la estructura especializada para un desarrollo de Dark Kitchens, asimismo, se puede presenciales indicadores positivos a nivel económico y demanda, por lo que al comercializar el proyecto no se topará con competencia directa.
- Existirá finalmente una relación viable entre el costo de la renta mensual por el sector socioeconómico que consideramos como clientes objetivos y el ticket de renta planteado por el producto planteado a comercializar.

Por lo mencionado, se establece que la configuración de la tipología principal a comercializar debe considerar un metraje mínimo necesario para ejecutar las funciones del grupo de clientes, con ello poder suplir las necesidades sin invertir en una cantidad mayor de metros cuadrados que la necesaria.

Se configuraron plantas típicas con 3 tipologías desde espacios modulares de 13 m2 y 27 m2, esto acompañado de áreas comunes y necesarias para la logística del edificio. Asimismo, con sus debidos equipamientos según la normativa vigente a nivel de seguridad y función.

Con ello se confirmará un proyecto que tome en cuenta acabados y tecnología que exponen un orden, seriedad, modernidad y el concepto tradicional de Mikhuna Dark Kitchen.

Gráfico 20. Información General del terreno.



Fuente: Elaboración propia

El terreno elegido está localizado en la Av. República de Panamá cuadra 52, el cual está situado a 5 minutos del mercado de surquillo y alrededores, los cuales son considerados como un Hub gastronómico ampliamente reconocido.

En esta ubicación se encuentra un terreno de 239.17 m<sup>2</sup>, el cual se encuentra en comercialización considerando que estuvo rentado por una empresa de materiales de construcción. Este metraje de terreno es el adecuado para un edificio de 6 niveles, debido a lo compacto y la bondad de que se encuentra en doble esquina. Rematando con un nivel de Azotea, el cual está diseñado para eventos y zonas de descanso para uso de los trabajadores de la edificación.

En los parámetros se indica que debido a su metraje solo puede llegar a seis niveles, por la densidad normativa, lo cual genera que el costo del terreno pueda ser accesible para

este tipo de inversión. Asimismo, es la ubicación a nivel vial, ya que, al contar con el frontis a una avenida principal, el ingreso de vehículos motorizados, carga y administrativos llega a ser más eficiente.

*Tabla 16. Descripción por nivel.*

<b>Tabla 20: Descripción por nivel</b>		
Nivel	Descripción	Unidades rentables
-1	Sótano, Cisterna	-
1	Estacionamientos de motos, vehiculares, recepción, almacén, administración, sshh, servicios	-
2,3,4,5	Cocinas moduladas, area de servicio, servicios higiénicos, circulación vertical	8 cocinas modulares
6	Azotea, zona de reuniones	
<p>Nota: Edificio de cocinas especializadas, fachada, imagen y materialidad de acuerdo al nicho de demanda.</p> <p>El diseño del proyecto cumple con la especificación y requerimientos de los parámetros urbanísticos emitidos por la municipalidad de Surquillo, para el presente inmueble.</p> <p>El sustento técnico para el desarrollo de las dos escaleras se basa en el informe de inspección técnica de seguridad de INDECI, que establece en el capítulo III.</p>		
Fuente: Elaborado por los autores - 2022		

*Fuente: Elaboración propia*

En el siguiente cuadro de Áreas presentada en la Tabla 17, se contempla que de los 239.17 m<sup>2</sup>, se puede conseguir un área rentable de 732.25m<sup>2</sup>, el cual considerando el área construida el cual es 1550.02 m<sup>2</sup>, el área útil rentable representa el 47%, el cual está dentro de los márgenes previstos, tomando en cuenta que el primer piso no conlleva un área rentable, ya que está dirigido a la recepción de motorizados, así como la administración y entrega de productos al cliente final.

Asimismo, el área común techada por nivel llega a tener 92.72 m<sup>2</sup>, el cual representa el 38% del área total construida por piso, eso debido a que el área común es un espacio

igual de importante al área vendible, pues en él se desarrolla la logística para que los locatarios puedan hacer la entrega de sus productos a nivel interno.

Tabla 17. Cabida Arquitectónica.

COCINAS OCULTAS				SURQUILLO						PANAMA 50						AREAS			
NIVELES	TOTAL DEPART	TIPOA	TIPO B	TIPO D												PARCIAL VENDIBLE TECHADA (m2)	AREA COMIUN TECHADA (m2)	TOTAL TECHADA (m2)	
AZOTEA																-	80.00	80.00	
6	8	6	1	1	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	146.45	92.72	239.17	
5	8	6	1	1	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	146.45	92.72	239.17	
4	8	6	1	1	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	146.45	92.72	239.17	
3	8	6	1	1	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	146.45	92.72	239.17	
2	8	6	1	1	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	146.45	92.72	239.17	
1	0																239.17	239.17	
CISTERNAS																	35.00	35.00	
	40	30	5	5												732.25	817.77	1,550.02	
<b>RESUMEN</b>																<b>PROYECCIONES</b>			
TOTAL COCINAS	40													AREA TOTAL CONSTRUIDA	1,550.02	m2			
N SOTANOS	0													AREA TERRENO	239.17	m2			
N PISOS	6													AREA TECHADA	239.17	100.00%			
A SOTANO	35.00													AREA LIBRE	0.00	0.00%			
A. PSOS	1,515.02													AREA VENDIBLE	732.25	m2			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulos de Cocinas: 40 unidades</li> <li>Estacionamientos de motos: 28 unidades</li> <li>Estacionamiento de carga :02 estacionamientos</li> </ul>	<p>AREA TECHADA TOTAL: 1550.02m2</p> <p>AREA TECHADA RENTABLE COCINAS: 732.25 m2</p> <p>AREA DEL TERRENO: 239.17 m2</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2. Diseño de tipologías de cocinas

Tomando en cuenta el estudio de mercado elaborado, se concluyó que estamos frente a un mercado que busca un ticket competitivo, por lo cual el producto ofrecido al cliente cuenta con las áreas mínimas para el desarrollo de sus actividades.

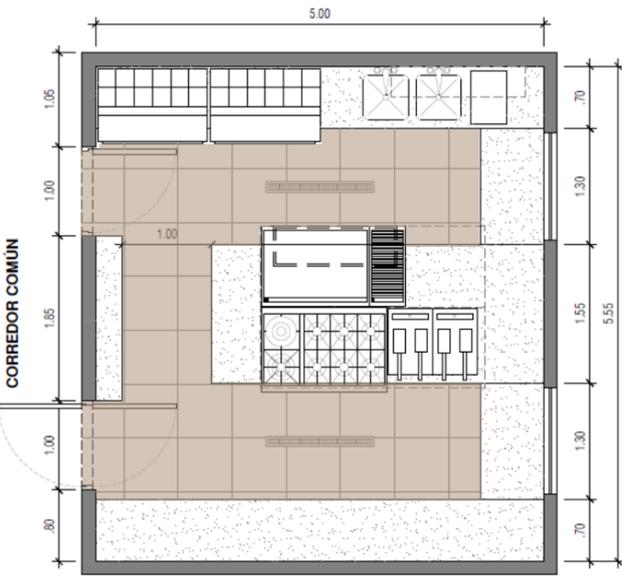
Tabla 18. Planta de Tipologías Arquitectónica.

<p>The architectural floor plan shows a building layout with the following typologies and areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>T8:</b> 37.70 m<sup>2</sup> (top section, orange)</li> <li><b>SERVICIO:</b> Service area (top left, blue)</li> <li><b>SS.HH:</b> Restrooms (middle left, grey)</li> <li><b>T1:</b> 13.50 m<sup>2</sup> (top right, green)</li> <li><b>T2:</b> 13.50 m<sup>2</sup> (middle right, green)</li> <li><b>T3:</b> 13.50 m<sup>2</sup> (middle right, green)</li> <li><b>T4:</b> 13.50 m<sup>2</sup> (middle right, green)</li> <li><b>T5:</b> 13.50 m<sup>2</sup> (middle left, green)</li> <li><b>T6:</b> 13.50 m<sup>2</sup> (bottom left, green)</li> <li><b>T7:</b> 27.75 m<sup>2</sup> (bottom right, yellow)</li> </ul> <p>Common areas and stairs are located in the central and bottom-left sections. The building is bounded by JR. GONZALES PRADA to the north and AV. REPUBLICA DE PANAMA to the east.</p>	<p>T1= 13.50 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T2= 13.50 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T3= 13.50 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T4= 13.50 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T5= 13.50 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T6= 13.50 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T7= 27.75 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p> <p>T8= 37.70 m<sup>2</sup>( piso 02,03,04,05) = 04 unid.</p>
<p>Estas Tipologías fueron diseñadas de manera modular, dando la posibilidad que el T1,T2, T3, T4, T5, T6, puedan unirse llegando a un área y módulo homologado al T7. Las áreas comunes se encuentran en la Azotea.</p>	

Fuente: Elaboración propia

En la planta típica mostrada en la Tabla 18, se pueden ver 6 cocinas clasificadas como Modelo I, los cuales cuentan con 13.50m<sup>2</sup>. Este sería el modelo estándar para la comercialización a los clientes, es por ello que en el proyecto se ven 30 unidades para su renta, asimismo fuera del ticket con menor precio, este modelo tiene la posibilidad de acumulación y poder duplicar su metraje, lo cual genera una mayor versatilidad a nivel comercial.

Tabla 19. Tipología de Cocinas

<p>En el proyecto se proyectan dos tipologías de cocina tipo en los 4 pisos del proyecto, en el cual tiene como objetivo tener un abanico de posibilidades para el arriendo de mayores areas. Llegando a poder convertir el modulo 1 ( 13.50m<sup>2</sup>) al modulo 2 (27.70m<sup>2</sup>).</p>	
 <p>MÓDULO 01</p>	<p>Tipologías de cocinas Modulo 01</p> <p>T1 T2 T3 T4 T5 T6</p>
 <p>MÓDULO 02</p>	<p>Tipologías de cocinas Modulo 02</p> <p>T1 + T2 T3 + T4 T5 + T6 T7</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona previamente, la versatilidad al momento de ofrecer un producto a nuestro mercado potencial es una característica fundamental, es por ello que en la Tabla 19, se presenta como el Modelo 1 de cocina puede acumularse y duplicar su área y convertirse en un Modelo 2.

Según lo presentado en la gráfica, se ve que las cocinas vienen equipadas con todos los servicios mínimos para su funcionamiento, como lo son a nivel mecánico, como una campana incluida para asegurar la extracción de humos. Asimismo, el tema eléctrico tanto en luminarias como en tomas, el agua y desagüe. Se proyectó a que las cocinas cuenten con un área libre para el desplazamiento con un ancho mínimo de 1.30mt, las cuales servirán a una zona de preparado y servido que cuenta con un ancho de 0.70mt los en los cuales se proyectaría que los locatarios a manera estándar coloquen sus mesas de trabajo.

### **5.3.3. Área común y equipamiento.**

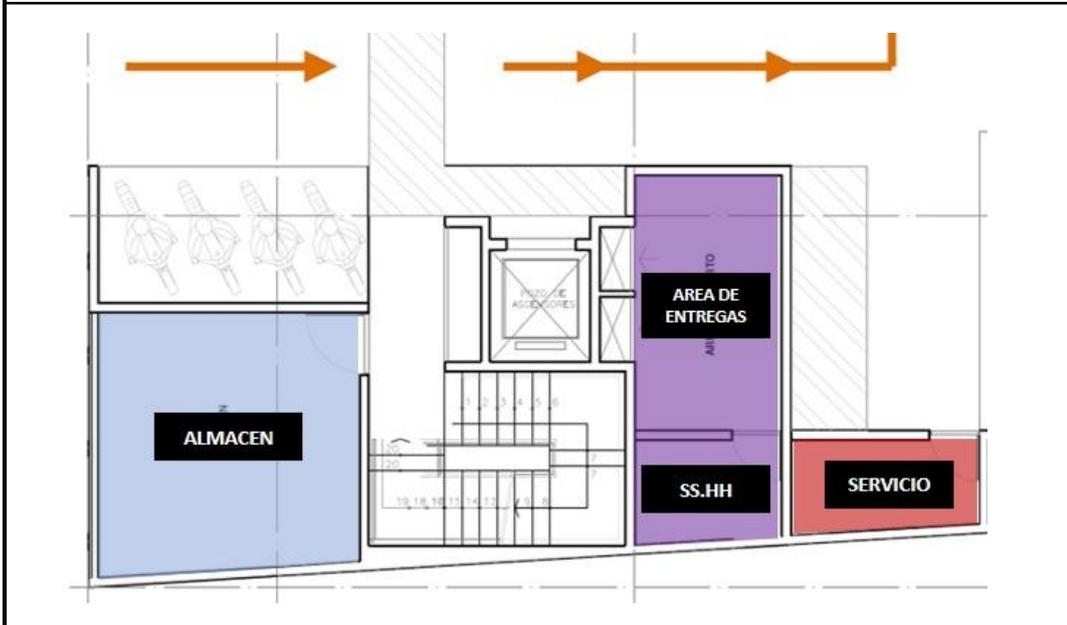
En el área del primer piso, se pretende usar las 239.17 metros cuadrados del terreno para proyectar la zona de ingreso y estacionamiento del personal motorizado externo, por lo cual el área rentable de la cocina se albergaría a partir del segundo piso.

Además del área de estacionamiento motorizado, estos se complementan con áreas de servicios, como lo son los servicios higiénicos, cuarto de limpieza, cuarto de basura, cuarto de seguridad y cctv.

Por otro lado, se proyectan áreas que apoyan directamente la logística del edificio, pues cuenta con los almacenes, los cuales forman parte de un servicio adicional de renta para los locatarios dependiendo de su necesidad. Asimismo, en la Tabla 20 se ve la zona de entregas en donde el elevador de alimentos, descenderá los productos a que los administradores de entrega puedan etiquetarlos, ordenarlos y guardar una cuenta de cuando se entreguen a los motorizados externos.

Tabla 20. Áreas del primer piso

En el primer piso se cuenta con áreas destinadas a servir a los complejos de cocinas de los pisos superiores, principalmente siendo una zona especializada en el reparto y almacenamiento de productos, donde se encuentra la zona de entregas, almacén, servicios y estacionamientos de motorizados.



Fuente: Elaboración propia

Sin menor jerarquía, se pueden ver en la planta típica y el primer piso el área destinada a las escaleras de escape (02), las cuales están proyectadas considerando el reglamento y normativa vigente, adicional a ello se ven proyectados el ascensor para el uso del personal en el edificio y transporte de alimentos.

Con respecto a los materiales planteados en la planta típica, están fueron seleccionados en primer lugar por las características de seguridad e higiene necesario para el proyecto, es por ello que se seleccionó el porcelanato antideslizante de 0.60 x 0.60 de un color gris, el cual, por la necesidad y uso y transporte de alimentos, deben ser de fácil limpieza y mantenimiento. De igual forma un zócalo del mismo material con paredes de tono claro lavable para dar una imagen de limpieza y pulcritud, considerando que el tipo de negocio planteado es el gastronómico.

Tabla 21. Áreas de la planta típica

Gráfico 52: áreas del primer piso	
	<p>La decoración interior del área de circulación en los pisos superiores es contemporánea y minimalista, con una paleta de colores neutros en los acabados, logrando un ambiente limpio, elegante y cómodo. Los materiales propuestos son porcelanato de alto tránsito texturizado en tono beige claro, manteniendo la identidad del edificio.</p>
	
Fuente: Elaborado por los autores - 2022	

Tabla 22. Áreas Comunes

	<p>El diseño interior del área de la azotea en donde se encuentran las zonas comunes cuenta con un diseño con colores y texturas que avocan la tranquilidad y reposo. apoyandonos de colores pasteles y texturas en madera, asimismo el darle el caracter industrial de Hub gastronomico.</p> <p>El mobiliario propuesto abarca muebles ergonomicos, con superficie facil de limpiar con toques metalicos. Se usara mucho el cristal para aprovechar la iluminacion y vista en una ubicacion que tiene 3 frentes.</p>
	

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.4. Estacionamientos

Tabla 23. Cuadro de área de estacionamientos

	UND
Total de estacionamiento de motorizados	31
Estacionamiento: Zona 1	6
Estacionamiento: Zona 2	6
Estacionamiento: Zona 3	7
Estacionamiento: Zona 4	6
Estacionamiento: Zona 5	6
Se esta considerando 1 estacionamiento por cada unidad de cocina en arrendar, el cual sigue el lineamiento normativo de la municipalidad de surquillo para negocios dirigidos a cocinas, se considero ademas un acceso pensando para el transito eficiente.	

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.4. Proyección empresarial

Se plantea tener unos meses de reestructuración a nivel logístico según empiece el funcionamiento del edificio Dark Kitchen, sobre todo desde el punto en que los locatarios hacen la entrega interna al personal del edificio para él envío al cliente final.

Una vez tengamos los proceso pulidos y definidos, se proyecta como marca establecida seleccionar otro sector en Lima Metropolitana en donde se puedan desarrollar las operaciones al igual que en esta ubicación, con una logística y administración previamente estudiada a nivel empírico, en donde se tendrá como cliente a un nuevo sector de la ciudad, pero adicionalmente a los clientes ya establecidos en la primera sede a modo de satélite para que su negocio crezca y continúan operaciones.

### 5.5. Conclusiones del producto arquitectónico

- (i) En el planteamiento de la cabida se planteó módulos que pueden acoplarse para una mayor flexibilidad al momento de ofrecer productos de renta, además al estar

replicados en los pisos del proyecto la construcción de estos llega a ser más eficiente. Asimismo, se consideraron áreas comunes en 1 azotea para eventos y áreas comunes de descanso para los arrendatarios.

- (ii) Enfrentamos un mercado, el cual está orientado en el valor de la categoría (ticket), el cual el potencial cliente toma en consideración para establecer sus gastos fijos por lo que tener módulos compactos y eficientes son de vital importancia para que poder sacar la mayor rentabilidad posible por metro cuadrado.
- (iii) Una correcta elección de tipologías fue determinante, por ellos se debieron analizar las necesidades y requerimiento de los clientes finales, con el fin de solucionar y solventar los requerimientos en la mínimo metraje y dirigiendo las áreas de uso compartido en el primer piso como la recepción y administración, baños, ambientes compartidos, para solventar el gasto de mantenimiento con los otros usuarios.

## CAPITULO VI. PLAN DE OPERACIONES

Las finalidades del plan de operación de nuestro modelo de negocio estarán basadas en lo siguiente:

- Diseñar el esquema de procesos necesarios para que el ingreso, preparación y entrega de los locatarios para su cliente final sean satisfechos en toda su línea de tiempo.
- Alcanzar estándares de eficiencia en el cual cada etapa de los procesos pueda ser ejecutados en los mejores tiempos y calidad en el mercado a nivel Lima – Perú.
- Evaluar mensualmente a los locatarios para identificar las falas en los procesos y proponer mejores según las necesidades de cada uno.
- Garantizar la funcionalidad logística del edificio 24x7 llegando a un porcentaje de ocupación mínima del 85% al tercer año de funcionamiento.

### **6.1. Diseño de Operaciones Logísticas.**

En este apartado exponemos los procesos logísticos de la compañía a fin de establecer la mayor eficiencia posible en los objetivos de los locatarios del edificio, el cual es en general el convertir insumos, prepararlos, servirlos y que sean entregados para envíos tipo Delivery para su cliente final.

Asimismo, en esta sección se ilustran los procesos fundamentales y secundarios para la operación del negocio, como se ilustra en el gráfico 21, en donde se elaboró el diagrama de procesos, identificando las áreas cruciales para el progreso del negocio tales como:

El ingreso de insumos, administración y control, preparación de producto y entrega, detallando procesos en cada área, como son la definición de estándares, programación de ingresos, ejecución de ingreso y almacenaje con recojo, que forma parte del proceso de logística de ingreso de insumos, la administración y control la cual cuenta con las sub etapas de la Administración de locatarios, control, mantenimiento de sistemas, contabilidad y pagos, con ello pasar posteriormente al área de preparación de productos en la cual los locatarios en complemento de su trabajo individual, el edificio aporta el

uso del software de pedidos, mantenimiento de sistemas hasta llegar a preparación y entrega interna de producto.

Gráfico 21. Esquema Logístico representativo Dark Kitchen



Elaborado por los autores

Para con ello llegar a la etapa final el cual consiste en la entrega y reparto externo del producto, el cual cuenta con las sub-etapa de recepción y almacenaje, entrega externa de producto y el control de movilidades de entrega.

En la *Tabla 24*, se muestra en orden los procesos claves para el funcionamiento operativo del edificio Dark Kitchen, desde el ingreso de Insumos, administración y control, Preparación de Producto y finalmente la entrega y reparto.

Se proyectará que cada uno de estos procesos se encuentren en mejora continua según el ritmo de trabajo de los locatarios y el mercado en el cual apunta, por lo que debe considerar un espacio de crecimiento, mejora de procesos y control permanente para lograr la mayor eficiencia para el beneficio de los locatarios, asimismo con miras a la simplificación para mejoras económicas y prácticas.

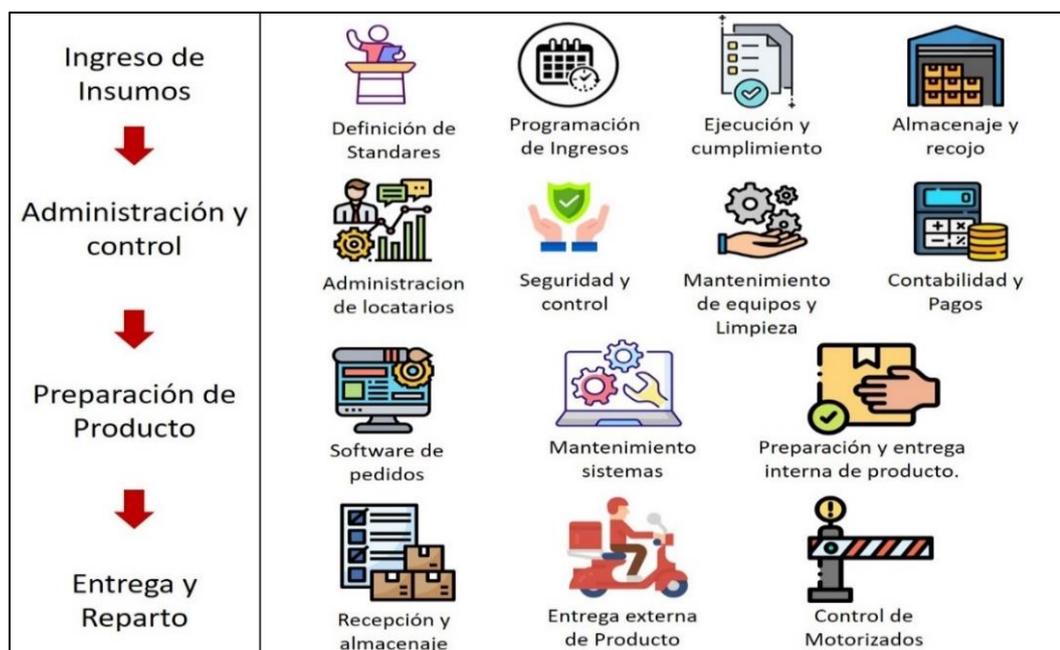
Tabla 24. Mapa de procesos para el funcionamiento de edificio Dark Kitchen

Administración	Materiales de oficina y empaque	Control de Pagos y cobros	
	Políticas de compras	Recursos humanos de personal	
	Personal de entregas externas	Limpieza	
Tecnología	Mejoras en productos y procesos		
	Inversiones en sistemas de control y gestión		
Seguridad y Control	Seguridad del edificio		
	Control de operaciones		
Ingreso de Insumos	Administración y control	Preparación de Producto	Entrega y Reparto
Definición de Standares	Administración de locatarios	Software de pedidos	Recepción y almacenaje
Programación de Ingresos	Seguridad y control	Mantenimiento sistemas	Entrega externa de Producto
Ejecución y cumplimiento	Mantenimiento de equipos y Limpieza	Preparación y entrega interna de producto.	Control de Motorizados
Almacenaje y recojo	Contabilidad y Pagos		

Elaborado por los autores

Asimismo, como se muestran en el *Grafico 22*, La línea de tiempo logística debe ser de conocimiento de no solo el personal administrativo y gerencial del proyecto, sino también de los locatarios, para un buen entendimiento del Core de negocios y usar sus comentarios como una palanca para mejorar el proceso a nivel macro.

Grafico 22. Procesos de Operaciones Mikhuna Dark Kitchen



Elaborado por los autores

### **6.1.1. Logística de ingreso de insumos.**

Como etapa inicial para la operatividad del edificio Dark Kitchen, el cual tiene un proceso cíclico. Es importante que la primera etapa tenga una estructuración clara, limpia y controlada para que el emprendedor gastronómico pueda iniciar con sus operaciones en un horario y con estándares establecidos.

Los alimentos y complementos para la operatividad de los locatarios es la materia prima de para que puedan iniciar sus operaciones, por lo que como primer punto es definir los estándares de productos, horarios y personal responsable en recibir y almacenar los cuales serán establecidos por la normativa y reglamento del edificio.

Se debe considerara que existirán tres etapas en el proceso de operaciones de este primer Hito, el primero es poner a prueba el funcionamiento de los sub ítems establecidos, para la observación y propuestas de mejora a niveles generales. En la segunda etapa luego de las nuevas implementaciones se estudiará a detalle la mejora de procesos a nivel sistemático para llegar en el transcurso de un año al estándar final del edificio.

*Tabla 25. Ingreso de Insumos*

<b>Actividades</b>	<b>Descripcion</b>
Definición de Standares	Se le da a los locatarios la lista de normativa y características del proceso de ingreso de insumos y/o almacenamiento.
Programación de Ingresos	Los locatarios deben informar al admnistrado los horarios de ingresos, así como cumplirlos y registrar al personal encargado de dichas tareas.
Ejecución y cumplimiento	Al momento de la ejecución del ingreso, de debe registrar el control y cumplimiento según lo establecido.
Almacenaje y recojo	el personal registrado por lo locatarios deben recoger y llevar los insumos a sus dark kitchen así mismo, en el caso de almacenaje según el espacio correspondiente.

*Elaborado por los autores*

### 6.1.2. Logística de administración y control

Esta etapa considera el control y administración en el edificio, a diferencia del resto de procesos, esta cuenta con la presencia en toda la línea de tiempo para que los locatarios puedan completar sus actividades y mantener la calidad de su proceso.

Esto por ello que la organización y control son cruciales para engranar las actividades. La primera sub etapa es la administración de locatarios, en el cual se controlan los ingresos, el buen uso del edificio, el personal registrado, los pagos y servicios. Con ello pasara a la siguiente etapa el cual es seguridad y control, el cual considerando que el edificio es dedicado alberga cocinas, lo cual requiere altos estándares de seguridad, la seguridad constante será fundamental para mantener la seguridad de los locatarios, del personal interno, así como la imagen del proyecto.

En la sub-etapa de mantenimiento, se tiene como objetivo el cuidado y velar por alargar el tiempo de vida de los equipos, infraestructura y servicios externos para garantizar un funcionamiento perene del proyecto, asimismo el mantenimiento a nivel digital y sistemático del software usado por los locatarios para sus pedidos y entregas, así como los que ayudan a la organización usado por el personal interno.

Tabla 26. Logística de Administración y control

Actividades	Descripcion
Administracion de locatarios	En este item, el personal especializado del edificio se encarga de controlar al personal interno, que los locatarios cumplan con la normativa, ademas de informan constantemente.
Seguridad y control	Se vela por la seguridad de los usuarios del edificio, de cumplir la normativa y de reportar cualquier situacion de riesgo.
Mantenimiento	Personal especiaizado se acerca a los puntos reportados para darle ejecicion al proceso de mantenimiento, principalmente de la infraestructura.
Contabilidad y Pagos	En conjunto con la administracion, el personal encargado tiene como objetivo desptinar los cobros a los pagos propios del edificio.

*Elaborado por los autores*

Finalmente, para llegar a la sub etapa de contabilidad y pagos, en donde un personal especializado interno, tiene la responsabilidad de recolectar, comprobar y administrar los pagos necesario para el uso del edificio.

### 6.1.3. Logística de preparación de producto.

En esta etapa se ve principalmente el uso del software que se brindaran a los locatarios, para tener un control de los pedidos que ingresan, el tiempo de preparación y la calidad de la entrega y calificación positiva del cliente final. Esto aportara para mantener una data, progreso y mejora continua para los locatarios. La siguiente sube tapa es el mantenimiento continuo del software, ya que estando en desarrollo y prueba, se visionarán mejoras según avance el tiempo de vida del proyecto.

*Tabla 27. Logística de Preparación de producto.*

Actividades	Descripcion
Software de pedidos	Los locatarios son servidos con un software especializado que les tener el control y crecimiento de sus procesos operativos internos.
Mantenimiento sistemas	Personal especializado, se mantendra al tanto de darle seguimiento y mantenimiento al software para su correcto cumplimiento
Preparación y entrega interna de producto.	Una vez lo locatarios deseen entregar los pedidos preparados de manera interna, estos seran enviados al personal administrativo del primero piso por medio de montacargas verticales.

*Elaborado por los autores*

Al final de esta etapa se define la preparación y entrega del producto, en donde los locatarios al terminar y empaquetar sus productos, deben llevarlos a un montacargas de dimensiones apropiadas al tipo de producto el cual se dirige, esto se dirige a un primer piso donde personal interno se encarga de la entrega a nivel externa.

#### 6.1.4. Logística de entrega y reparto

En esta etapa final se tiene como objetivo la entrega final del producto de los locatarios y que sean repartidos a los clientes finales. Para ello se tiene tres etapas fundamentales para cumplir con este objetivo. En el cual comienza con la recepción y almacenaje, el cual está encargado del personal interno del edificio, el cual recibe los pedidos del montacargas de los locatarios, para luego etiquetarlo y almacenarlos de manera ordenada.

Una vez que el motorizado o movilidad llega solicitando los productos, están serán entregados con el personal interno, en donde se registra la recepción y control de que el producto fue enviado a su destino.

Tabla 28. Logística de Entrega y Reparto.

Actividades	Descripcion
Recepción y almacenaje	El personal encargado de la entrega recibo los producots de los dark kitchen ubicados en los pisos superiores, para ser ordenados y almacenados hasta la llega de unidades.
Entrega externa de Producto	El personal hace entrega externa de los pedidos para que sean entregados por deliverys, se debe registrar la salida y condiciones de entrega según normativa.
Control de Motorizados	el personal de seguridad, registrara y velara por el correcto uso del patio de maniobras para el ingreso y salida de la unidades.

*Elaborado por los autores*

Finalmente, es importante por temas de seguridad y orden en el edificio, que exista un personal interno encargado de que el ingreso y salida de vehículos sea controlando, según la normativa de vigente y que cumplan con los estándares establecidos por el edificio para mantener un ecosistema agradable de trabajo, para ello se deberá capacitar al personal, tener una buena señalización en el edificio, y tener una línea clara de a los espacios a los que los repartidores pueden acceder, asimismo, que el recorrido peatonal se encuentre bien señalizado.

## **6.2. Diseño de la operatividad de software Dark Kitchen**

Para el buen funcionamiento del proceso operativo del edificio se implementará un software dirigido a los locatarios el cual tiene como objetivo el control, seguimiento y registro de los pedidos realizados en periodos de tiempo establecidos.

Por ello, se establece el siguiente prototipo para la utilización de los arrendatarios. A continuación, se presentan las especificaciones de las características funcionales y no funcionales del Software Dark Kitchen.

### ***6.2.1 Requerimientos funcionales***

Se deben cumplir los siguientes requerimientos:

- a) El software debe solicitar el registro y login de clientes/usuarios.
- b) El software debe brindar el servicio encontrar a los proveedores más cercanos.
- c) El software debe mostrar el inventario de los insumos.
- d) El software debe contar con datos de la empresa, como organigramas, licencia, permisos y numero de contactos claves para el desarrollo.
- e) El software debe permitir registrar los pedidos de los usuarios.
- f) El software debe mostrar el tiempo de preparado promedio, así como el proceso de elaboración.
- g) El software debe proveer de un checklist de cada etapa de del producto.
- h) El software permite la geolocalización del usuario considerando la ubicación, hasta la entrega del producto con la unidad encargada de la movilización.
- i) El software debe mostrar los productos con aceptación, calificación y más solicitados, en diferentes graficas intuitivas.
- j) El software debe mostrar un análisis de la cantidad de pedidos, registro y satisfacción en diferentes periodos.
- k) El software debe tener la función de personalizar el portal según la imagen de la marca de cada locatario.

## 6.2.2. Requerimientos no funcionales

Tenemos los siguientes requerimientos:

- a) La aplicación garantizara un manejo interactivo del acceso de múltiples usuarios, así como los administradores.
- b) La plataforma contará con una interfaz intuitiva que facilite el uso de los usuarios en toda la línea de tiempo.
- c) La plataforma deberá ser soportada por los dispositivos móviles.
- d) El software debe permitir la personalización del portal según el tipo de locatario.

Además, podemos apreciar en la *Tabla 29* se muestran las características técnicas necesarias para la elaboración y puesta en marcha de la plataforma, las cuales se encontrarán en proceso de mejora según se estudie la capacidad de función y el uso empírico de los usuarios.

*Tabla 29. Especificaciones técnicas de la tecnología cloud Kitchen*

<b>Tecnología</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cloud Firestore</b>	Base de datos NoSQL en nube
- 500 gb disco duro	Servidor Físico en nube
- 4gb RAM	Servidor Físico en nube
Lenguaje de programación PHP	Para la página web
Lenguaje de programación DAX - Flutter	Para el aplicativo móvil
<b>Cloud Storage</b>	Servidor de almacenamiento
- 500 gb disco duro	
<b>App Engine</b>	Plataforma para desplegar aplicaciones
<b>Cloud Function</b>	Funciones como servicio

*Elaborado por los autores*

## 6.3. Costo de operaciones

En la *Tabla 30*, se especifican los costos de operación de la logística Dark Kitchen, que se ejecuta una vez al mes y que considera las funciones cotidianas de la compañía al primer año, el cual mostrará su impacto en el centro de costos en el planeamiento financiero.

Tabla 30. Costos operativos Edificio Dark Kitchen (En Soles)

Concepto	Monto Mensual
Publicidad en redes sociales	5100
Optimizacion en buscadores	300
Salario Administrador	4200
Salario Seguridad	3000
Salario Reparticion (03)	6000
Salario Limpieza (02)	6000
Salario analista de Marketing	3200
Mantenimiento Infraestructura	2200
Manteniminento de sofwtare	1800
Uso de internet	300
Pago de comunicaciones	150
Soporte Tecnico	3000
Control de calidad	4200
Tesoreria	3200
Atencion al cliente	3000
<b>Total</b>	<b>45650</b>

Elaborado por los autores

#### 6.4. Restricciones, regulaciones y licencias

- 1) Del Software: El Software Mikhuna Dark Kitchen fue concebido con el objetivo de que los usuarios puedan ser beneficiados con una gestión y procesos de venta, para lo cual se solicitara la inscripción como persona jurídica, asimismo este servicio proporcionara el beneficio de publicidad perenne de publicidad en la paginas y redes de la empresa
  
- 2) Del soporte en base al consumidor final: Los empresarios son un sector de personas que se dedican a la preparación de alimentos, snacks, postres, comida saludable, etc. para el consumo, aunque no tengan la capacidad de servir alimentos a domicilio, debe cumplir con todos los requisitos relacionados integralmente con su legalidad, aprobación sanitaria y licencia. Administrado o licenciado por INDECI.

Se necesitan tres requisitos básicos: Primero, el registro ante la SUNAT, que asegura la legitimidad de la persona que presta el servicio con la petición de registro del empresario como persona o entidad jurídica, será organizada por los organismos como la SUNAT (regímenes tributarios 2021)

Luego de considerar la autorización sanitaria, esta tiene que ser demostrada con un certificado el cual emitido por la municipalidad correspondiente a la cual pertenece la jurisdicción en la cual se encuentra el empresario gastronómico. El certificado debe validar las correctas prácticas considerando los estándares del Programa de Higiene y Saneamiento (PHS) y las prácticas de Manufactura (BPM). La serie de requisitos que deben cumplirse incluyen el espacio físico donde se preparan los alimentos, áreas de cocción, acceso al personal de preparación, áreas de detergentes, espacio de almacenamiento y demás requisitos considerados en la normativa.

## CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING

El propósito de este capítulo es presentar un plan de marketing en base al resultado de la información obtenida de los capítulos anteriores en concordancia con la oferta y la demanda, con el cual se busca obtener la definición del producto y el marketing mix.

Asimismo, se determinará las estrategias de promoción y publicidad considerando los canales efectivos para llegar a nuestro publico objetivo el cual son los emprendedores gastronómicos.

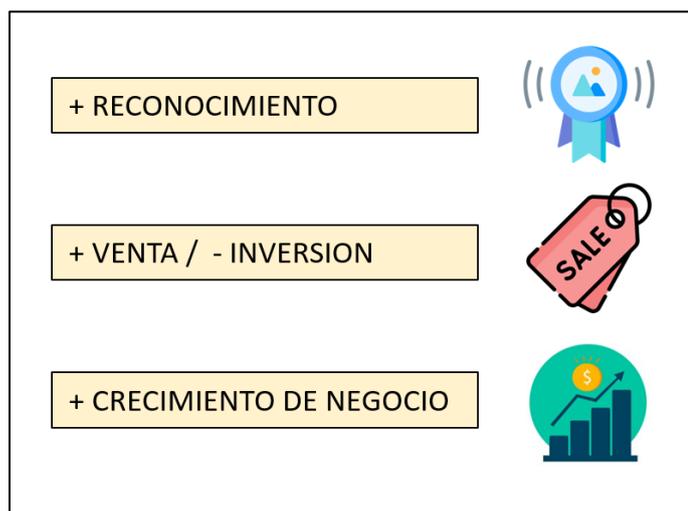
Para finalizar se expondrán los presupuestos y operaciones en cada una de las etapas de comercialización del producto.

### 7.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos están planteados bajo tres directrices que engloban lo requerido por nuestro público objetivo Indicado en el Grafico 24.

Estos son el reconocimiento basado en generar un acercamiento con nuevos clientes a diferentes escalas y canales, pero con un concepto general, buscando un objetivo a largo plazo: Una Marca Reconocida y con posibilidad de replicación y crecimiento.

*Gráfico 23. Objetivos del plan de Marketing*



*Elaboración: Autores de la Tesis*

Mayores Ventas y menor inversión, para ello nos basamos en una operación logística bien estudiada que tiene como consecuencia la reducción considerable de inversión, incrementando en paralelo las ventas de los locatarios.

Asimismo, el crecimiento de negocio, el cual es vital para cualquier emprendedor en el rubro, con una opción rentable a mediano y largo plazo. Es por ello, que optamos por dividir los objetivos de marketing en dos tipos:

*Gráfico 24. Objetivos cuantitativos y cualitativos*

CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS
+ PRESENCIA	+ COLOCACIONES
+ RECONOCIMIENTO	+ UTILIDADES
+ CALIDAD	+ CLIENTES
+ CANALES	- INVERSION

*Elaboración de los autores*

Con ello concluimos en los siguientes objetivos en el cual nos basamos para el desarrollo del plan de marketing y así cumplir con la visión del proyecto.

- Proponer un diseño de producto basado en el resultado del estudio de mercado a la demanda potencial.
- Asignar un precio por metro cuadrado de áreas a rentar en función del estudio de mercado tanto en la oferta como demanda.
- Concretar un plan de acción para la promoción del producto dirigido a nuestro cliente objetivo por los canales más eficientes.
- Desarrollar una propuesta de marketing a nivel de imagen, lanzamiento y el mantenimiento del producto.

## **7.2. Producto**

### ***7.2.1. Definición del Producto***

Tomando en cuenta el estudio de mercado, se obtuvo como resultado que el mejor producto para el plan de negocios es un Edificio de cocinas Ocultas sistematizado con áreas a arrendar de acuerdo a lo requerido por la demanda potencial, en la cual podamos asegurar una ocupación por encima del 85% en su vida útil.

En el estudio de oferta, se concluyó que actualmente las alternativas de cocinas ocultas no cuentan con la logística e implementos necesarios, están a un precio por encima de lo que pueden pagar y no ha generado allegada a los nuevos emprendedores.

Por tal motivo, para que el proyecto sea exitoso y genere una rentabilidad satisfactoria para atraer a los nuestros públicos objetivos, se requiere satisfacer los siguientes puntos, los cuales son el resultado de la investigación de la demanda.

- Logística eficaz entre cocinas rentadas y despacho al delivery.
- Zona de descarga insumos
- Reciclaje y eliminación de residuos
- Espacios versátiles de producción
- Almacenamiento de insumos
- Operación eficiente
- Área de clasificación y despacho

Como se ve en *El Grafico 23*, se muestran los beneficios del proyecto Dark Kitchen, en el cual se muestran los ítems que satisface para que la demanda potencial quede satisfecha y pueda convertirse en demanda efectiva, con ello asegurar el éxito del proyecto en concordancia con los otros rubros del marketing mix como el precio y la promoción.

Gráfico 25. Beneficios del Proyecto Dark Kitchen



Elaboración: Autores de la Tesis

### 7.2.2. Atractivos diferenciales

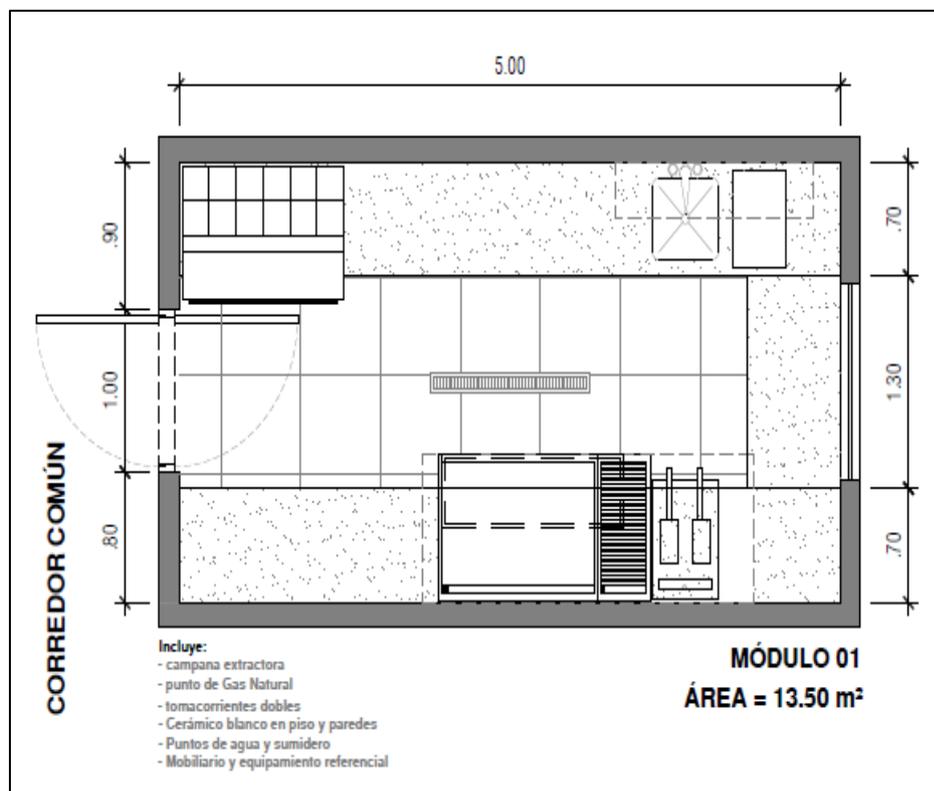
El producto del presente plan de negocio muestra las siguientes características principales:

- El producto expuesto es disruptivo en comparación con el mercado tradicional de alquiler de locales para restaurantes, enfocándonos en lo establecido por la demanda, así aumentando la venta del emprendedor y llegando a un mayor público.
- Espacios con un diseño especializado, enfocados en usar al máximo el uso del espacio útil requerido para la elaboración del producto, un producto diseñado específicamente para el fin del locatario.
- Acceso a un sistema en el cual se monitorea la eficiencia de producción y entregas, además de formar parte de una red de networking formado por colegas y negocios relacionadas al sector, impulsando la economía a través de grupos de interés económico.

- Minimizar la inversión convencional de los locatarios y por consiguiente reducir el riesgo en sus actividades. Además de implementar según la demanda espacios que complementan la actividad como lo son el área de entrega, almacenes, estacionamiento, reunión, baños, etc. En comparación con la competencia y el esquema tradicional.

Como resultado como se muestra en el Grafico 24, este sería el producto comercializado que cumple con todos los requerimiento de la demanda pero adicionalmente se mantiene como un producto diferenciado, eficiente y flexible para ingresar al mercado Dark Kitchen.

*Gráfico 26. Producto Básico Modular comercial*



*Elaboración de los autores*

### 7.3. Promoción

En este apartado, se describirá las estrategias de publicidad para la correcta comercialización según los requerimiento y necesidades de la demanda efectiva según el estudio de mercado.

### ***7.3.1 Estrategias General***

De acuerdo con las estrategias desarrolladas ha identificado como estrategia primaria la de enfoque, según Porter, se centra en un grupo de compradores y/o en un mercado geográfico específico que en el caso de los que quieres incursionar en ingresar al mercado de lima moderna con una mínima inversión tal como lo señala Porter, mediante esta estrategia se busca dar un servicio excelente a un mercado particular (Porter, 1991).

De esta manera, la estrategia de foco es utilizada exactamente por dos tipos de clientes, frente a los clientes directos, la estrategia de foco se enfocará en brindar un producto diferente a los existentes o tener una mayor diferencia con los clientes, por estar en la zona, En cambio, para los clientes indirectos, esta estrategia ayuda a satisfacer necesidades específicas. En este sentido, la estrategia de marketing propuesta ayudará a atender exactamente a ambos mercados.

### ***7.3.2. Lineamientos Estratégicos***

#### Estrategia de Diferenciación:

- Ser reconocidos como un Edificio Dark Kitchen sostenible en Lima Metropolitana (posicionamiento de la empresa).
- Posicionar el producto en función de los atributos que ofrece a los clientes (posicionamiento del producto).
- Diseñar un Mix comercial que logre satisfacer las exigencias de sus dos tipos de consumidores.
- Diseñar un Mix comercial atrayente para los emprendedores gastronómicos con el fin de aumentar considerablemente sus ingresos.
- Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con marcas afines al mercado.

#### Estrategia de Fidelización:

- Establecer una relación continua con el locatario.
- Crear una dependencia a la logística y al software empleado.
- Mantener una alta satisfacción mediante una propuesta de calidad.
- Incentivar a formar parte de las futuras sedes de la marca.

### 7.3.3. *Imagen corporativa del producto*

Según lo indicado en el subcapítulo anterior, es importante lanzar una marca diferenciada para evitar los competidores directos, nuevos entrantes y productos sustitutos. Como se muestra en el *Gráfico 30*, para generar un impacto considerable a la demanda efectiva, se trabajará un diseño de logotipo en toda la gráfica comercial, así como trabajar una paleta de colores identificable.

*Gráfico 27. Logo de Mikhuna Dark Kitchen*



*Elaboración de los autores*

Asimismo, la paleta cromática e inspiración del nombre proviene de la palabra cocinar comer en quechua, en el cual considera los orígenes de la cultura gastronómica peruana con la ola comercial contemporánea.

*Gráfico 28. Paleta de colores de Mikhuna Dark Kitchen*



*Elaboración de los autores*

#### **7.3.4. Plan de Acción**

Las campañas de medios se ejecutarán combinando tipos de medios y canales de comunicación con el mismo segmento de mercado que el público objetivo. Considerando los costos y limitaciones que presenta cada medio, se determinan las campañas para maximizar las ganancias del negocio y con ello contribuir al logro de las metas planteadas.

- **Objetivo:** Diseñar campañas de comunicación para potenciar el posicionamiento de la marca y en consecuencia aumentar sus niveles de ocupación y posicionamiento.
- **Metodología:** Este plan de acción parte de la elección de los medios a utilizar, a través de los cuales se buscará fortalecer el posicionamiento y crear nuevos puntos de contacto con los variados tipos de públicos que la empresa posee como objetivos.

El objetivo de esta campaña de comunicación integrada es lograr las metas de posicionamiento de la empresa y aumentar el porcentaje de ocupación de los locales; al mismo tiempo ayuda con los otros objetivos generales, como la fidelización de los clientes, creación de alianzas estratégicas y la facilitación de replicar el modelo de negocios en otras ubicaciones. De esta forma cada publicidad que la empresa coloca en los distintos medios digitales, serán revisados y modificados cada 3 semanas, con animaciones, cambios de imagen, cambios de texto y actualizaciones constantes.

*Gráfico 29. Propuesta Grafica en producción*



*Elaboración de los autores*

Esta estrategia de publicidad en medios se realiza debido a que en un sitio web visitado, los visitantes tienden a ver la novedad de la página y un cambio constante de la publicidad mantiene el interés del visitante. La publicidad en medios gráficos depende de las imágenes y argumentos colocados en el banner. La misma política se aplica a los medios digitales recién seleccionados, ya sean gráficos o digitales.

*Gráfico 30. Organigrama de precios de Publicidad*

MEDIO	CANT	UND	P.UNT	PARCIAL
<b>Prensa</b>				<b>\$ 2,400</b>
Asesor de Prensa	1	Glb	\$ 2,400	\$ 2,400
<b>Base de Datos</b>				<b>\$ 1,300</b>
Compra de Base de datos	1	Glb	\$ 1,300	\$ 1,300
<b>Revistas</b>				<b>\$ 13,580</b>
Semana Economica	2	Und	\$ 3,990	\$ 7,980
Gastronomia Peruana	2	Und	\$ 2,800	\$ 5,600
<b>Internet</b>				<b>\$ 5,600</b>
Web Gestion	2	mes	\$ 2,800	\$ 5,600
<b>Diseño de Anuncio y flyers</b>				<b>\$ 3,650</b>
En su punto	1	Glb	\$ 1,290	\$ 1,290
Bacan	1	Glb	\$ 560	\$ 560
Estrategias de comunicación	1	Glb	\$ 1,800	\$ 1,800
<b>TOTAL PRESUPUESTO DOLARES</b>				<b>\$ 26,530</b>

*Elaboración de los autores*

#### **7.4. Segmentación y Posicionamiento**

La segmentación se desarrolló tomando la diferenciación de las necesidades en las que se enfoca el proyecto Dark Kitchen, identificando a nuestro tipo de cliente:

- Negocios Gastronómicos, tanto a negocios jóvenes emprendedores que quieran incursionar o han incursionado en la venta de comida por Delivery con la mínima inversión a comparativa del esquema tradicional.
- Restaurantes que no se dan abastos al atender en salón, y desean abrir una nueva rama en el despacho por delivery a modo de Satélites de distribución en Lima Moderna.

### 7.4.1. Segmentación en el Mercado

Se plantea una fuerza de venta capacitada que a través de visitas logren hacer conocer el negocio y los beneficios que pueden obtener tanto los tangibles como rentabilidad, ahorro, aumento del alcance como las ventajas intangibles como el posicionamiento de marca y el prestigio.

Gráfico 31. Target del proyecto Dark Kitchen



Elaboración de los autores

En este cuadro estratégico del *Grafico 28*, tenemos como objetivo realizar un diagnóstico y esquema práctico de una comparativa en el valor entre el esquema tradicional y la propuesta Dark Kitchen con el fin de construir una estrategia poderosa al producto final.

En la gráfica podemos ver que el esquema tradicional contrasta considerablemente con el Dark Kitchen principalmente por la diferencia en el costo del cliente en el arrendamiento del espacio por metro cuadrado, la inversión inicial, el mantenimiento.

### 7.4.2. Posicionamiento en el Mercado

El posicionamiento se logrará a través de dos etapas claramente diferenciadas por ambos nichos de mercado, La primera corresponde a un posicionamiento a nivel

ejecutivo, contactos y presentaciones a través de gremios de inversionistas del rubro gastronómico o que evidencien un interés por entrar a este rubro. Se utilizarían redes de contactos como la cámara de comercio, Produce, etc.

Esta etapa es claramente a una escala mínima ya que el objetivo es poder llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes, antes de convertirlos en la demanda efectiva.

La segunda etapa tiene como objetivo buscar y concretar colocaciones de negocios gastronómicos que ven la oportunidad de utilizar los beneficios de Mikhuna Dark Kitchen para optimizar sus procesos permitiéndoles incrementar sus ventas y reducir sus costos, haciendo más eficientes sus operaciones.

Asimismo, se espera un grado de alto valor que tiene el esquema de la propuesta en las áreas de imagen institucional y la exposición en vitrina, lo cual es un valor que no pasara desapercibido en un rubro el cual cada día busca que el producto tenga mayor visibilidad.

#### ***7.4.3. Estrategia de Posicionamiento***

En la estrategia de posicionamiento se debe proyectar dos perspectivas, frente a la competitividad y frente a los sustitutos.

##### Frente a productos sustitutos

- El emprendedor gastronómico puede acceder a un lugar afianzado con una gran demanda de clientes finales a un costo asequible pues solo abonara los metros efectivos que requiere para crear su producto y enviarlo.
- Evita los costos que conllevan arrendar un espacio mayor al necesario, adicionalmente al personal.
- El edificio está pensando para proveer al emprendedor de espacios eficientes para la producción, el despacho, el recojo y almacenamiento de productos.

- Cuenta con los servicios básicos y necesarios para el funcionamiento eficiente de la producción, reduciendo los gastos convencionales.
- El emprendedor establece su marca y posicionamiento al dar a conocer su producto en una red creciente del negocio de Dark Kitchen.

Frente al mercado

- La diferenciación del producto genera la segmentación del cliente objetivo, aclarando y potenciando la estrategia de marketing para cubrir las necesidades de la demanda.
- Productos especializados, que son más eficientes, generan mayores ganancias y un retorno de la inversión más acelerado.
- El riesgo se reduce considerablemente al disminuir el tamaño del área del producto y por tanto el tamaño de la inversión para los clientes.

*Gráfico 32. Estrategias de Posicionamiento*



*Elaboración de los autores*

Al tener dos clientes claramente diferenciados, tenemos dos productos que ofrecer en las distintas etapas del negocio que es ejecutado y operado por una empresa propietaria y a la vez administradora del mismo:

- Acciones y derechos: Es la propiedad de una porción de la empresa encargada de colocar, administrar y operar el negocio, está dirigido principalmente a inversionistas con alguna experiencia en el sector gastronómico.
- Espacios acondicionados: Es el arriendo a mediano y largo plazo de espacios desde los 13.50 m2 optimizados para la operación de negocios enfocados a la venta de alimentos por delivery.
- Formular una imagen de marca potente que permita que los emprendedores gastronómicos se sientan identificados y que solo la imagen, nombre y propuesta pueda generar a primera instancia, seguridad, profesionalismo e innovación.
- Fidelizar a los clientes, con una red que se expandirá en toda Lima, el cual funcionará como satélites en distintas ubicaciones con el potencial de hacer crecer el negocio de los locatarios.
- Generar un nivel potente de marca, que provea a los locatarios de una visión de prestigio y calidad en sus productos.

## **7.5. Precio**

En este apartado, se describirá las estrategias para establecer los precios y las condiciones de ellos para la correcta comercialización según los requerimiento y necesidades de la demanda efectiva según el estudio de mercado.

### **7.5.1. Política de Precios**

Considerando el estudio de mercado a la demanda potencial, se debe determinar las proyecciones a la cual queremos llegar a nivel de rentabilidad y que este en concordancia con lo establecido en el mercado actual, es por ello que se definen las políticas de precios que van de la mano con los objetivos estratégicos para el proyecto Mikhuna Dark Kitchen.

Para lograr lo mencionado se ha calculado una equivalencia que tiene que existir entre los costos de inversión y la proyección de ingreso por renta de los locatarios para llegar a una recuperación de la inversión en menos de 7 años.

#### *7.5.1.1. Derecho de Llave*

Considerando el plan de negocios, los locatarios deberán considerar los pagos que involucran la renta de los espacios de cocina, para asegurar su compromiso y mostrar la seriedad del producto ofrecido.

- **Garantía:** Los locatarios, deben considerar un abono de garantía al momento de la renta del espacio gastronómico, el será el cálculo de dos meses de renta.
- **Renta Adelantada:** Asimismo los locatarios deberán considerar un pago de dos rentas adelantadas al momento de la firma del contrato.

#### *7.5.1.2. Marcha Blanca*

Para un correcta proyección económica y manejo del mercado acertado se está considerando un periodo de Marcha Blanca la cual tomaran los primeros 12 meses, con una proyección de ocupación de un 60%. Esta estrategia es común para propuestas de negocios disruptivos que toman un periodo promedio de un año para establecerse en el mercado

#### *7.5.1.3. Renta Fija*

La renta fija está determinada por los resultados del estudio de la oferta a nivel de lima metropolitana, asimismo en concordación con lo expuesto en las encuestas del estudio de mercado, asimismo se establecieron los precios por cada tipo de Modelo de Cocina según el metraje de cada tipo, con el ajuste correspondiente de la escala de cada uno.

Con ello se busca diversificar las opciones del cliente, asimismo debido a que existe un ingreso del mercado se espera que anualmente exista un crecimiento del 1.5% de la renta, esto con el objetivo de obtener un porcentaje de ocupación de 80% de las 40 cocinas que estarán en el mercado para satisfacer la demanda efectiva.

Gráfico 33. Precios de Renta Fija

Mercado y tarifas		Tarifa Alq. 1er año (\$xm2)	Tasa reajuste anual (%)	Máxima Tarifa (\$xm2)
Cocina tipo A	13.50 m2	945	1.5%	\$ 959.18
Cocina tipo B	27.75 m2	1803.75	1.5%	\$ 1,830.81
Cocina tipo C	37.70 m2	2262	1.5%	\$ 2,295.93

Elaboración de los autores

#### 7.4.2. Buyer Persona

A continuación, se describe el Buyer persona identificado por el estudio de demanda el cual está considerado como el locatario que tomarían como renta una de las 40 cocinas puestas en comercialización.

Emprendedor. Abraham es un profesional que busca generar rentabilidad con un negocio de comida que cuenta con un público fidelizado debido a su calidad y una logística para el preparado y entrega afinado, pero que no cuenta con una espalda financiera potente para rentar un espacio de restaurante tradicional. Sin embargo, él quiere llegar al público de Lima moderna pero sus finanzas le permiten invertir en un espacio con un costo no mayor a S/4000.00, además de contar con unos S/20 000.00 para cubrir los costos de garantía y adelanto de renta, además de su equipo especializado para la implementación en el espacio rentado.

Restaurante. La Olla de Juanita es un establecimiento de comida criolla, que cuenta con dos locales en Jesús María y Breña, el cual cuenta con atención de salón, pero también una entrega de delivery de manera domestica bajo un empleado contratado, sin embargo, por la cantidad de pedidos que son cerca de 40 al día, no puede darse abasto ya que los locales no están implementados para este tipo de entrega. Asimismo, muchos de estos pedidos suelen ser de distritos de Lima Top y Lima Moderna, por lo que buscan establecerse en el corazón de Surquillo para atender a sus clientes, asimismo requieren un espacio de cerca de 30m2, con un presupuesto de renta de no más de S/7500, asimismo con toda la imple mención lista para su inicio de trabajo eficiente, queriendo duplicar la entrega de pedidos.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO**

La presente evaluación económica financiera tiene como objetivo determinar la viabilidad del proyecto en términos de rentabilidad. La valoración es a 23 años, periodo que se tiene en cuenta a la hora de calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) lo cual se desarrolla a continuación:

### **8.1 Decisión de Inversión**

Este plan de negocios será desarrollado y viabilizado por una empresa peruana, reconocida en el mercado, con experiencia en el sector inmobiliario de rentas y liquidez suficiente, los cuales crearán una empresa que será la que represente en el desarrollo de este proyecto.

Esta empresa inmobiliaria destinará USD 1'168,208 en las siguientes etapas: en el año 0 de USD 196,513 que para efectos prácticos de seguridad en la inversión y asegurar la factibilidad arquitectónica y normativa, se realiza un acuerdo de compra-venta del suelo con unas arras de USD 50,000 dólares vinculado a la aprobación del proyecto por las autoridades municipales y USD 124,163.00 dólares más el impuesto general a las ventas por la gerencia y desarrollo del proyecto inmobiliario para conseguir la licencia de edificación.

Una vez obtenida la licencia de construcción, la empresa destinará USD 971,695 durante el año 01 que corresponden a el 62% del costo de la construcción (USD 503,553), el saldo del costo del terreno (USD 339,249.18) y liquidez para el soporte de la fase pre-operativa, marcha blanca (USD 128,892).

El 38 % restante del costo de construcción será sustentado en un préstamo al 9.5% anual por un monto de USD 311,399 dólares con un periodo de gracia de un año.

El costo de oportunidad estimado o K de accionista esperado es de 15% anual, siendo atractivo para los inversionistas comparados con diferentes rentabilidades del mercado al nivel de riesgo de este tipo de negocio.

Con estas premisas anteriormente expuestas, se realizará una evaluación financiera del proyecto considerando un horizonte de evaluación de 12 años y el K del accionista esperado para realizar el cálculo del VAN y TIR económicos.

## **8.2 Objetivos Financieros**

- Establecer la factibilidad del proyecto.
- Realizar la estimación de la inversión.
- Establecer el financiamiento del proyecto.
- Analizar la sensibilidad de las variables importantes como renta, precio de construcción y porcentaje de vacancia.

## **8.3 Aspectos Generales y Supuestos:**

Se ha tomado las siguientes consideraciones para la evaluación económica financiera:

- La evaluación de este proyecto considera un periodo de construcción y operación de doce (12) años conformados por un año de proyecto y construcción, un año de operación al 60% de ocupación denominado año de marcha blanca y puesta a punto y 10 años de operación con remodelaciones mayores cada 5 años.
- La renta por metro cuadrado de cada espacio tendrá una contraprestación fija en el primer año de operación considerando una ocupación del 60% y un aumento progresivo anualmente.
- Se tiene como valor de construcción sobre rasante USD 690,637.96 dólares, teniendo un valor de USD 461.69 dólares por metro cuadrado más el impuesto general a las ventas, tomando en consideración para efectos del cálculo el área arrendable del proyecto.
- Los gastos de operación incluyen la gestión del espacio, el marketing e impuestos ascendiendo a un valor de USD 594,655.00 durante todo el periodo de evaluación. Estos costos incluyen el personal de administración y gestión de los espacios.
- Los impuestos prediales se incrementan, no se consideran en el resto del periodo de evaluación.
- Los costos operativos de administración y Marketing, se consideran costos fijos con un incremento de 1% anual.

- El precio de renta estará sujeto a una tasa de índice (inflación) del 2.5% anual.

Los aspectos generales y supuestos bajo los cuales se realizan las inversiones se consideran en base a una superficie arrendable de 732,25 metros cuadrados proporcionados en ocho instalaciones por nivel distribuidos en 6 niveles, se considera el primer piso como espacio para estacionamientos de vehículos y reparto.

## 8.4 Flujo económico

Tal como se define al inicio de este capítulo, las inversiones se realizarán a través de aportes de capital de inversionistas privados con experiencia en el rubro inmobiliario de rentas y con liquidez suficiente para llevar a cabo el proyecto, tienen una expectativa de rentabilidad esperada (k de accionistas) de 15% anual. Con estos datos se realiza la evaluación con valores expresados en dólares.

Tabla 31. Flujo económico

III. Flujo de Caja	5 años											10 años		TOTALES
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	
<b>Ingresos</b>														
Ingresos por alquiler de m2			358,615	612,634	627,950	643,649	659,740	676,233	693,139	710,468	728,229	746,435	765,096	7,222,188.01
Ingresos por mantenimiento			95,075	97,452	99,889	102,386	104,945	107,569	110,258	113,015	115,840	118,736	121,704	1,186,869.80
<b>Flujo de Ingresos</b>			453,690	710,086	727,838	746,034	764,685	783,802	803,397	823,482	844,069	865,171	886,800	8,409,057.81
<b>Egresos</b>														
Gerenciamiento			-360,000	-369,000	-372,690	-376,417	-380,181	-383,983	-387,823	-391,701	-395,618	-399,574	-403,570	-4,220,556.43
Mantenimiento			-24,300	-24,543	-24,788	-25,036	-25,286	-25,539	-25,795	-26,053	-26,313	-26,576	-26,842	-281,072.01
Impuesto predial			-2,197	-2,218	-2,241	-2,265	-2,286	-2,309	-2,332	-2,355	-2,379	-2,403	-2,427	-25,409.44
Impuesto a la renta			-5,950	-78,854	-82,923	-87,112	-91,423	-95,859	-100,425	-105,123	-109,957	-114,930	-120,046	-992,500.83
<b>Flujo de Egresos</b>			-392,446	-474,615	-482,642	-490,828	-499,176	-507,690	-516,374	-525,232	-534,267	-543,483	-552,885	-5,519,638.78
<b>Flujo Operativo</b>			61,244	235,471	245,196	255,206	265,509	276,112	287,023	298,251	309,803	321,688	333,915	2,889,419.03
* Se firma un arras de compraventa del terreno sujeto a la aprobación del proyecto en el año 01														
** En el año 0 hay un costo por desarrollo y gerencia de proyecto														
<b>Flujo de Inversiones</b>														
Inversión en el terreno*	-50,000	-339,249												-389,249
Costo de Construcción**	-124,163	-690,638												-814,801
Costos pre-operativos	0	-109,231	-15,696											-124,928
Mantenimiento mayor												-34,532		-34,532
<b>Flujo de Inversiones</b>	<b>-174,163</b>	<b>-1,139,118</b>	<b>-15,696</b>	<b>0</b>	<b>-34,532</b>	<b>0</b>	<b>-1,363,510</b>							
<b>Flujo relevante del IGTV</b>	<b>-22,349</b>	<b>-143,976</b>	<b>78,839</b>	<b>168,144</b>	<b>262,022</b>	<b>0</b>	<b>342,679</b>							
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-196,513</b>	<b>-1,283,095</b>	<b>124,387</b>	<b>403,615</b>	<b>507,218</b>	<b>255,206</b>	<b>265,509</b>	<b>276,112</b>	<b>287,023</b>	<b>298,251</b>	<b>309,803</b>	<b>287,156</b>	<b>333,915</b>	<b>1,868,588.41</b>

Fuente: Elaborado por los autores

## 8.5 Cálculo de la Perpetuidad

Analizaremos el cálculo de la perpetuidad debido a que nuestro proyecto tiene un horizonte de vida más largo que el de evaluación, este resultado nos permitirá visualizar el impacto de futuras rentas fuera del mismo.

Un dato importante que tenemos que considerar es que la renta está a una tasa del índice del 3% anual

Entonces:

### CÁLCULO DE LA PERPETUIDAD

Anualidad último año	\$	280,998.36
k del inversionista		15%
Indexación anual de la renta		3%
Perpetuidad	\$	<b>2,341,653.03</b>

$$P = A / (K - i)$$

Donde i es la tasa de índice de los flujos

Elaboración: Autores de la Tesis

### 8.6 Cálculo del VAN y TIR

Se determinó el periodo de evaluación inicial de 12 años y el modelo de financiamiento a seguir (inversión directa) para calcular el VAN y la TIR del proyecto, dado que la evaluación es a perpetuidad, se consideran los valores actuales netos al finalizar el año 12 desde el inicio del proyecto o el año 10 de operación. El VAN y TIR económicos se calculan en función de las expectativas de los accionistas de un rendimiento anual del 15 % comparado con una inversión en medio retail.

Tabla 32. Cálculo de VAN y TIR

IV. Flujo de Fondos	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	10 años
Flujo Financiero	-196,513	-971,695	78,807	358,864	461,853	209,169	218,735	228,532	238,560	248,821	259,314	235,508	280,998	
Perpetuidad de los FC Op														2,341,653.0
Perpetuidad del Mantenimiento Mayor														-11,338.4
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-196,513</b>	<b>-971,695</b>	<b>78,807</b>	<b>358,864</b>	<b>461,853</b>	<b>209,169</b>	<b>218,735</b>	<b>228,532</b>	<b>238,560</b>	<b>248,821</b>	<b>259,314</b>	<b>235,508</b>	<b>2,611,313</b>	
Periodo de recupero		-1,041,465	-981,876	-745,917	-481,851	-377,857	-283,292	-197,378	-119,392	-48,662	15,437	66,058	554,131	

Ke	15%
<b>VAN</b>	<b>554,131</b>
TIR	23.22%

Fuente: Elaborado por los autores

## 8.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se refiere al punto en el cual el nivel de ingresos y el nivel de costos fijos y variables generados son tales que los costos de estos últimos están cubiertos. Esto significa que el proyecto en su punto de equilibrio no generara ganancias.

Correspondiente al análisis del Proyecto Dark Kitchen, se puede determinar el punto de equilibrio por rentas, costo y ocupación de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Rentas
- Costos Variables
- Costos Fijos

En el proyecto se asumen ingresos brutos por renta en el periodo de 12 años es de USD. 8'409,057.81 dólares y el total de costos asociados, incluida la inversión en terreno y construcción, durante el mismo periodo es de USD 5'519,638.78 dólares.

El análisis nos muestra que el punto de equilibrio del proyecto para hacer que el VAN =0, se traduce en un nivel de ocupación mínima de 84.64%.

## 8.8 Periodo de Recuperación

Como se mencionó anteriormente, el período de recuperación del proyecto es de diez años desde el inicio de la operación. La siguiente tabla muestra los tiempos de recuperación.

Tabla 33. Periodo de recuperación

IV. Flujo de Fondos	0 años					5 años					10 años					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Flujo Financiero	-196,513	-971,695	78,807	358,864	461,853	209,169	218,735	228,532	238,560	248,821	259,314	235,508	280,998	0	0	0
Perpetuidad de los FC Op													2,341,653.0			
Perpetuidad del Mantenimiento Mayor													-11,338.4			
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-196,513</b>	<b>-971,695</b>	<b>78,807</b>	<b>358,864</b>	<b>461,853</b>	<b>209,169</b>	<b>218,735</b>	<b>228,532</b>	<b>238,560</b>	<b>248,821</b>	<b>259,314</b>	<b>235,508</b>	<b>2,611,313</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Periodo de recuperacion		-1,041,465	-981,876	-745,917	-481,851	-377,857	-283,292	-197,378	-119,392	-48,662	15,427	66,058	554,131	554,131	554,131	554,131

## 8.9 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta de gestión que le permite a una organización predecir el resultado de un proyecto, ayudando a comprender las incertidumbres, las limitaciones y la cantidad de límites a los que está expuesto un proyecto sin perder su viabilidad y cómo los diferentes valores nos permiten determinar qué tan diferentes de las variables independientes pueden influir en una variable dependiente particular.

En el caso presentado en este plan de negocios, previamente se identificaron 2 variables. Estos son: el Precio de renta y la Vacancia.

### 8.9.1 Análisis de Sensibilidad en función al precio de renta

En esta tabla, se muestra la sensibilidad del precio de renta a través del tiempo, según el análisis de demandas y el movimiento del mercado.

Tabla 34. Sensibilidad al precio de Renta

Sensibilidad al precio de renta		
	VAN	TIR
	554,131	23.22%
5.00%	713,271	25.34%
2.50%	633,701	24.29%
<b>0.00%</b>	<b>554,131</b>	<b>23.22%</b>
-5.00%	394,991	21.01%
-7.50%	315,421	19.87%
-10.00%	235,850	18.70%
-12.50%	156,280	17.49%
-16.00%	44,882	15.73%
<b>-17.41%</b>	<b>0</b>	<b>15.00%</b>
-19.91%	-79,570	13.66%
-22.41%	-159,140	12.26%

### 8.9.2 Análisis de Sensibilidad respecto a la vacancia.

En esta tabla, se muestra la sensibilidad respecto a la vacancia a través del tiempo, según el análisis de la oferta actual y el movimiento del mercado.

Tabla 35. Sensibilidad respecto a la vacancia.

Sensibilidad a la ocupabilidad		
	VAN	TIR
	554,131	23.22%
80.8%	-137,130	12.67%
82.7%	-68,565	13.85%
<b>84.64%</b>	<b>0</b>	<b>15.00%</b>
86.7%	74,176.4	16.20%
88.6%	142,741	17.27%
90.5%	211,306	18.32%
92.4%	279,871	19.34%
94.3%	348,436	20.34%
96.2%	417,001	21.32%
98.1%	485,566	22.28%
<b>100.0%</b>	<b>554,131</b>	<b>23.22%</b>

Análisis de sensibilidad Bidimensional												
Var. Precio	Ocupabilidad											
	554,131	50.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	100.0%
10.00%	-1,086,294	-890,919	-695,545	-500,170	-304,795	-109,329	87,019	283,367	479,715	676,063	872,411	
7.50%	-1,125,892	-934,477	-743,062	-551,647	-360,232	-168,817	23,363	215,732	408,102	600,471	792,841	
5.00%	-1,165,489	-978,034	-790,579	-603,124	-415,669	-228,214	-40,293	148,098	336,489	524,880	713,271	
2.50%	-1,205,087	-1,021,592	-838,096	-654,601	-471,105	-287,610	-103,949	80,463	264,876	449,288	633,701	
0.00%	-1,244,685	-1,065,149	-885,613	-706,078	-526,542	-347,006	-167,471	12,829	193,263	373,697	554,131	
-2.50%	-1,281,606	-1,108,706	-933,130	-757,555	-581,979	-406,403	-230,827	-54,806	121,650	298,105	474,561	
-5.00%	-1,317,357	-1,152,264	-980,648	-809,031	-637,415	-465,799	-294,183	-122,440	50,037	222,514	394,991	
-7.50%	-1,353,108	-1,195,821	-1,028,165	-860,508	-692,852	-525,196	-357,539	-189,883	-21,576	146,922	315,421	
-10.00%	-1,388,860	-1,239,378	-1,075,682	-911,985	-748,289	-584,592	-420,895	-257,199	-93,189	71,331	235,850	
-12.50%	-1,424,611	-1,281,149	-1,123,199	-963,462	-803,725	-643,988	-484,251	-324,515	-164,778	-4,261	156,280	
-15.00%	-1,460,362	-1,320,476	-1,170,716	-1,014,939	-859,162	-703,385	-547,608	-391,831	-236,053	-79,852	76,710	

Elaboración: Autores de la Tesis

### 8.10 Estado de Resultados proyectados

Este análisis crea un estado de resultados basado en el flujo económico del proyecto durante un período de tiempo (12 años). Esta es una manera de ver el progreso de su proyecto en una presentación fácil de entender.

Tabla 37. Estado de resultados proyectados

II. Estado de Ganancias y Pérdidas	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	totales
<b>Ingresos</b>														
Ingresos por alquileres (m2)			358,615	612,634	627,950	643,649	659,740	676,233	693,139	710,468	728,229	746,435	765,096	7,222,188
Ingresos por mantenimiento			95,075	97,452	99,889	102,386	104,945	107,569	110,258	113,015	115,840	118,736	121,704	1,186,870
<b>Ingresos Totales</b>			<b>453,690</b>	<b>710,086</b>	<b>727,838</b>	<b>746,034</b>	<b>764,685</b>	<b>783,802</b>	<b>803,397</b>	<b>823,482</b>	<b>844,069</b>	<b>865,171</b>	<b>886,800</b>	<b>8,409,058</b>
<b>Costos y Gastos</b>														
<b>Costo de ventas - Depreciación</b>			<b>-34,532</b>	<b>-379,851</b>										
Depreciación de los edificios			-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-34,532	-379,851
Depreciación mantenimiento mayor												0	0	0
<b>Otros gastos</b>			<b>-398,989</b>	<b>-408,254</b>	<b>-412,212</b>	<b>-416,209</b>	<b>-420,246</b>	<b>-424,324</b>	<b>-428,442</b>	<b>-432,602</b>	<b>-436,803</b>	<b>-441,046</b>	<b>-445,331</b>	<b>-4,664,458</b>
Amortización pre-operativos			-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-12,493	-137,420
Gerenciamiento y mkt			-360,000	-369,000	-372,690	-376,417	-380,181	-383,983	-387,823	-391,701	-395,618	-399,574	-403,570	-4,220,556
Mantenimiento			-24,300	-24,543	-24,788	-25,036	-25,286	-25,539	-25,795	-26,053	-26,313	-26,576	-26,842	-281,072
Impuesto predial			-2,197	-2,219	-2,241	-2,263	-2,286	-2,309	-2,332	-2,355	-2,379	-2,403	-2,427	-25,409
<b>Total costos y gastos</b>			<b>-433,521</b>	<b>-442,786</b>	<b>-446,744</b>	<b>-450,741</b>	<b>-454,778</b>	<b>-458,856</b>	<b>-462,974</b>	<b>-467,133</b>	<b>-471,335</b>	<b>-475,578</b>	<b>-479,863</b>	<b>-5,044,309</b>
Utilidad Antes de impuestos			20,169	267,300	281,095	295,293	309,907	324,947	340,423	356,349	372,735	389,593	406,937	3,364,749
<b>Impuesto a la renta</b>			<b>-5,950</b>	<b>-78,854</b>	<b>-82,923</b>	<b>-87,112</b>	<b>-91,423</b>	<b>-95,859</b>	<b>-100,425</b>	<b>-105,123</b>	<b>-109,957</b>	<b>-114,930</b>	<b>-120,046</b>	<b>-992,601</b>
<b>Utilidad despues de impuesto</b>			<b>14,219</b>	<b>188,447</b>	<b>198,172</b>	<b>208,182</b>	<b>218,484</b>	<b>229,087</b>	<b>239,999</b>	<b>251,226</b>	<b>262,778</b>	<b>274,663</b>	<b>286,891</b>	<b>2,372,148</b>

Elaboración: Autores de la Tesis

### 8.11 Conclusiones Económicas y Financieras

Tanto los períodos de análisis de flujo financiero como económico se basan en la inversión total del proyecto es a perpetuidad, pero para la evaluación inicial se considera 12 años duración del proyecto, proyecciones de renta, los costos totales, estados de pérdidas y ganancias y la estructura de financiamiento de Mikhuna Dark Kitchen.

Los resultados de los análisis económicos e indicadores muestran un VAN de \$554,131.00, una TIR de 23.22%, el periodo de recuperación es en el año 10 de operación.

El presupuesto de inversión del proyecto Mikhuna Dark Kitchen es de USD 1'363,510.00 dólares que incluyen costos del terreno, proyecto, construcción y soporte operación.

El presente plan de negocio será viabilizado por una empresa de capital nacional o internacional especializada en negocios de renta inmobiliaria y con suficiente liquidez, una pequeña parte de la construcción aproximadamente el 38% será financiado por un

préstamo al 9.5% de interés anual, con devolución o pago total de la inversión al año doce desde el nacimiento del proyecto o el décimo año de operación, obteniendo resultados favorables y viables para aceptar el proyecto económicamente. En análisis de sensibilidad se concluyen que, en los dos escenarios como precio de renta, y porcentaje de vacancia u ocupación se determinó:

En el escenario de reducción del precio de renta /m<sup>2</sup>, nos da como resultado que el proyecto podría soportar una reducción de hasta el 17.41%, manteniendo el resto de variables constantes, y llegando a un VAN = 0.

En el análisis de escenario de sensibilidad a los costos de construcción, permite un incremento de 50% como máximo para llegar a un VAN=0

En la sensibilidad a la vacancia el proyecto puede llegar a un nivel de ocupación de 60% el primer año, el análisis nos muestra que el proyecto Mikhuna puede soportar no menos de 84.64% de ocupación promedio anual para llegar al punto de equilibrio y el VAN sea igual a cero.

## CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

#### Conclusión 01:

Podemos concluir que el mercado de cocinas ocultas tiene gran demanda por satisfacer, esto considerando que el 69% de potenciales clientes usan el sistema de Delivery. son pocas las empresas que están en el rubro del Dark Kitchen y los productos sustitutos no logran cumplir con los requerimientos a nivel técnico, infraestructura, logística y ubicación.

#### Conclusión 02:

En la comparativa con la oferta nacional, se vio reflejado que las cocinas ocultas agrupadas y las independientes si bien cuentan con un gran ahorro a comparación de los esquemas tradicionales, debido a la escala del proyecto, nuestros clientes cuentan con una logística, infraestructura y costos que superan a la oferta actual. Llegando a tener un ahorro en la inversión de hasta el 75%. Internacionalmente se toma como referencia que las cocinas ocultas no buscan reemplazar la cocina internacional, sino lo contrario, busca el crecimiento de las mismas llegando a un mayor alcance, para ello el estar al paralelo de la tecnología es crucial para avanzar con el mercado y la demanda.

#### Conclusión 03:

Luego del estudio de mercado, se concluye que los principales clientes a los que avocaríamos son los empresarios gastronómicos que ya cuentan con un producto definido y una recepción positiva de clientela, de estos, un 54% estarían interesados en adquirir el producto de cocinas ocultas con un 32% específicamente en Lima Moderna (Surquillo). Asimismo, luego de las encuestas se determinó una demanda directa efectiva de 998 clientes.

#### Conclusión 04:

El interés de un producto Dark Kitchen en Lima moderna (distritos de Miraflores, Surco, Surquillo, Barranco y San borja), se estima de un aproximado de 14mil clientes potenciales, asimismo los requerimientos técnicos de estos oscilan en un espacio

mínimo de 13m<sup>2</sup>, con servicios incluidos, posibilidad de tener área de almacenaje, además de un elevador de alimentos que genera una eficiencia en la entrega del producto.

Conclusión 05:

Luego de los resultados de las exigencias del mercado, Mikhuna Dark Kitchens será proyectada en el corazón de Surquillo, ubicado en la cuadra 52 de la Av. República de Panamá, en un terreno de 239.17 m<sup>2</sup> el cual contará con 6 pisos el cual albergará 40 unidades de cocinas en formato de módulos para un mix de productos según la demanda.

Conclusión 06:

Se concluye que el proyecto presentado contempla un plan de operación y marketing, el cual tiene como canal de propagación los eventos y ferias, así como una exposición transversal a través de redes sociales, con agentes especializados para la presentación de los productos, el cual tiene el fin de obtener una ocupación de un 60% al primer año del inicio de operaciones, para luego de 85% al 100% en su vida útil promedio.

Conclusión 07:

El proyecto es rentable con un VAN que asciende a \$554,131.00 obtenido con una tasa de descuento de 15% anual. El proyecto genera flujos positivos a partir del año 2 de operación y el periodo de recupero es en el año 10 de la operación. El proyecto es sensible a la ocupación, debe alcanzarse al menos 84.64% para que el van sea positivo.

## **9.2. Recomendaciones**

### Recomendación 01:

Se sugiere implementar estrategias de desarrollo de producto para buscar mayor diferenciación de los competidores actuales, teniendo en cuenta que ya hay varios competidores y se podrían sumar otros.

### Recomendación 02:

Se sugiere implementar lo propuesto en la tesis en el Perú, debido a que es un negocio rentable con elevado impacto social, medio ambiental y económico y que permitirá desarrollar un sector clave, muy golpeado debido al COVID19 y contribuirá a la cultura culinaria del Perú.

### Recomendación 03:

Mikhuna Dark Kitchen es un servicio que tiene el potencial de ser replicado en entornos semejantes por lo cual deberá evaluar los resultados que se obtengan a nivel local y luego definir un plan para expandir el uso de la aplicación en otras ciudades y/o países.

### Recomendación 04:

Como segunda parte del proyecto se plantearía un servicio post venta que permite capacitar y elaborar planes competitivos para aquellos emprendedores con bajas calificaciones, esto incluye asesorías personalizadas, así es posible lograr un énfasis en el control de calidad del plato preparado para garantizar un negocio sostenible enfocado en el comensal.

### Recomendación 05:

Es importante realizar el seguimiento de la gestión del proyecto y tomar las medidas correctivas a tiempo, por ello, se han definido objetivos claros y medibles que permiten saber si se está cumpliendo con lo establecido en el plan inicial.

## CAPÍTULO X. REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/pren-sa/noticias/ne-gocios-de-restaurantes-se-incre-mento-en425-en-enero-del-pr-esente-ano-12177/>
- La Cámara. (2020). El negocio de la comida vía apps de delivery. Recuperado de [lacamara.pe/el-neg-ocio-de-la-comi-da-via-online](http://lacamara.pe/el-neg-ocio-de-la-comi-da-via-online)
- Mejías Diánez, E.J. (2014). Cómo interactuar con el consumidor y conocer a tus clientes. Recuperado de <https://www.ori-entadorweb.com/int-eractuar-con-el-consu-midor/>
- Perú Retail. (2020). La transformación digital de los malls frente al Covid-19. La web del Retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/latransfo-rmacion-di-gital-de-los-malls-fren-te-al-covid-19/>
- Perú Retail, (2020). Perú: Más de 3.000 restaurantes podrán solicitar autorización en Produce virtual. La web del retail y los canales comerciales. Recuperado de <https://www.pe-ru-retail.com/p-eru-mas-de-3000-restaurantes-podran-solicitarau-torizacion-produce-v-irtual/>
- Revista Perú retail, (30 abril de 2018). <https://www.pe-ru-reta-il.com/el-uso-de-app-s-de-deli-very-crecio-un-30-en-Lima/>
- Arellano Marketing (2019). *Base de datos “Informe de los seis estilos de vida en Perú y Latinoamérica*. Consultora Arellano Marketing. Recuperado de <https://www.arel-lano.pe/los-se-is-estilos-de-v-ida>.
- Barrera, O., Casaverde, C., Correa, C., & Moore, R. (2019). “Plan de Negocios de una plataforma colaborativa AYNI 2.0 para la gestión de compras y entregas de productos básicos” – ESAN – Esan Business School. Perú.
- BCR, Perú. (2020). Reporte de Inflación junio-2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021.

Cutipa, S., Rios, L., Lasteros, E., & Aquino, E. (2019). “Plan de negocio para el suministro delivery de ingredientes listos para cocinar en casa” – ESAN – Esan Business School

*Efecto coronavirus: compras online crecerían 50% en abril.* (2020, 3 de abril) Recuperado de <https://lacama-ra.pe/efecto-coron-avirus-compras-online-crecerian-50-en-abril/>

*Fuentes-Blasco, M., & Moliner-Velázquez, B. (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 24(53), 99-112*

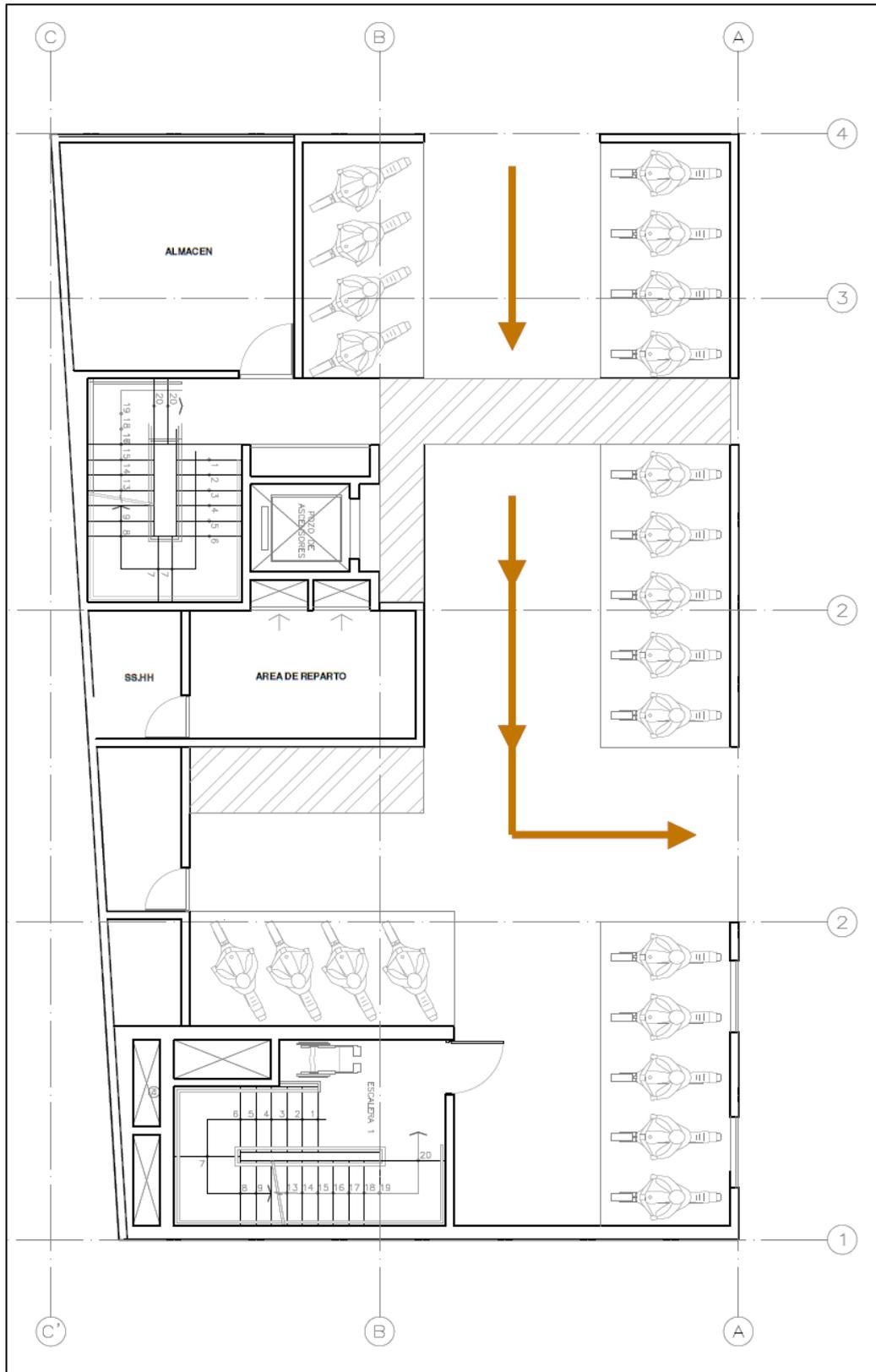
*Guevara, D. (2020). Seminario de Tesis para Gerencia de Administración de empresas. Centrum. PUCP.*

*INEI. (2018). Producción y Empleo Informal en el Perú. Obtenido de Sitio Web: <https://www.inei.gob.pe/media>*

*PUCP (2020). Plataformas colaborativas: Factores para su uso como canal de distribución de productos en empresas del sector gastronómico. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655186/BernalG\\_P.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655186/BernalG_P.pdf?sequence=3)*

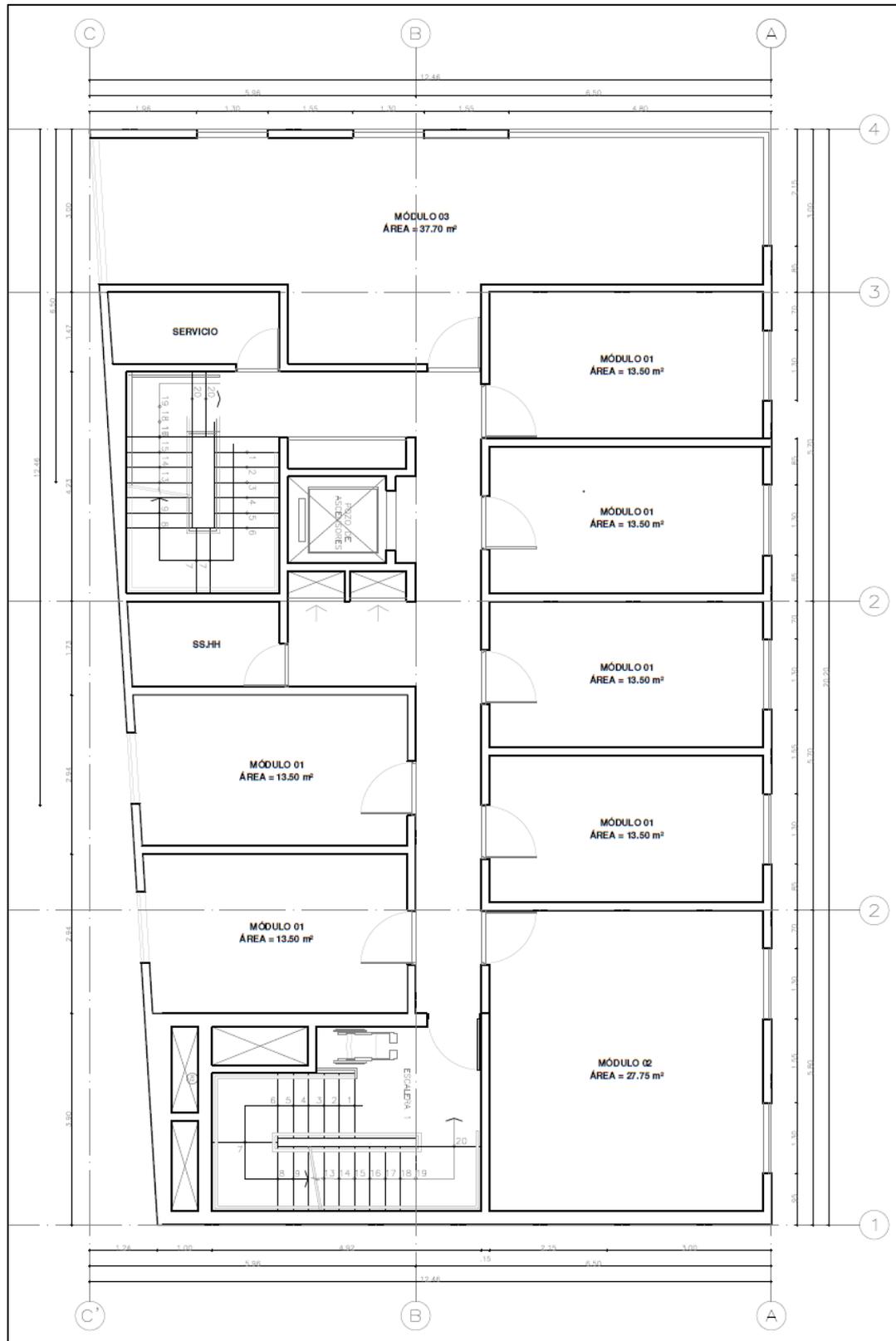
## ANEXO I: PLANIMETRIA ARQUITECTONICA

### 1. Plantas Arquitectónicas – primer piso



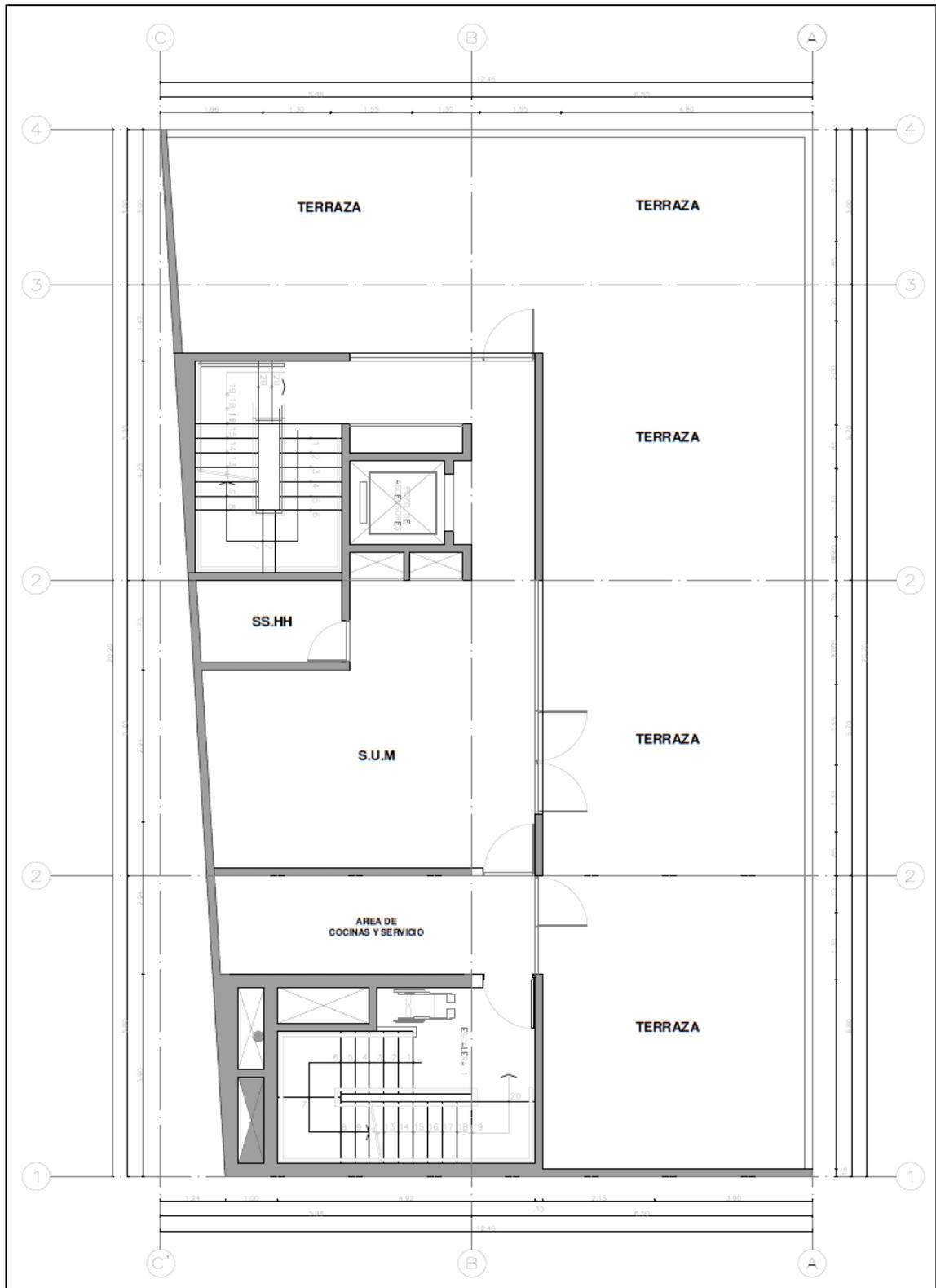
*Elaboración: Autores de la Tesis*

## 2. Plantas Arquitectónicas – segundo al sexto piso



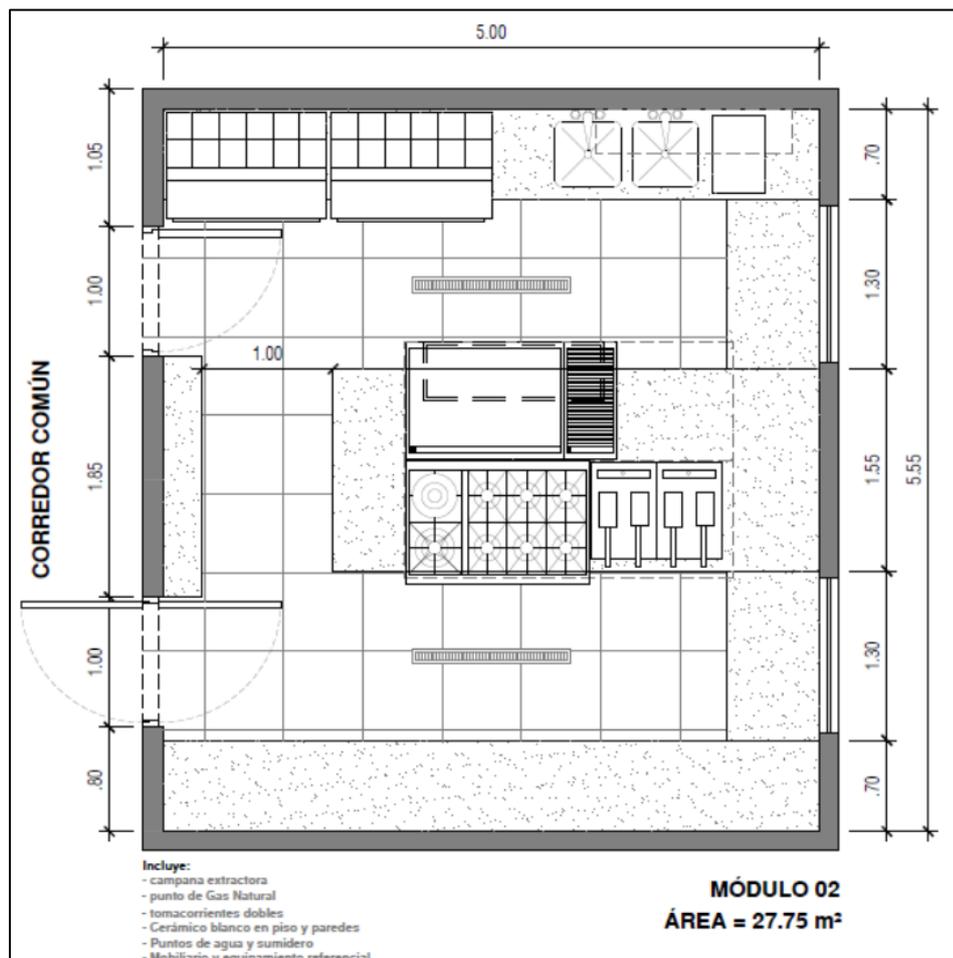
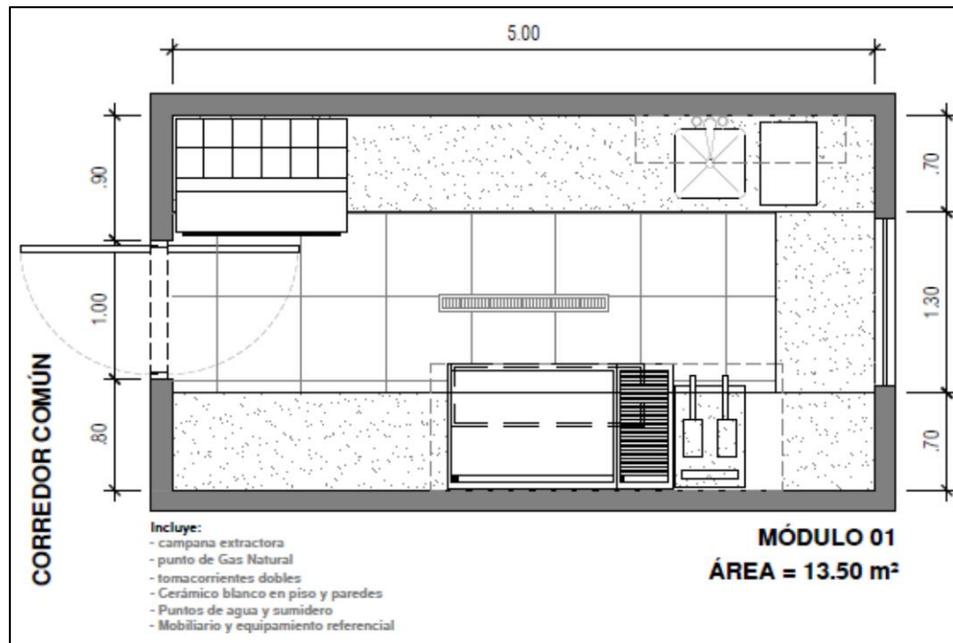
*Elaboración: Autores de la Tesis*

### 3. Azotea



*Elaboración: Autores de la Tesis*

#### 4. Tipología de cocinas



*Elaboración: Autores de la Tesis*

## ANEXO II: MODELO ENCUESTAS

### ENCUESTA DARK KITCHEN

Estamos desarrollando un estudio con respecto al modelo **DARK KITCHEN**, este proyecto se encontrará localizado en el distrito de Surquillo, Lima, la encuesta tomará solo 5 minutos con fines principalmente académicos manteniendo la confidencialidad correspondiente. Agradecemos la participación.

1. Género
  - a) Femenino
  - b) Masculino
  
2. ¿Cuál es el distrito en el que opera actualmente?  
\_\_\_\_\_
  
3. ¿En qué rango de edad se encuentra Usted?
  - a) De 18 a 25
  - b) De 26 a 35
  - c) De 36 a 44
  - d) De 45 a 55
  - e) De 56 a más
  
4. ¿En qué rubro gastronómico tiene su negocio?
  - a) Gourmet
  - b) Comida Rápida
  - c) Casera
  - d) Postres
  - e) Otros (especifique)\_\_\_\_\_
  
5. ¿Cuánto tiempo tiene su negocio?  
\_\_\_\_\_
  
6. ¿Qué aplicación de delivery utiliza?
  - a) Rappi
  - b) Pedidos Ya
  - c) Motorizado independiente
  - d) No utilizo
  - e) Otros (especifique)\_\_\_\_\_
  
7. ¿cuál es el nivel de gastos Fijos que tiene su negocio mensualmente (alquiler, mantenimiento y seguridad)?
  - a) no pago alquiler
  - b) S/500 a S/2,000 soles
  - c) S/2,001 a S/3,500 soles
  - d) S/3,501 a S/5,000 soles
  - e) S/5,001 a S/6,500 soles
  - f) Más de S/6,500 soles
  
8. ¿Cuál es el costo mensual aproximado de gas?

- g) S/100 a S/200 soles
- h) S/201 a S/300 soles
- i) S/301 a S/400 soles
- j) más de S/400 soles (especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Cuántos pedidos atiendes al día?

- k) 1 a 20 pedidos
- l) 20 a 40 pedidos
- m) 41 a 60 pedidos
- n) 61 a 80 pedidos
- o) más de 80 pedidos (especifique) \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que una nueva o mejor ubicación de impactaría favorablemente en su negocio?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

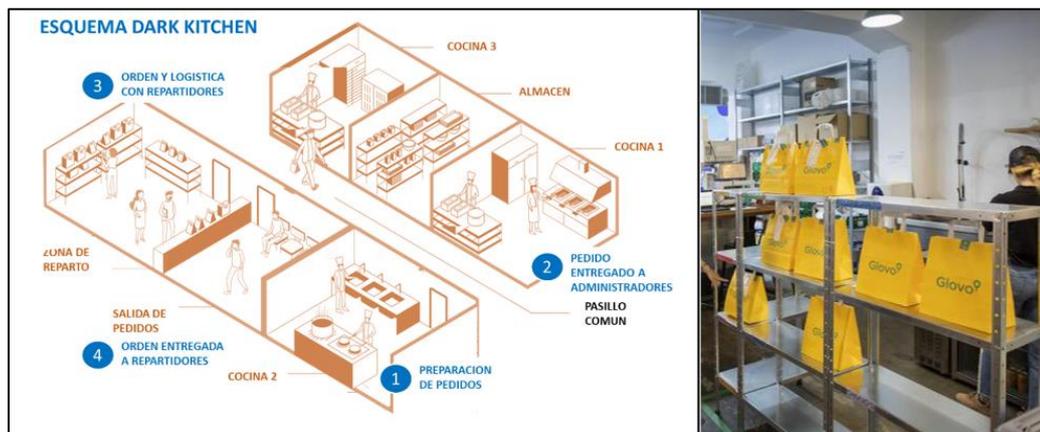
## Evaluación de la propuesta: DARK KITCHEN

### PROPUESTA INNOVADORA PARA EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS GASTRONOMICOS

Esta propuesta consiste en la renta de cocinas independientes en un edificio diseñado especialmente para reducir los costos convencionales ubicados en el distrito de Surquillo para la atención de pedidos por delivery.

Contando con los siguientes beneficios:

- ubicación céntrica con gran alcance
- reducir al máximo los gastos fijos convencionales (alquiler y servicios)
- Renta de un espacio eficiente con toda la implementación necesaria.
- personal especializado encargado de la entrega de pedidos a los motorizados.
- Software para mantener actualizado para administrar sus pedidos



11. ¿Qué le parece el sistema de Dark Kitchen?
- Nada interesante
  - Poco interesante
  - Indiferente
  - Interesante
  - Muy Interesante
12. ¿Cuán probable es que usted adquiera este sistema?
- Nada probable
  - Poco Probable
  - Indiferente
  - Probable
  - Muy Probable

Si al responder, eligió que es probable o muy probable que considere invertir en el negocio presentado, por favor continúe con las siguientes preguntas, de lo contrario finalice la encuesta.

13. Califique cada uno de los atributos presentados en la propuesta. En la escala del 1 al 5, donde 1 es menos y 5 es más importante.

	1	2	3	4	5
Ubicación					
Precio de Alquiler					
Infraestructura					
Administración					
Seguridad					
Reducir los costos de servicios (gas, luz y agua)					
Software para administrar los pedidos delivery					

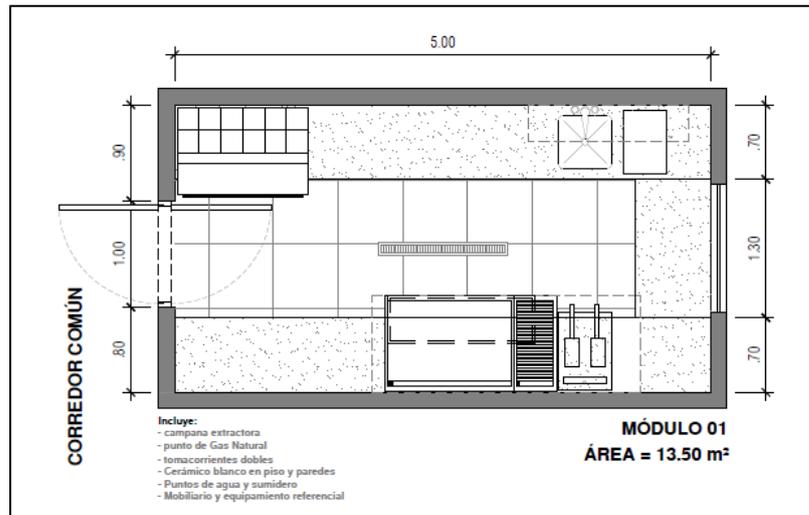
14. ¿Cuál sería el metraje mínimo que necesita para seguir desarrollando su negocio?
- 10 - 20 m<sup>2</sup>
  - 20 - 30 m<sup>2</sup>
  - más de 30 m<sup>2</sup>

15. Indique en un nivel del 1 al 5, en donde 1 es menos importante y 5 el más importante.  
Que funciones o características agregaría para el buen funcionamiento de su negocio.

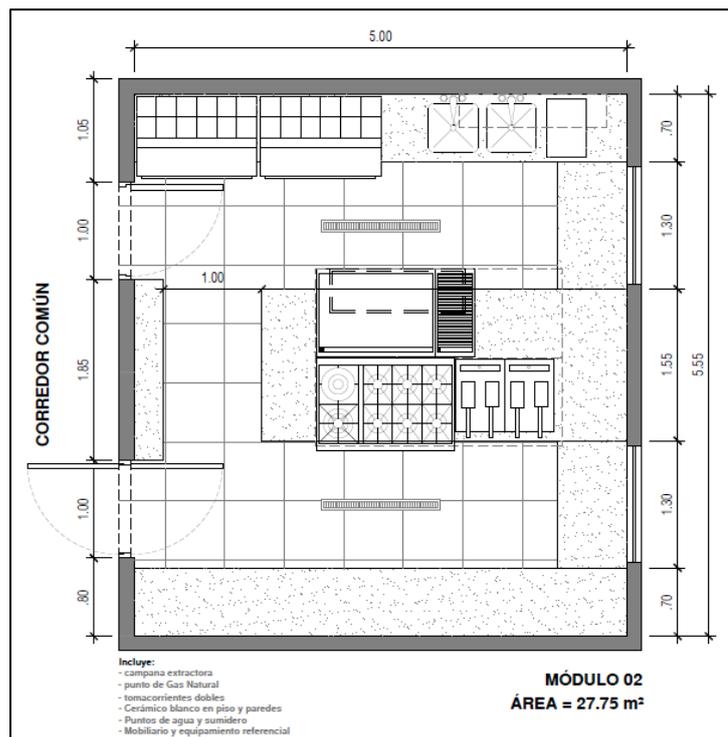
	1	2	3	4	5
Servicios básicos (agua, luz, gas)					
Buena ventilación del lugar					
Facilidades de almacenamiento					
Lockers y servicios higiénicos					
Buena comunicación					

16. Teniendo en cuenta todos los beneficios que requiere y necesita ¿Cuál es el formato que más se adecue a lo que usted le podría interesar?

**Tipo 01: 13.50m<sup>2</sup>**  
 Renta entre los \$1000 - \$1200 mensuales



**Tipo 02: 27m<sup>2</sup>**  
 Alquiler entre los \$1600 - \$1800 mensuales



17. Finalmente, ¿Qué cambiaría o agregaría en la propuesta para que sea más atractiva para usted?

## ANEXO III: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD



### PROYECTO DARK KITCHEN-ENTREVISTADO: PAUL FUENTES ESPINOZA

FECHA DE LA ENTREVISTA: 4/10/2022 16:30 HRS.

Entrevistador: Buenas tardes, Paul, agradecerte por tu tiempo para esta entrevista. ¿Por qué elegiste este rubro? ¿Cuánto tiempo tienes en el negocio? ¿Cuánto fue tu inversión inicial?

Paul: Buenas tardes. Acá en el rubro tengo 7 años, no empecé como cebichería, empecé con un amigo que hacía caja china y unos cuantos platos de carta. Lamentablemente como cosas de la vida de un emprendedor a las 2 semanas mi amigo dejó el negocio y yo ya había hecho la inversión inicial me quedé, subí al caballo y seguí para adelante. Tuve que sacar los platos que yo preparaba y poco a poco fui contratando un cocinero, él me dijo que pescados y mariscos el margen era más alto y bueno así empezamos, un poco de casualidad.

Entrevistador: Es local de la cevichería está en San Miguel, ¿Es propio?

Paul: Alquilado, pero por temas de pandemia tuve que dejar el local donde estaba antes, en la avenida La Marina, bien ubicado al lado de un restaurante grande y siempre me jalaba uno que otro cliente hasta que tuve que ampliar mi carta, tuve que hacer comida criolla, internacional, mi carta tiene varios platos.

Entrevistador: Y de ahí pasaste a tu local actual por la pandemia.

Paul: Sí, el problema fue que por la época de la pandemia los restaurantes pequeños y que no tenían marca, no tenían fecha de apertura. Al principio ningún restaurante tenía fecha de apertura y después empezaron con las cadenas. Los restaurantes grandes sólo tenían delivery cosa que me cambió un poco el negocio, no somos especialistas en delivery. Si bien trabajamos con uno que me hacía los servicios no me dedicaba especialmente a hacer delivery.

Entrevistador: Y el delivery es complicado para el tema de pescados y mariscos.

Paul: En pescados y mariscos se hace poco delivery, la gente se fue acostumbrando porque no podía salir de casa. Hay un problema en lo que es pescados y mariscos, en comparación con otros deliveries o de otro tipo de comida, no hay envases especiales para pescados y mariscos y lo que uno vende es la presentación del plato y uno jala el ojo con eso, uno pone una foto muy bonita en la carta de un restaurante pero en el momento que tú lo presentas en un envase no está adecuado para la presentación de cómo se come realmente en un restaurante. Si es un chifa o comida rápida o pollo a la brasa, es más fácil de llegar con el plato de esa manera, no tiene presentación casi, pescados y mariscos es mucho más decorativo.

Entrevistador: Además de la presentación tienes la caducidad del producto.

Paul: Claro. No puedes mezclar lo que es comida caliente con comida fría y tienes que preguntar más o menos a dónde lo vas a llevar, yo hago un delivery cerca pero ya depende de Rappi o de otra empresa.

Oficina Principal: Av José Pardo 434-Piso 16. Miraflores

Entrevistador: ¿Cómo manejas el delivery?

Paul: Por ejemplo, si yo le envío el delivery y me pide un plato de ceviche, veo la distancia que está. Si pasa de los 15 minutos en moto ya es una distancia más o menos a considerar, si lo tomo el pedido en el restaurante o me llama por teléfono, sobre todo las amistades que viven un poco lejos, el jugo del cebiche se lo llevo aparte para que no se cocine el pescado, en un taper aparte echo el jugo con un poco de hielo para que se mantenga.

Entrevistador: Tu radio de acción son 15 minutos alrededor de tu local.

Paul: Exacto. Lo puedo enviar pero normalmente las personas no están acostumbrados a comer pescados y mariscos. Si bien con la pandemia ha ampliado esto que uno come en casa, las personas lo quieren fresco, del momento. Ya no tengo tantas mesas como antes, y otras cebicherías tampoco hacen delivery, puedo coger ese mercado.

Entrevistador: ¿Cuántas mesas tienes en tu local?

Paul: 6 mesas, de 18 mesas redujimos a 6.

Entrevistador: ¿En el rubro de cebiche cuánto tiempo tienes?

Paul: 6 años y medio.

Entrevistador: ¿Cuántos colaboradores tienes?

Paul: 5, un cocinero, un cebichero y un ayudante.

Entrevistador: El área de tu local.

Paul: Tiene unos 70 m<sup>2</sup> y la cocina unos 25 m<sup>2</sup>. Lo que pasa es que en la cocina tengo congeladores.

Entrevistador: ¿Qué otros productos tienes en tu carta?

Paul: Platos criollos, caldo de gallina, chicharrón de chancho que los tengo todos los días. En platos criollos tengo lomo saltado, lo más típico que hay. Tallarines al pesto, es un poco lo que busca la gente.

Entrevistador: ¿Cuántos tickets sacas al día?

Paul: Ahora ha bajado cualquier cantidad porque también tengo que vender menú. Los platos a la carta ya no se consumen a diario, unos 40 tickets al día.

Entrevistador: ¿Tu horario de atención?

Paul: De 8:30 a 5:00

Entrevistador: ¿Qué software usas para tus pedidos?



Paul: Trabajo con un software para hacer los pedidos y parte de la contabilidad, no completa. Me sirve para tomar los pedidos internos y derivarlos a la cocina, el software me permite hacer las facturas y boletas electrónicas. Lo pago mensual, es un servicio tercerizado que sale por 57 dólares mensuales.

Entrevistador: ¿Cuál es la distribución de tus gastos?

Paul: Los gastos fijos están en el personal, en el alquiler del local, luz, agua. El problema ha sido el gas en los últimos 4 meses, tengo el gas licuado. En el otro local invertí en gas natural, pero lo perdí al dejarlo.

Entrevistador: ¿Tienes planes de irte a gas natural?

Paul: Cálida si llega a este local. El problema es que como las cosas no han ido bien en los últimos 4 meses y menos con este gobierno, uno ya no pelea por buscar clientes, uno pelea con los proveedores porque semanalmente suben los precios de todo y lo que está pasando es que los mismos proveedores mayoristas con los que trabajamos años ya no te dan el crédito. No es porque tú no les pagues, sino es porque les suben el precio a ellos y no les conviene dar el crédito por una semana y tienes que pagar al contado y ellos también compran menos mercadería. Todo es una cadena, al subir los precios y yo no poder subir los precios de mis platos tienes que reducir un poco la cantidad y hay 2 cosas, si reduces la porción los clientes no vienen y si subes el precio tampoco vienen y sales de competencia. Entonces estamos en ese problema de saber o nos ampliamos a un local más grande o reducimos un poco los costos, no sólo me perjudica económicamente a mí. A la misma gente que consume, nuestros mismos clientes, tenemos problemas con ellos, porque también les damos crédito y ellos se ven fastidiados porque no lo pueden pagar.

Entrevistador: En la misma cocina tienes tu congeladora. ¿Cómo es el almacenaje?

Paul: Tengo un congelador sólo de pescados y mariscos que lo tengo en la parte del fondo del salón y otro congelador que sólo es de carnes y pollo que está centro de la cocina, son congeladores grandes. No tengo espacio porque están juntos, fuera del refrigerador que es para la mayonesa, ajíes. Otro refrigerador para verduras, ya se hace un poco apretado el espacio.

Entrevistador: Y te queda poco espacio para la cocina.

Paul: Y por la contaminación cruzada, no puedes tener juntos pescado con carne y pollo.

Entrevistador: Legislación sanitaria

Paul: La municipalidad tiene la norma escrita, no chequean a todos los restaurantes, pero uno por experiencia uno va aprendiendo y es preferible separar todos los productos y algunas cosas empaquetar al vacío y vas a ver que te va a durar más tiempo.



Entrevistador: Coméntame sobre el Dark Kitchen

Paul: Hace una semana y media aparte de Rappi estamos con Divi Foods que ahora han ampliado su plataforma, son una competencia de Rappi que está entrando con un porcentaje menor. Lo que no tengo dentro del local lo estoy llenando con un mercado que yo no lo había visto porque la plataforma es de ellos. He sido uno de los primeros que he entrado con ellos y pueden llevar los pescados y mariscos hasta más lejos, yo pongo mi radio de acción y he puesto sólo hasta Magdalena, pero Divi te lo puede llevar y trato que me dé más tiempo para la preparación. Mi radio de acción de 15 minutos es cuando yo hago el delivery, a través de las empresas sí lo puedes llevar más lejos.

Entrevistador: ¿Cuánto de espacio necesitarías? ¿Cuánto pagarías mensualmente en alquilar?

Paul: No he sacado cálculos todavía, la idea del Dark Kitchen es buena, se podría complementar si tuvieran espacio es con un patio de comidas pequeño. Podría levantar el concepto, si no es así, está buena la idea, el local es céntrico, Surquillo, Lince, San Borja también tienes buenos puntos, tal vez los conos, donde puede funcionar este concepto.

Entrevistador: ¿Qué es lo que necesitarías en las cocinas Dark kitchen?

Paul: Todo es delivery y no hay platos de clientes para lavar constantemente, las ollas tienes que lavar constantemente, las sartenes, por ejemplo, fries un pescado y al rato piden carne, tienes que lavar o usar 2 sartenes, no puedes utilizar el mismo utensilio 2 veces. Una cocina industrial de 4 o 6 hornillas, depende de la demanda. La hornilla no puede estar cerca de las comidas que son frías se requiere distancia.

Entrevistador: ¿Algún comentario adicional?

Paul: En algunos casos los precios han subido en muchos casos 100% y en otros más, hay que reajustarse, acomodarse y ver cómo continuamos. Las ganas de seguir trabajando siempre están, pero poco a poco nos están sacando del mercado.

Entrevistador: ¿Cómo te impacta el tema de reducción del IGV para los restaurantes?

Paul: No es mucho impacto, no me beneficia mucho. Hay productos que ni siquiera te dan factura comprando al por mayor, si pides factura te elevan el precio. No es que uno trate de evitar, sino que es tan informal el mercado nacional que los mayoristas acaparan los productos, hay un cierre de carreteras para la próxima semana y acaparan los productos y no los sueltan y esperan al cierre para subir los precios. Ese aprovechamiento no lo ven ni en la Municipalidad ni en el Estado, los perjudicados son los consumidores y los restaurantes.

Entrevistador: Muchísimas gracias por tu tiempo.