ATMIRE

Title	Plan estratégico de marketing para la Cevichería Marymar del sector restaurantes para el incremento de ventas
Item Type	http://purl.org/coar/resource_type/c_7a1f
Authors	Tapia Luna, Emerita Stefany;Rojas Ortiz, José Manuel
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	https://purl.org/coar/access_right/c_abf2
Download date	2026-11-28 04:05:02
Item License	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/
Link to Item	https://hdl.handle.net/10757/689954

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Plan estratégico de marketing para la Cevichería Marymar del sector restaurantes para el incremento de ventas

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Marketing

AUTOR(ES)

Rojas Ortiz, José Manuel 0009-0006-1853-4141
Tapia Luna, Emerita Stefany 0000-0001-6177-5449

ASESOR(ES)

Sánchez Martincich, Francisco Fernando 0009-0001-2621-0052

Lima, 6 de julio de 2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, por guiarnos en cada paso, y a nuestros padres, por su amor, apoyo y confianza incondicional a lo largo de nuestra formación académica.

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), por brindarnos las herramientas y conocimientos necesarios para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de suficiencia profesional. Asimismo, agradecemos a nuestro asesor por su orientación y valioso acompañamiento durante el desarrollo de este proyecto.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico de marketing para la Cevichería Marymar, ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, con la finalidad de incrementar sus ventas y fortalecer su posicionamiento en el mercado de comida marina. Para ello, se realizó una investigación de mercado de enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas al público objetivo, permitiendo identificar sus hábitos de consumo y preferencias.

A partir de los resultados obtenidos, se formularon estrategias orientadas al fortalecimiento de los canales digitales, la implementación de campañas publicitarias en redes sociales, la incorporación de un sistema básico de gestión de clientes (CRM) y la ampliación del servicio delivery mediante una dark kitchen. Estas acciones buscan mejorar la captación de clientes y fortalecer la competitividad del negocio.

La evaluación económica evidenció la viabilidad financiera del proyecto, obteniéndose una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 111 % y un Valor Presente Neto (VPN) de S/ S/ 709 566. En consecuencia, se concluye que la implementación del plan de marketing propuesto resulta económicamente favorable y contribuye al crecimiento sostenible de la empresa.

Palabras clave: [plan estratégico de marketing; marketing digital; canal delivery; rentabilidad; Cevichería Marymar]

Strategic Marketing Plan for Cevichería Marymar in the Restaurant Industry to Increase Sales

Abstract

The purpose of this professional proficiency work was to develop a strategic marketing plan for Cevichería Marymar, located in the district of San Juan de Lurigancho, with the aim of increasing sales and strengthening its positioning in the seafood restaurant market. To achieve this, a quantitative market research study was conducted through surveys administered to the target audience, allowing the identification of their consumption habits and preferences.

Based on the results obtained, strategies were designed to strengthen digital channels, implement social media advertising campaigns, incorporate a basic Customer Relationship Management (CRM) system, and expand the delivery service through a dark kitchen model. These actions are intended to improve customer acquisition and enhance the competitiveness of the business.

The economic evaluation demonstrated the financial feasibility of the project, obtaining an Internal Rate of Return (IRR) of 111% and a Net Present Value (NPV) of S/ 709 566. Consequently, it is concluded that the implementation of the proposed marketing plan is economically favorable and contributes to the sustainable growth of the company.

Keywords: [strategic marketing plan; digital marketing; delivery channel; profitability; Cevichería Marymar]

Trabajo_u201718680.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%	10%	5%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUD

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe	Fuente de Internet
2	upc.aws.openrepository.com	Fuente de Internet
3	www.dspace.uce.edu.ec	Fuente de Internet
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	Trabajo del estudiante
5	pdffox.com	Fuente de Internet
6	tesis.pucp.edu.pe	Fuente de Internet
7	idoc.pub	Fuente de Internet
8	hdl.handle.net	Fuente de Internet
9	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	Trabajo del estudiante
10	Submitted to Barcelona School of Management	Trabajo del estudiante
11	repositorio.esan.edu.pe	Fuente de Internet
12	bibliotecadigital.udea.edu.co	Fuente de Internet
13	Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Trabajo del estudiante
14	GREEN ENVIRONMENT S.A.C.. "DAA de la Planta de Fabricación de Productos de Plástic IGA0012405", R.D. 212-2019- PRODUCE/DVMYPE-I/DGAAMI, 2020	Publicación
	busco-trabajo-empleo.blogspot.com	

Tabla de contenido:

Resumen Ejecutivo V
1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DE MERCADO 1
1.1 Antecedentes de la empresa y justificación 1
1.1.1 Información de la empresa y breve descripción del sector o rubro 1
1.1.2 Justificación 10
1.2 Análisis situacional y diagnóstico 11
1.2.1 Análisis Externo 11
1.2.2 Análisis Interno 21
1.2.3 Diagnóstico 29
1.2.4 Formulación de Objetivos Estratégicos de Marketing a 3 años 31
1.3. Análisis de mercado 32
1.3.1 Estimación de la demanda de la industria en la zona geográfica 32
1.3.2. Investigación de mercado para identificación de insights del consumidor 35
2. CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING 35
2.1 Estrategia de Marketing 35
2.1.1. Segmentación de mercado con base en necesidades 35
2.1.2. Estrategia de selección del mercado objetivo 41
2.1.3. Propuesta de Valor y Posicionamiento 43
2.1.3.1. Estrategia de Propuesta de Valor 43
2.1.3.2. Estrategia de Posicionamiento 50
2.1.4. Otras estrategias propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos a 3 años 55
2.2. Planes para implementar las estrategias de marketing 57
2.2.1. Estrategía de comunicación y ampliación de medios 57
2.2.3. Estrategía de implementación de CRM de ventas 67
3. CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO 96
3.1. Pronósticos y presupuestos 96
3.1.1. Pronósticos de incremento de ventas e ingresos 96
3.1.2. Presupuesto de Marketing 100
3.1.3. Costos de ventas incrementales (producto o servicio) 106
3.2. Evaluación económica 112
3.2.1. Flujo de caja incremental total anual a 3 años 112
3.2.2. Estimación del VAN y TIR del proyecto a 3 años 114
3.2.3. Conclusiones y recomendaciones 116
4. Referencias. 118
5. Anexo 129

Lista de tablas

Tabla 1 7
Tabla 2 27
Tabla 3 32
Tabla 4 39
Tabla 5 47
Tabla 6 49
Tabla 7 53
Tabla 8 55
Tabla 9 59
Tabla 10 61
Tabla 11 64
Tabla 12 67
Tabla 13 79
Tabla 14 80
Tabla 15 81
Tabla 16 81
Tabla 17 83
Tabla 18 84
Tabla 19 85
Tabla 20 86
Tabla 21 87
Tabla 22 88
Tabla 23 89
Tabla 24 90
Tabla 25 92
Tabla 26 93
Tabla 27 94
Tabla 28 96
Tabla 29 96
Tabla 30 98
Tabla 31 99
Tabla 32 100

Lista de Figuras

Figura 1.....2
Figura 2.....2
Figura 3.....5
Figura 4.....10
Figura 5.....12
Figura 6.....13
Figura 7.....14
Figura 8.....15
Figura 9.....17
Figura 10.....20
Figura 11.....38
Figura 12.....45
Figura 13.....48
Figura 14.....49
Figura 15.....56
Figura 16.....68
Figura 17.....73
Figura 18.....74
Figura 19.....76

1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DE MERCADO

1.1 Antecedentes de la empresa y justificación

1.1.1 Información de la empresa y breve descripción del sector o rubro

- **Descripción de la empresa:**

La Cevichería Marymar es una empresa del sector gastronómico especializada en la preparación y comercialización de platos a base de productos marinos. Inició sus operaciones en el año 2017 como un emprendimiento familiar y, debido al crecimiento de la demanda y la aceptación de los clientes, amplió sus instalaciones hasta contar con dos niveles de atención al público. Actualmente cuenta con 16 colaboradores distribuidos en las áreas de cocina, atención al cliente y administración.

El negocio ofrece una variedad de platos marinos distribuidos en categorías como entradas, ceviches, tiraditos, causas y platos especiales. Entre sus principales especialidades destacan la Jalea a lo Marymar, el Arroz a lo Marymar, la Causa de Pescado y la Causa Gratinada, productos que contribuyen a fortalecer su identidad gastronómica (Ver figura 1). Asimismo, brinda atención en el local y servicio de delivery.

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Lurigancho N.° 1169, Urbanización Horizonte de Zárate, en el distrito de San Juan de Lurigancho, una zona estratégica caracterizada por una importante actividad comercial y empresarial.

Marymar opera en un mercado altamente competitivo, donde destacan competidores como Cevichería Mar Bravazo, Cevichería Puerto Marino y Cevichería Punto Limón, establecimientos que ofrecen productos similares dentro del sector de la comida marina.

Figura 1

Carta de la cevichería Marymar

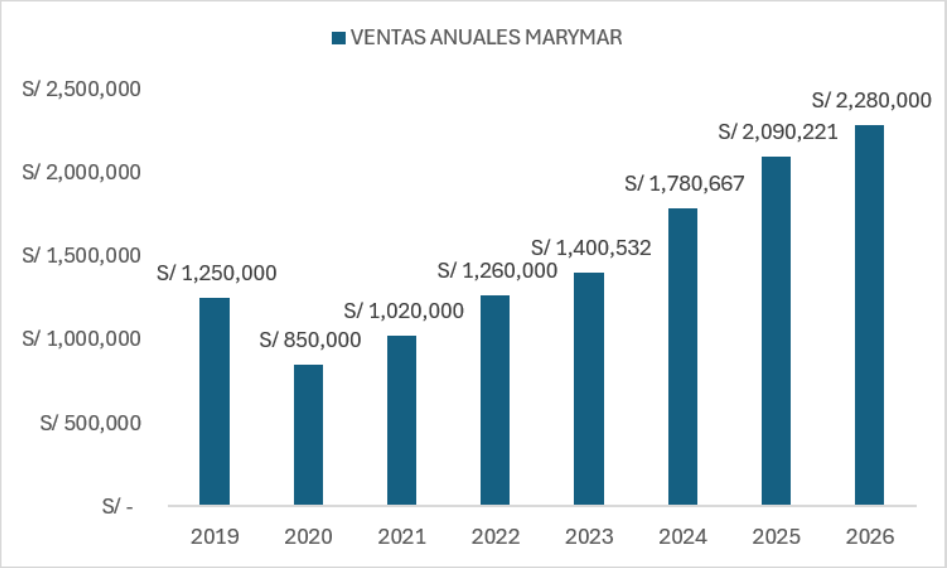


Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De "Carta de productos y precios", por Cevichería Marymar, s.f.

- **Información comercial:**

Figura 2

Ventas anuales de la Cevichería Marymar (2017–2026)



Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. Elaborado a partir de "[ventas anuales]", por cevichería Marymar, s.f.

La Cevichería Marymar ha mostrado una evolución positiva en sus ventas durante los últimos años, reflejando el fortalecimiento de sus operaciones y su posicionamiento en el mercado local. Luego de un periodo de menor crecimiento, la empresa logró recuperar su dinamismo comercial y mantener una tendencia favorable en sus ingresos.

En ese sentido, las ventas ascendieron a S/ 1,400,532 en 2023, incrementándose a S/ 1,780,667 en 2024 y a S/ 2,090,221 en 2025, lo que evidencia un crecimiento sostenido de la demanda de sus productos y servicios.

Asimismo, para el año 2026 se proyectan ventas cercanas a S/ 2,280,000, impulsadas por la ampliación de la cobertura comercial, la fidelización de clientes y la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del canal delivery.

- **Organigrama:**

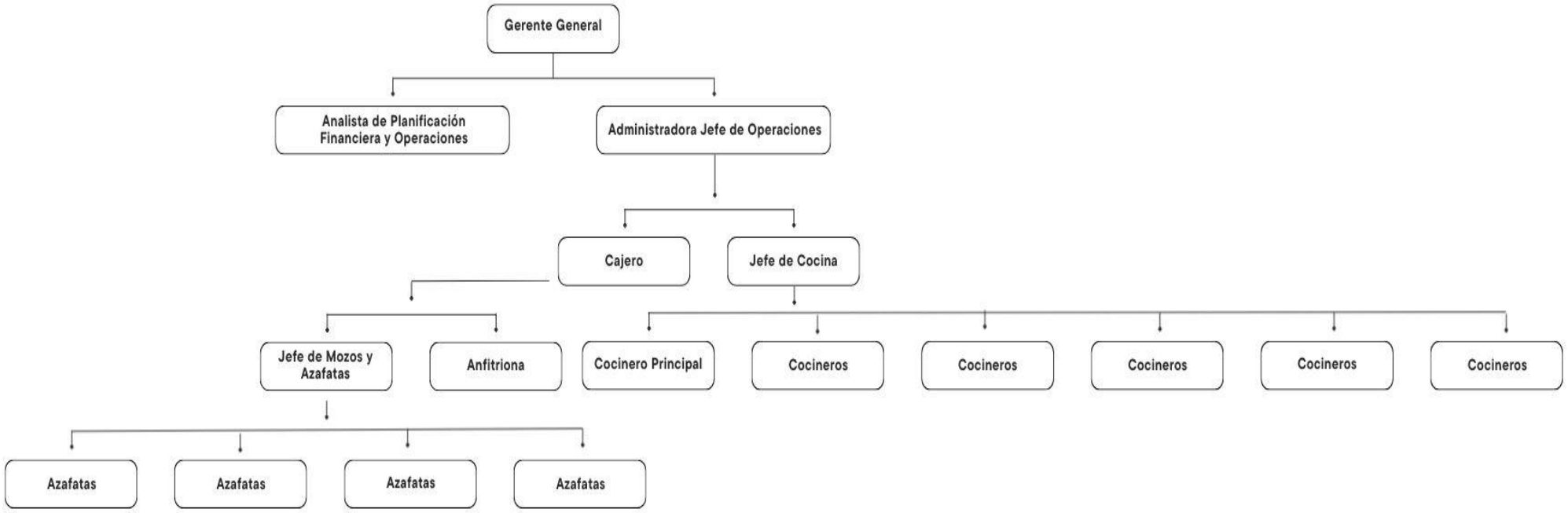
En la Cevichería Marymar se identifica una estructura jerárquica clara que organiza al personal encargado del funcionamiento del negocio. Esta permite distribuir

responsabilidades entre las áreas administrativas, operativas y de atención al cliente, asegurando un servicio eficiente y ordenado.

1. **Gerente General:** responsable de la dirección estratégica del negocio, la toma de decisiones, la supervisión de las áreas operativas y el cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. **Analista de Planificación Financiera y Operaciones:** encargado del análisis financiero, control de ingresos y egresos, así como del apoyo en la planificación operativa para optimizar la eficiencia del negocio.
3. **Administrador / Jefe de Operaciones:** supervisa las operaciones diarias del restaurante, coordina al personal y asegura el cumplimiento de los procesos internos y estándares operativos.
4. **Cajero:** responsable del manejo de caja, cobro a clientes, registro de ventas y control de los ingresos diarios.
5. **Jefe de Cocina:** supervisa la preparación de los alimentos, controla la calidad de los platos y coordina al equipo de cocina.
6. **Cocinero Principal:** apoya en la coordinación de las actividades de cocina y supervisa la correcta preparación de los platos principales.
7. **Cocineros:** encargados de la elaboración de los platos, apoyo en la producción, control de insumos y cumplimiento de los estándares de calidad e higiene.
8. **Jefe de Mozos y Azafatas:** coordina el servicio al cliente, organiza al personal de atención y supervisa la calidad del servicio brindado en sala.
9. **Anfitriona:** recibe y orienta a los clientes, proporcionando una atención cordial y apoyando en la organización del flujo de ingreso al establecimiento.
10. **Azafatas:** responsables de la atención directa al cliente, toma de pedidos, servicio en mesa y coordinación con el área de cocina para garantizar una atención eficiente

Figura 3

Organigrama de la cevichería Marymar



Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. Adaptado de "[ventas anuales]", por Cevicheria Marymar, s.f.

- **Competidores directos:**

En la Av. Lurigancho, específicamente en la zona de Zárate del distrito de San Juan de Lurigancho, existe una alta concentración de negocios dedicados a la venta de comida marina, convirtiéndose en una de las zonas más competitivas del sector gastronómico. Se han identificado más de 15 cevicherías y restaurantes marinos en los alrededores, destacando competidores como Puerto Marino, Punto Limón y Mar Bravazo. Frente a este escenario, el principal reto de la Cevichería Marymar es diferenciarse mediante una propuesta de valor basada en sus platos y sabor gastronómico distinto.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los principales competidores directos de Marymar considerando aspectos como antigüedad, ticket promedio, propuesta comercial y sistema de distribución. Los resultados muestran que todas las empresas se dirigen al mismo segmento de mercado (NSE C y D) y utilizan canales de atención en local y delivery. Asimismo, se observa que algunos competidores cuentan con una mayor trayectoria en el mercado, destacando Punto Limón con 20 años de operación. Sin embargo, Marymar ha logrado consolidarse durante sus 9 años de funcionamiento y presenta el precio promedio personal de S/ 31.35 y para familiar es de S/ 75, mientras que sus competidores, cuyos precios oscilan entre S/ 19.50 precio de plato personal y S/41.50 para platos familiares. Además, mientras la competencia se enfoca principalmente en platos marinos tradicionales, Marymar se diferencia por ofrecer especialidades propias como la Jalea a lo Marymar, el Arroz a lo Marymar, la Causa de Pescado y la Causa Gratinada, fortaleciendo su posicionamiento y generando una identidad gastronómica propia dentro del mercado local (ver Tabla 1).

Tabla 1

Análisis comparativo de los principales competidores directos de la Cevichería Marymar en la zona de Zárate

Cevichería	Marymar	Mar Bravazo	Puerto Marino	Punto Limón
RUC	20612175463	20610715851	20600282019	20514646563
Fecha creación	9 años	3 años	11 años	20 años
Precio promedio personal	31.35 soles	19.50 soles.	41.50 soles.	36.40 soles.
Precio promedio por familia	75.00 soles	39.80 soles - 78.40 soles	90.00 soles	85.00 soles.
Ubicación	Av. Lurigancho N.° 1169, Urb. Horizonte de Zárate	Av. Próceres de la Independencia (Los Jardines)	Av. Fernando Wiesse / Av. Próceres de la Independencia	Av. Lurigancho / Mariscal Cáceres
Horario de atención	Lunes a domingo de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.	Lunes a domingo de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.	Lunes a domingo de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.	Lunes a domingo de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.
Carta	Ceviches, tiraditos, causas, entradas marinas, Jalea a lo Marymar, Arroz a lo Marymar, Causa de Pescado y Causa Gratinada.	Ceviches, jaleas, chicharrones, arroces y platos marinos tradicionales.	Ceviches, arroz con mariscos, jalea, parihuela, sudados y platos marinos variados.	Ceviches, arroz con mariscos, jalea, parihuela, chicharrones y platos marinos tradicionales.
Propuesta	Experiencia de sabor reconocible mediante platos propios y recordación de marca.	Comida marina tradicional a precios accesibles.	Amplia variedad de platos marinos respaldada por su trayectoria.	Precios competitivos y oferta tradicional respaldada por su permanencia en el mercado.

Nota. Elaborado a partir de "Cartas comerciales y datos de ubicación de establecimientos gastronómicos", por Cevichería Marymar, Mar Bravazo, Puerto Marino y Punto Limón, s.f. y Google Maps, s.f

1.1.2 Justificación:

San Juan de Lurigancho representa uno de los mercados con mayor potencial de consumo en Lima Metropolitana debido a su alta concentración poblacional. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el distrito registró aproximadamente 1 282 635 habitantes en 2025, consolidándose como el distrito más poblado del Perú. Incluso, supera a importantes ciudades del país como Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura, Cusco y Huancayo. Esta elevada concentración poblacional evidencia una importante oportunidad para el desarrollo de negocios gastronómicos y servicios de delivery.

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024), la actividad de restaurantes en el Perú registró un crecimiento acumulado de 3.90 %, impulsado por la mayor demanda de consumo fuera del hogar y el desempeño favorable de establecimientos gastronómicos, entre ellos las cevicherías. Asimismo, Lima Metropolitana concentra cerca de 40 mil establecimientos de restaurantes, evidenciando el dinamismo y potencial de crecimiento del sector.

De igual manera, el mercado de delivery en el Perú alcanzó un valor de US$ 1942 millones y presenta una tasa de crecimiento anual de 11,03 %, proyectándose ingresos por US$ 2.951 millones para 2029. Este crecimiento está impulsado por el mayor uso de aplicativos móviles, el comercio electrónico y la preferencia de los consumidores por servicios rápidos y convenientes (Statista, 2025), configurando una oportunidad para los negocios que buscan ampliar su cobertura mediante canales digitales.

Actualmente, la cevichería Marymar presenta limitaciones en su capacidad operativa y en la cobertura del servicio de delivery, lo que restringe la atención de pedidos provenientes de distintos sectores de San Juan de Lurigancho y limita el aprovechamiento de la demanda potencial existente. De acuerdo con lo conversado con el propietario de la empresa, se han proyectado un crecimiento en ventas de 55% para el año 2027, 65% para el 2028 y 75% para el 2029, teniendo como base las ventas del 2026. En este contexto, la implementación de una dark kitchen representa una oportunidad de expansión del negocio, ya que permitiría incrementar la capacidad de producción, ampliar la cobertura geográfica y

reducir los tiempos de entrega, optimizando así el servicio y respondiendo de manera más eficiente a la demanda del mercado.

Finalmente, zonas como **Canto Grande** y la **avenida Fernando Wiesse** presentan un alto potencial comercial debido a su ubicación estratégica y excelente conectividad. La avenida Fernando Wiesse es una de las principales vías de San Juan de Lurigancho, ya que conecta sectores importantes como Huáscar, Mariscal Cáceres, Santa Rosa y Bayóvar. Además, su cercanía a las estaciones de la Línea 1 del Metro de Lima y a centros de gran afluencia comercial, como el Mercado Huáscar Canto Grande y la zona comercial ubicada entre los paraderos 10 y 12, facilitaría una mayor cobertura del servicio de delivery, reduciría los tiempos de entrega y mejoraría la eficiencia en la distribución de los pedidos.

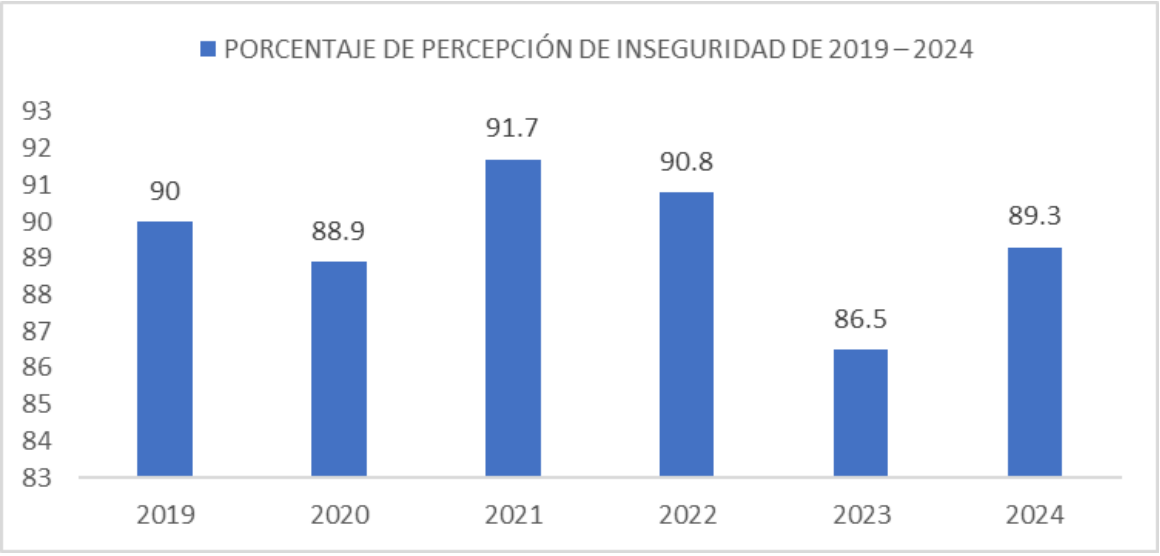
1.2 Análisis situacional y diagnóstico

1.2.1 Análisis Externo

1.2.2 1. Factores Políticos:

Figura 4

Población de 15 y más años de edad con percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana 2019-2024.



Nota. Adaptado de "Percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. (https://www.inei.gob.pe).

Según el INEI, el indicador de **percepción de inseguridad ciudadana**, que mide el porcentaje de personas que consideran que la delincuencia representa una amenaza para su seguridad, registró un 90.8% en 2022, un 86.5% en 2023 y un 89.3% en 2024 en Lima Metropolitana. Si bien en 2023 se observó una disminución del indicador, el incremento registrado en 2024 evidencia que la inseguridad continúa siendo una de las principales preocupaciones de la población.

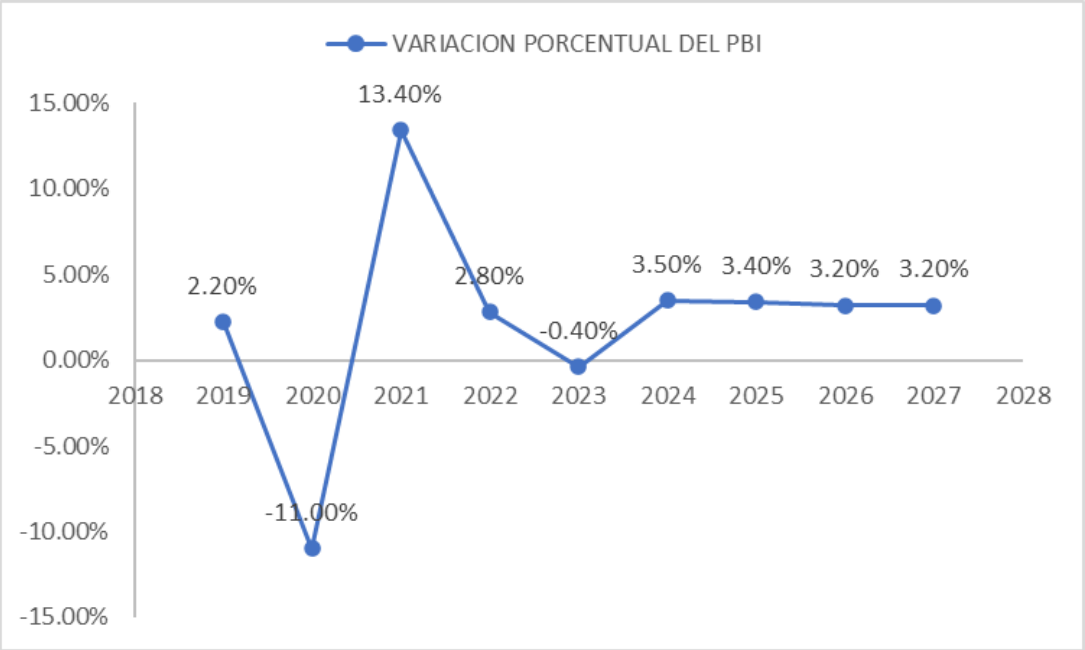
Para el sector de restaurantes marinos, esta situación puede modificar los hábitos de consumo, reduciendo la permanencia de los clientes en los establecimientos y favoreciendo alternativas más seguras y convenientes, como el servicio de delivery y los pedidos digitales.

En el caso de la Cevichería Marymar, el impacto es relativamente moderado debido a que sus operaciones se desarrollan principalmente en horario diurno, cuando existe mayor afluencia de personas y una menor percepción de riesgo en comparación con las actividades nocturnas. No obstante, la persistencia de este factor puede influir en la frecuencia de visita de los consumidores y reforzar la preferencia por servicios de entrega a domicilio. En este contexto, fortalecer los canales digitales y el servicio de delivery representa una oportunidad para mantener la demanda y ampliar la cobertura del negocio, reduciendo la exposición a las restricciones derivadas del entorno de inseguridad.

2. Factores Económicos:

Figura 5

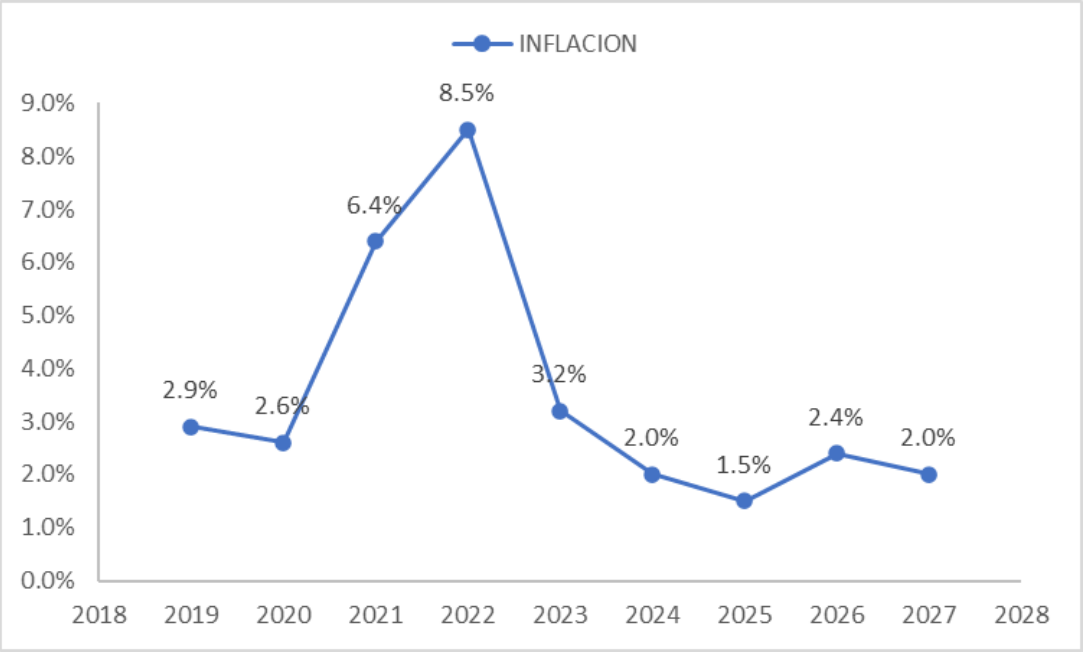
Proyección del crecimiento del Producto Bruto Interno del Perú (2019–2027)



Nota. Elaborado a partir de "Reporte de Inflación", por Banco Central de Reserva del Perú, s.f. (https://www.bcrp.gob.pe) y "World Economic Outlook", por Fondo Monetario Internacional, s.f. (https://www.imf.org).

Figura 6

Evolución de la inflación en el Perú (2019–2027)



Nota. Adaptado de "Reporte de Inflación - Diciembre 2024", por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f. (www.bcrp.gob.pe)

En el año 2024, la economía peruana registró un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de 3.5%, impulsado principalmente por la recuperación de sectores como servicios, comercio y restaurantes. Para 2025, el crecimiento alcanzó aproximadamente el 3.4%, mientras que para los años 2026 y 2027 se proyecta una expansión de 3.2%, reflejando un escenario de estabilidad macroeconómica y recuperación del consumo interno (BCRP, 2025; FMI, 2025).

Para el sector de restaurantes, el crecimiento económico representa una oportunidad, debido a que una mayor actividad económica incrementa el ingreso disponible de las familias y favorece el consumo fuera del hogar. Asimismo, un entorno de estabilidad genera mayor confianza empresarial, incentiva la inversión y facilita la expansión de los negocios gastronómicos. En el caso de los restaurantes marinos, este contexto contribuye a

mantener una demanda sostenida, especialmente en segmentos de ingresos medios que destinan parte de su gasto al consumo de alimentos y entretenimiento.

En particular, la Cevichería Marymar se beneficia de este escenario debido a que su mercado objetivo está conformado principalmente por consumidores de los niveles socioeconómicos C y D de San Juan de Lurigancho, cuyos ingresos y capacidad de consumo se ven favorecidos por una economía estable. Esto permite sostener la demanda de sus productos, fortalecer sus ventas y generar condiciones favorables para futuras inversiones y crecimiento del negocio.

Por otro lado, la inflación presentó una tendencia descendente, pasando de 8.5% en 2022 a 3.2% en 2023, 2.0% en 2024 y 1.5% en 2025. Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú proyecta una inflación cercana al 2.0% para 2026 y 2027, manteniéndose dentro del rango meta establecido por la entidad (BCRP, 2025).

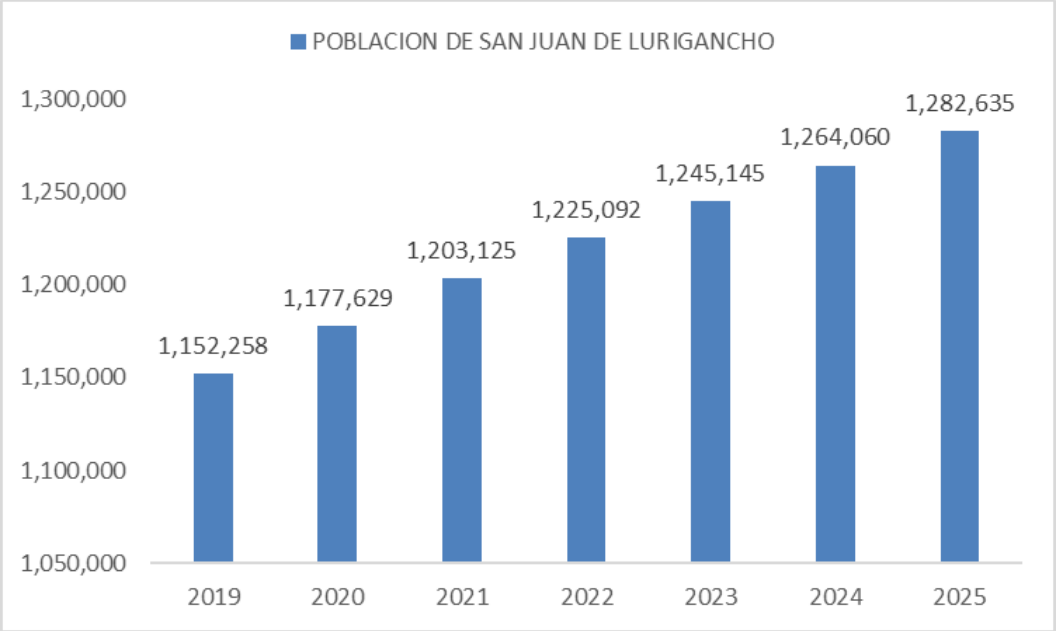
La estabilidad de precios resulta favorable para el sector de restaurantes, ya que reduce la volatilidad en los costos de insumos, facilita la planificación financiera y permite mantener precios competitivos sin afectar significativamente la rentabilidad. En el caso específico de los restaurantes marinos, donde los costos de pescados y mariscos representan una parte importante de la estructura de costos, una inflación controlada contribuye a reducir la incertidumbre asociada al abastecimiento y al precio de las materias primas.

Para la Cevichería Marymar, este escenario permite proyectar incrementos moderados en sus costos operativos, mantener una política de precios para su mercado objetivo y preservar el poder adquisitivo de sus clientes. En consecuencia, la estabilidad económica e inflacionaria constituye una oportunidad para consolidar sus operaciones y sostener el crecimiento esperado.

3. Factores Sociales:

Figura 7

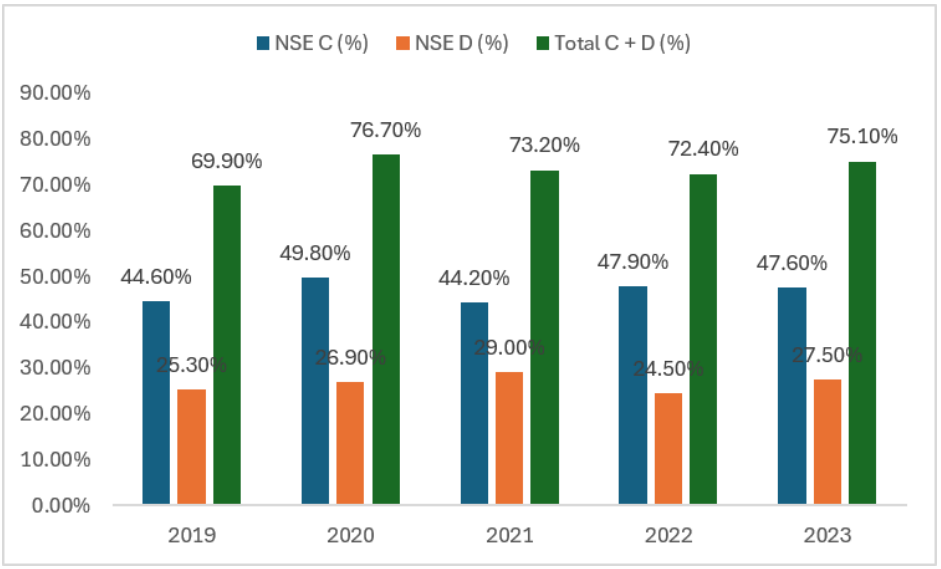
Crecimiento poblacional de San Juan de Lurigancho (2019–2025)



Nota. Adaptado de "Perú: Población total proyectada al 30 de junio de cada año, según departamento, provincia y distrito, 2018-2026", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. ((https://www.inei.gob.pe)

Figura 8

Niveles socioeconómicos de San Juan de Lurigancho (Zona 3 – APEIM), 2019–2023 (% de hogares)



Nota. Elaborado a partir de "Niveles Socioeconómicos 2020-2021","Niveles Socioeconómicos 2022-2023","Niveles Socioeconómicos 2023-2024", por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), s.f. (https://apeim.com.pe).

San Juan de Lurigancho constituye el distrito más poblado del Perú y uno de los principales mercados de consumo de Lima Metropolitana. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2025), la población del distrito pasó de 1,245,145 habitantes en 2023 a 1,264,060 en 2024 y alcanzó 1,282,635 habitantes en 2025, evidenciando un crecimiento demográfico sostenido impulsado por la expansión urbana y la migración interna. Este comportamiento favorece al sector de restaurantes marinos, debido a que amplía la base de consumidores potenciales y contribuye al incremento de la demanda de servicios gastronómicos, especialmente en zonas con alta concentración comercial.

Por otro lado, la estructura socioeconómica del distrito presenta una predominancia de los niveles socioeconómicos C y D. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2023), estos segmentos representaron conjuntamente el 75.1% de la población, correspondiendo el 47.6% al nivel C y el 27.5% al nivel D. Esta composición resulta favorable para el sector gastronómico, ya que dichos segmentos se caracterizan por mantener una elevada frecuencia de consumo fuera del hogar y por priorizar atributos como el sabor, las porciones generosas, la rapidez en la atención y una adecuada relación calidad-precio.

En este contexto, la Cevichería Marymar se beneficia de las características demográficas y socioeconómicas del distrito, debido a que su propuesta de valor está orientada principalmente a consumidores pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D. Asimismo, la ubicación del establecimiento en una zona de alta densidad poblacional y actividad comercial favorece la captación de clientes y la generación de una demanda constante. Del mismo modo, la oferta de platos diferenciados y precios acordes con la capacidad adquisitiva del mercado objetivo permite a la empresa responder a las preferencias de consumo predominantes en el distrito.

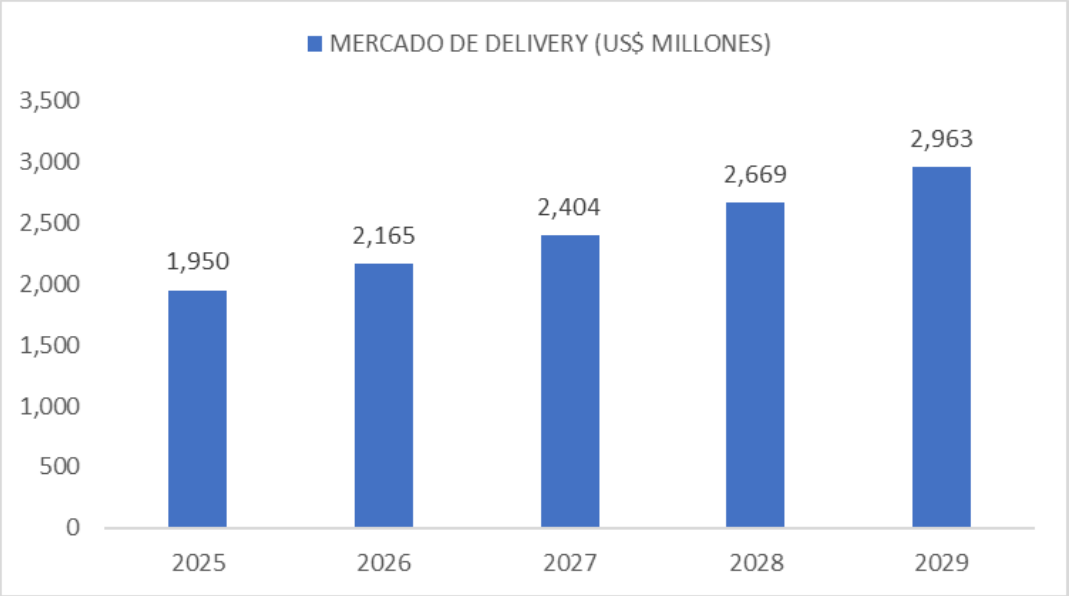
No obstante, el crecimiento poblacional y el dinamismo comercial también han favorecido la expansión del sector gastronómico y el ingreso de nuevos competidores. En consecuencia, el mercado de restaurantes marinos en San Juan de Lurigancho presenta un

elevado nivel de competencia. Frente a este escenario, la trayectoria de nueve años de la Cevichería Marymar y la incorporación de especialidades propias, como la Jalea a lo Marymar, el Arroz a lo Marymar, la Causa de Pescado y la Causa Gratinada, constituyen elementos diferenciadores que fortalecen su posicionamiento y contribuyen a mantener su competitividad dentro del mercado local (INEI, 2025; APEIM, 2023).

4. Factor tecnológico:

Figura 9

Proyección del mercado de delivery en el Perú, 2025–2029 (US$ millones).



Nota. Adaptado de "Perú proyecta un crecimiento del 11,03 % en delivery e ingresos por US$ 2.951 millones hacia 2029", por La Cámara – Revista de la Cámara de Comercio de Lima, s.f. (https://lacamara.pe/).

Se observa un crecimiento sostenido del mercado de delivery impulsado por la digitalización y los cambios en los hábitos de consumo de los peruanos. Según Statista (2025), el mercado de eServices en el Perú alcanzará ingresos de US$ 2.11 mil millones en 2025 y mantendrá una tasa de crecimiento anual de 11.04% hasta 2029. Asimismo, la

Cámara de Comercio de Lima estima que el mercado de delivery crecerá a una tasa de 11.03%, alcanzando ingresos cercanos a US$ 2,951 millones hacia 2029.

Este escenario representa una oportunidad para el sector de restaurantes marinos, debido a que el crecimiento de los canales digitales permite ampliar el alcance comercial, incrementar la frecuencia de compra y atender a consumidores que priorizan la comodidad y la rapidez. Asimismo, la expansión del delivery reduce la dependencia del consumo presencial y permite que los establecimientos incrementen sus ventas sin necesidad de realizar inversiones significativas en infraestructura física.

En el caso de la Cevichería Marymar, esta tendencia constituye una oportunidad favorable, ya que le permite complementar las ventas realizadas en el local con pedidos a domicilio, ampliar su cobertura dentro de San Juan de Lurigancho y captar nuevos consumidores mediante canales digitales. Del mismo modo, considerando que la empresa desarrolla sus operaciones principalmente en horario diurno, el crecimiento del delivery representa una alternativa para incrementar los ingresos y fortalecer su competitividad frente a otras cevicherías de la zona. En consecuencia, la expansión del mercado digital y el crecimiento sostenido del servicio de delivery generan condiciones favorables para la consolidación y crecimiento de la Cevichería Marymar en los próximos años (Statista, 2025; Cámara de Comercio de Lima, 2025).

Factor Ecológico:

La creciente preocupación por la sostenibilidad ambiental y la conservación de los recursos hidrobiológicos en el Perú ha impulsado la adopción de políticas orientadas a reducir el impacto ambiental de las actividades económicas. En el sector pesquero, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) señala que la disponibilidad de especies marinas puede verse afectada por fenómenos climáticos como El Niño, el cual genera alteraciones en la temperatura del mar y reduce la biomasa de especies como la anchoveta, influenciando la cadena de suministro y el precio de los productos marinos (PRODUCE, 2023).

Asimismo, el Estado peruano ha implementado la Ley N.º 30884, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, con el objetivo de reducir la

contaminación por plásticos y fomentar el uso de materiales biodegradables o reutilizables en establecimientos comerciales (Congreso de la República del Perú, 2018).

Para el sector de restaurantes marinos, estas condiciones implican la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en el manejo de residuos sólidos y en el uso de empaques para delivery. En el caso de la Cevichería Marymar, representan una oportunidad estratégica para fortalecer su posicionamiento mediante la incorporación progresiva de envases ecoamigables y una gestión ambiental responsable, alineándose con las nuevas tendencias de consumo sostenible.

Factor Legal:

El sector gastronómico en el Perú se encuentra regulado por un conjunto de normas orientadas a garantizar la inocuidad alimentaria, la protección del consumidor y la formalización empresarial. La Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, aprobada mediante la Resolución Ministerial N.º 822-2018/MINSA, establece las condiciones higiénicas, de manipulación, almacenamiento y preparación de alimentos que deben cumplir los establecimientos gastronómicos para asegurar la inocuidad de los productos ofrecidos (Ministerio de Salud, 2018).

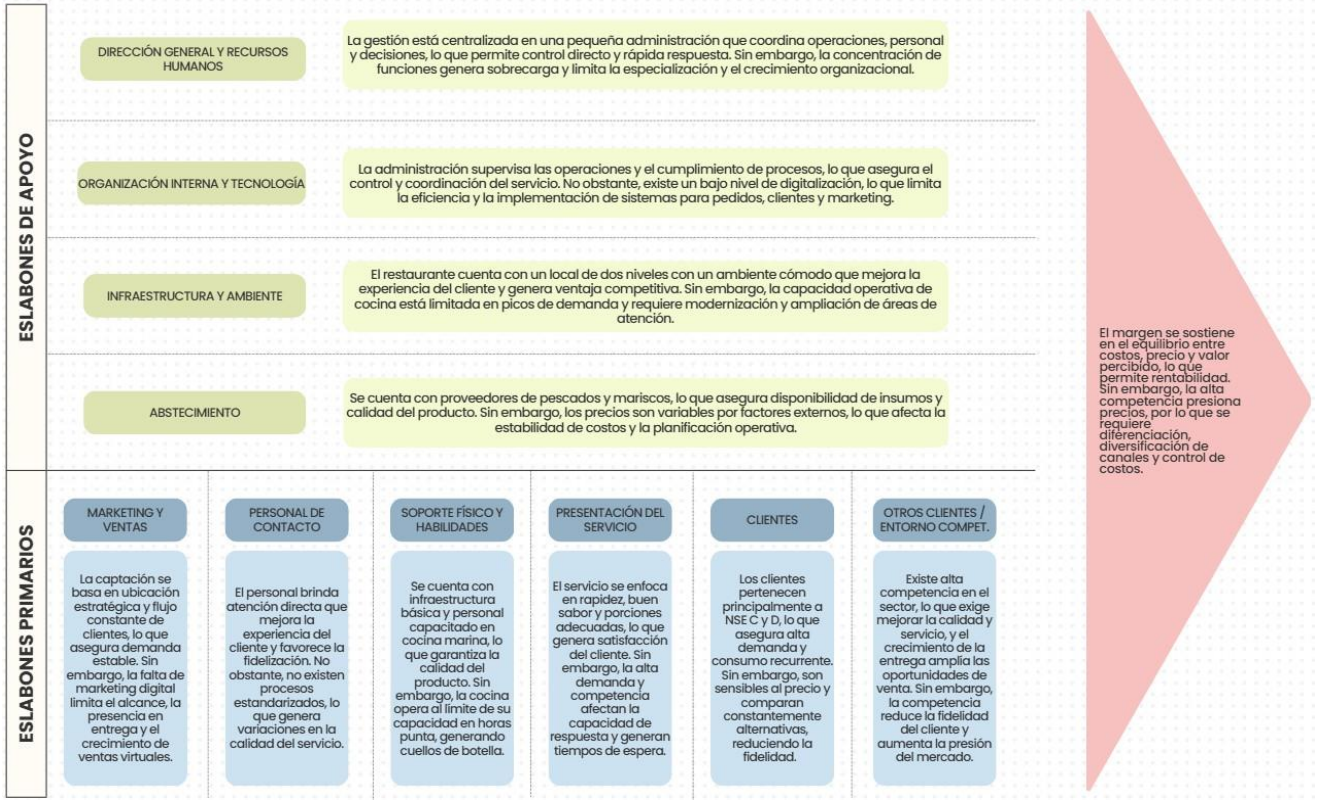
De igual manera, la Ley N.º 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, garantiza el derecho de los consumidores a recibir productos y servicios idóneos, seguros y de calidad, estableciendo responsabilidades para los proveedores en caso de incumplimiento (Congreso de la República del Perú, 2010).

En el caso del sector de restaurantes marinos, el cumplimiento de estas normativas es crítico debido a la alta perecibilidad de los productos hidrobiológicos. Para la Cevichería Marymar, la formalización y el cumplimiento de las exigencias sanitarias, tributarias y municipales fortalecen la confianza del consumidor y constituyen una base sólida para la expansión del negocio, incluyendo la implementación de modelos como la dark kitchen dentro del marco regulatorio vigente.

1.2.2 Análisis Interno

Figura 10

Cadena de valor de Porter



Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. Adaptado de “cadena de operaciones Marymar”, por Cevicheria Marymar, s.f.

A fin de reconocer las principales fortalezas y debilidades internas de la cevichería Marymar, se ha desarrollado el modelo de la cadena de valor de Porter mediante la conversación con S. Gonzales (comunicación personal, 2 de abril de 2026). Ver anexo 9. Esta herramienta permitirá evaluar de qué manera cada actividad aporta a la generación de valor y al desarrollo de una ventaja competitiva.

Eslabones de apoyo.

- **Dirección general y de RRHH**

  La gestión de la cevichería se encuentra centralizada en una administración pequeña, encargada de coordinar las operaciones, supervisar al personal y dirigir la toma de decisiones. Esta estructura organizacional reducida representa una fortaleza, ya que facilita un control directo de las actividades, una comunicación más fluida y una rápida capacidad de respuesta ante las necesidades del negocio y de los clientes.

  Por otro lado, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la limitada especialización de funciones y el crecimiento organizacional. La concentración de responsabilidades en pocos integrantes puede generar sobrecarga de trabajo, dificultar la delegación de tareas y restringir el desarrollo de procesos más eficientes y estratégicos.

- **Organización interna y tecnología**

  La administradora supervisa las operaciones diarias del restaurante, coordina al personal y asegura el cumplimiento de los procesos internos. Esta gestión constituye una fortaleza, ya que permite mantener un control directo de las actividades y una adecuada coordinación en la atención al cliente.

  Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en el uso de herramientas digitales, debido al bajo nivel de digitalización del negocio. La implementación de sistemas para pedidos, gestión de clientes y marketing digital podría optimizar los procesos y fortalecer la presencia del restaurante en el mercado. Además, la automatización de pedidos mediante la integración entre CRM y plataformas digitales puede reducir errores en las órdenes, disminuir costos operativos y

mejorar la rentabilidad al centralizar los canales de venta (US Tech Automations, 2026).

- **Infraestructura y ambiente**

  El restaurante cuenta con un local de dos niveles, ubicado en la Av. Lurigancho N.° 1169, Urbanización Horizonte de Zárate, en el distrito de San Juan de Lurigancho. Su infraestructura ofrece un ambiente cómodo y acogedor, lo que representa una fortaleza para el negocio, ya que mejora la experiencia del cliente y le brinda una ventaja frente a competidores con espacios más reducidos o informales.

  No obstante, existen oportunidades de mejora en la optimización y modernización del área de cocina para fortalecer el servicio de delivery, debido a que la creciente demanda, en ciertos momentos, supera la capacidad operativa del restaurante. Asimismo, plataformas como Rappi y PedidosYa permiten a pequeños restaurantes incrementar su visibilidad, acceder a logística tercerizada y fortalecer su presencia digital sin requerir una infraestructura compleja (El Comercio, 2025), lo que representa una oportunidad estratégica para la cevichería Marymar.

- **Abastecimiento**

  El abastecimiento del restaurante se basa en proveedores de pescados y mariscos, lo cual constituye una fortaleza, ya que existe una amplia oferta en el mercado lo cual permite contar con insumos esenciales para la preparación de sus platos y mantener la calidad característica de la oferta gastronómica.

  Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora debido a la alta variabilidad de los precios, influenciada por factores externos como la estacionalidad, conflictos internacionales o la escasez de combustible. Esta situación puede afectar la estabilidad de los costos y dificultar la planificación operativa. En este sentido, resulta recomendable fortalecer la gestión de proveedores, diversificar las fuentes de abastecimiento y establecer acuerdos más estables que permitan mitigar el impacto de la volatilidad del mercado.

Eslabones primarios.

- **Marketing y ventas**

  La captación de clientes se basa principalmente en la ubicación estratégica del local, el flujo constante de personas y el consumo recurrente, lo cual constituye una fortaleza, ya que permite mantener una demanda estable sin depender exclusivamente de acciones promocionales complejas.

  Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en el desarrollo de una estrategia de marketing digital más estructurada. La ausencia de una presencia digital sólida limita el alcance del negocio, su posicionamiento en el mercado y el crecimiento de las ventas a través de canales de delivery y virtuales. En este sentido, la implementación de herramientas digitales, redes sociales y campañas en línea podría contribuir a ampliar la visibilidad del restaurante, fortalecer su crecimiento comercial y potenciar el incremento de ventas por medios digitales. Ver anexo 3.

- **Personal de contacto**

  El personal de contacto cumple un rol clave en la atención directa al cliente y en la experiencia de servicio. La cercanía y el trato personalizado del equipo favorecen la satisfacción y fidelización de los clientes, lo que representa una fortaleza para el negocio. Asimismo, las funciones están definidas en el equipo: el cajero gestiona el cobro, registro de ventas y control de ingresos diarios; el jefe de mozos y azafatas coordina y supervisa el servicio en sala; la anfitriona recibe y ubica a los clientes; y las azafatas realizan la atención directa, toma de pedidos, servicio en mesa y coordinación con cocina.

  Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora debido a la falta de procesos estandarizados de atención al cliente, lo que puede generar variaciones en la calidad del servicio. Por ello, la implementación de protocolos y capacitación continua permitiría mejorar la consistencia del servicio y fortalecer la experiencia del cliente.

- **Soporte físico y habilidades**

  El restaurante cuenta con infraestructura básica y con un equipo con conocimientos en la preparación de comida marina, lo que constituye una fortaleza relevante para el negocio. La calidad del producto final es un elemento diferenciador frente a la

competencia, respaldado por un equipo de cocina organizado, donde el jefe de cocina supervisa la preparación de alimentos, controla la calidad de los platos y coordina al personal; el cocinero principal apoya en la organización del área y en la elaboración de los platos principales; y los cocineros se encargan de la preparación, control de insumos y cumplimiento de estándares de calidad.

Sin embargo, existen oportunidades de mejora en el área de cocina, debido a que en los horarios de mayor demanda la capacidad operativa se acerca a su límite. Este puede provocar demoras en la preparación de los pedidos, afectar la eficiencia del servicio y aumentar la carga laboral del personal.

Prestación del servicio

Incluye las actividades relacionadas con la preparación de los platos y la atención de los pedidos, tanto para los clientes que consumen en el establecimiento como para aquellos que utilizan el servicio de delivery. Este proceso constituye una fortaleza para el restaurante, ya que está orientado a garantizar una atención eficiente, productos de calidad y porciones adecuadas, aspectos que contribuyen a la satisfacción de los clientes y fortalecen su fidelización hacia la empresa.

Por otro lado, se identifican aspectos que podrían fortalecerse debido a las limitaciones operativas que se presentan en horarios de alta demanda y la competencia del mercado. En determinados momentos, esta situación puede afectar la capacidad de respuesta del servicio, incrementando los tiempos de espera y generando variaciones en la experiencia del cliente. En este sentido, resulta necesario fortalecer la capacidad operativa y la gestión de la demanda para mantener la calidad del servicio de manera constante.

No controlables.

- **Clientes**

En el análisis de la cadena de valor de Porter, el segmento de clientes del restaurante está compuesto principalmente por consumidores de los niveles socioeconómicos C y D, quienes constituyen una fortaleza para el negocio debido al volumen de demanda y la recurrencia de consumo en este tipo de mercado. Estos

clientes valoran especialmente la relación calidad–precio, el sabor y el tamaño de las porciones, lo que permite al restaurante mantener una propuesta competitiva dentro de su segmento.

No obstante, se identifican oportunidades de mejora debido al alto poder de decisión de estos consumidores, quienes son sensibles al precio y comparan constantemente alternativas en el mercado en términos de calidad, precio y porciones (Kantar Worldpanel, 2025). Esta situación exige fortalecer la diferenciación del servicio, la fidelización del cliente y la percepción de valor.

- **Otros clientes / entorno competitivo**

  La presencia de una alta competencia en el mercado de cevicherías y productos sustitutos dinamiza la oferta y exige el mantenimiento de estándares elevados de calidad y servicio, lo que impulsa la mejora continua del negocio. Asimismo, el crecimiento del canal de delivery amplía las oportunidades de acceso a nuevos clientes y permite diversificar los puntos de venta, fortaleciendo el alcance comercial del restaurante.

  No obstante, se identifican oportunidades de mejora debido a la intensa competencia existente, la cual incrementa las alternativas disponibles para el consumidor y, en consecuencia, reduce su nivel de fidelidad.

Margen de servicio:

- El margen de servicio del restaurante se basa en el equilibrio entre los costos variables de los insumos, un precio competitivo y el valor percibido por el cliente, asociado a la calidad, la porción y la atención. Esto constituye una fortaleza, ya que permite sostener la rentabilidad con una propuesta alineada al segmento de mercado.

  Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la diferenciación del servicio, ya que la alta competencia presiona los precios y puede reducir el margen. Por ello, es necesario reforzar el valor percibido, diversificar canales de venta y optimizar la gestión de costos mediante nuevos modelos de negocio que permitan sostener la rentabilidad de forma más estable.

El análisis de la cadena de valor de Porter aplicado a la cevichería Marymar evidencia que la empresa cuenta con fortalezas importantes en sus eslabones primarios y de apoyo, especialmente en la calidad del producto, la atención al cliente, la ubicación estratégica y el conocimiento operativo del negocio. Estos factores permiten mantener una propuesta de valor coherente con su segmento de mercado y sostener una demanda constante.

Sin embargo, también se identifican diversas oportunidades de mejora que afectan la eficiencia y el potencial de crecimiento del negocio, principalmente relacionadas con la limitada digitalización, la capacidad operativa de cocina, la estandarización de procesos y la gestión del abastecimiento. Asimismo, el entorno altamente competitivo y la sensibilidad al precio de los clientes incrementan la presión sobre el margen de servicio.

En conjunto, se concluye que Marymar posee una base operativa sólida, pero requiere fortalecer su gestión interna, incorporar herramientas tecnológicas y consolidar estrategias de diferenciación que le permitan mejorar su eficiencia, ampliar su alcance comercial y sostener su competitividad en el largo plazo.

1.2.3 Diagnóstico.

Desarrollo del análisis FODA e identificación de los problemas y oportunidades comerciales.

Tabla 2

Análisis FODA de la cevichería Marymar

Fortaleza	**Oportunidades**
• Trayectoria operativa desde 2017 con crecimiento sostenido de ventas y consolidación en el mercado local. • Ubicación estratégica en San Juan de Lurigancho, con demanda recurrente que favorece un flujo constante de clientes. • Propuesta basada en la calidad de productos marinos. • Ambiente cómodo, acogedor y agradable atención para el cliente. • Ofrece platos insignia propios del establecimiento, con alta demanda y preferencia del público.	• Crecimiento del PBI peruano (3.3% en 2024) y recuperación del consumo privado, favoreciendo una mayor demanda en el sector gastronómico. (MEF, 2025) • Alta concentración poblacional en San Juan de Lurigancho, generando un amplio mercado potencial para consumo de comida marina. (INEI, 2023). • Mayor valoración por parte de los consumidores a buscar restaurantes que ofrecen una excelente relación calidad-precio, ante la presencia de competidores con precios más elevados en el mercado. • El avance de soluciones tecnológicas como la integración de CRM con plataformas de pedidos representa una oportunidad para optimizar la gestión

	en restaurantes, reduciendo errores en órdenes, costos operativos y mejorando la rentabilidad mediante la centralización de canales de venta (US Tech Automations, 2026).
Debilidad	**Amenaza**
• Bajo nivel de digitalización, marketing limitado y débil posicionamiento online, debido a la escasa implementación de herramientas digitales y estrategias de marketing. • Falta de procesos estandarizados en atención digital al cliente, afectando consistencia del servicio por este canal (delivery). • Falta de equipo (materiales y personal) para la atención del delivery.	• Alta competencia directa en San Juan de Lurigancho por presencia de cevicherías consolidadas como Mar Bravazo, Puerto Marino y Punto Limón, Kantar Worldpanel (2025). • Consumidores sensibles al precio y con múltiples alternativas, incrementando la competencia comercial de otras opciones, Kantar Worldpanel (2025).

Nota. Elaborador a partir de análisis externo e interno, por Kantar Worldpanel (2025), US Tech Automations (2026), INEI (2023) y MEF (2025).

En resumen, La cevichería Marymar presenta un bajo nivel de digitalización y débil posicionamiento online, originado por la limitada implementación de herramientas y la ausencia de una estrategia de marketing digital. Esta situación reduce la visibilidad de la marca, limita la captación de nuevos clientes y restringe el aprovechamiento de canales digitales, afectando el crecimiento comercial y la competitividad. Así mismo, la falta de procesos estandarizados en la atención digital al cliente, debido a la ausencia de protocolos para la gestión de pedidos en canales como delivery y redes sociales. Esto genera

inconsistencias en el servicio, tiempos de respuesta variables y errores en la atención, afectando la experiencia del cliente, la satisfacción y la fidelización, así como la reputación digital. De igual manera, la limitada capacidad operativa en el canal delivery, asociada a la insuficiencia de recursos y a la falta de procesos estandarizados. Esta situación genera cuellos de botella, incrementa los tiempos de entrega y eleva errores en los pedidos, restringiendo la atención de la demanda y limitando el crecimiento de las ventas.

Con respecto a las oportunidades en el mercado nos encontramos con crecimiento del PBI peruano y recuperación del consumo privado, lo que favorece el incremento de la demanda en el sector gastronómico. Este contexto representa una oportunidad para aumentar ventas y captar nuevos clientes en un mercado en reactivación. Así mismo, la alta concentración poblacional en San Juan de Lurigancho, configura un amplio mercado potencial para el consumo de comida marina. Esta situación representa una oportunidad para incrementar la demanda y ampliar la base de clientes en una zona con alta densidad poblacional.

Por otro lado, la mayor valoración por parte de los consumidores hacia restaurantes que ofrecen una adecuada relación calidad-precio, en un contexto donde existen competidores con precios más elevados. Esta tendencia representa una oportunidad para atraer clientes sensibles al precio y fortalecer la propuesta de valor, impulsando la captación y preferencia del mercado. Mientras que el avance de soluciones tecnológicas como la integración de CRM con plataformas de pedidos, permite optimizar la gestión operativa en restaurantes. Esta oportunidad facilita la reducción de errores en órdenes, mejora la eficiencia en la atención y contribuye a disminuir costos, incrementando la rentabilidad mediante la centralización de los canales de venta.

En conjunto, el negocio tiene potencial de crecimiento, pero requiere fortalecer su transformación digital y gestión comercial para mejorar su competitividad.

1.2.4 Formulación de Objetivos Estratégicos de Marketing a 3 años

1. **Objetivo general.**

   Incrementar en un 75% las ventas del canal delivery de la cevichería Marymar en el distrito de San Juan de Lurigancho, en un periodo de tres años (2027–2029),

mediante la implementación de estrategias de gestión comercial, con la finalidad de asegurar un crecimiento sostenible y mejorar la competitividad del negocio en el mercado gastronómico local.

1.1 Objetivos estratégicos de marketing.

Primer objetivo estratégico de marketing.

Incrementar progresivamente los leads del canal delivery de la cevichería Marymar durante el periodo 2027–2029, actualmente se tiene una base mensual de 10152 leads, con la implementación se contempla alcanzar un crecimiento de 45963 leads en 2027, 54347 leads en 2028 y 62724 leads en 2029, a través de la implementación de campañas digitales segmentadas y estrategias de contenido en redes sociales, con el fin de impulsar el desempeño comercial del canal delivery.

Segundo objetivo estratégico de marketing.

Incrementar las ventas del canal delivery de la cevichería Marymar mediante la implementación de una dark kitchen, generando ingresos adicionales al negocio actual, el cual presenta una base anual de S/ 1,757,140 en 2026. En ese sentido, se proyecta alcanzar ventas de S/ 966,427 en 2027, S/ 1,142,142 en 2028 y S/ 1,317,855 en 2029, con el objetivo de ampliar la cobertura del servicio y fortalecer el crecimiento comercial a través de este canal.

1.3. Análisis de mercado

1.3.1 Estimación de la demanda de la industria en la zona geográfica.

Para estimar la demanda de la industria de restaurantes de comida marina (cevicherías) en el distrito de San Juan de Lurigancho, se empleó un enfoque basado en información demográfica y patrones de consumo proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2025), el distrito de San Juan de Lurigancho cuenta con una población estimada de 1,282,635 habitantes, consolidándose

como el distrito más poblado del Perú y uno de los principales mercados de consumo de Lima Metropolitana.

El análisis se centra principalmente en los consumidores pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D, debido a que constituyen el mercado objetivo de la Cevichería Marymar. De acuerdo con la actualización de los perfiles socioeconómicos elaborada por APEIM (2023), el nivel socioeconómico C representa el 47.6% de los hogares de Lima Metropolitana, mientras que el nivel D concentra el 27.5%, sumando en conjunto 75.1% del total de hogares, lo que evidencia que más de tres cuartas partes de la población limeña pertenece a segmentos de ingresos medios y medios bajos, caracterizados por un elevado consumo en establecimientos gastronómicos con precios accesibles y buena relación calidad-precio. Esta estructura socioeconómica favorece el desarrollo y crecimiento de negocios orientados a este segmento, como es el caso de la Cevichería Marymar.

Asimismo, la investigación de mercado permitió identificar como segmento principal al denominado "Consumidor trabajador de consumo frecuente", conformado por hombres y mujeres de 25 a 50 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D. Este segmento se caracteriza por consumir comida marina entre dos y cuatro veces por semana, priorizando atributos como el precio, porciones generosas, rapidez en la atención, buen sabor y cercanía del establecimiento. Además, la decisión de compra se encuentra influenciada principalmente por promociones, recomendaciones y ubicación del local.

Respecto al comportamiento del sector, el Instituto Nacional de Estadística e Informática reportó que la actividad de restaurantes registró un crecimiento de 3.9% durante el año 2024, impulsado por el aumento del consumo fuera del hogar y la mayor actividad gastronómica. Este crecimiento constituye una referencia para proyectar la evolución futura del mercado.

Para la estimación del mercado objetivo se consideró la última información disponible de la Población Económicamente Activa (PEA) del distrito de San Juan de Lurigancho, equivalente a 523,721 personas. Aplicando la participación actual de los niveles socioeconómicos C y D (75.1%), se obtiene un mercado objetivo potencial de 393,914 consumidores, cifra superior a la estimación realizada con la metodología anterior y que refleja la mayor concentración de hogares pertenecientes a dichos niveles socioeconómicos.

Considerando la frecuencia promedio de consumo identificada en la investigación de mercado, equivalente a tres veces por semana, y un ticket promedio de consumo de S/ 45, determinado a partir de la estructura de precios y hábitos de compra del público objetivo de la Cevichería Marymar, se estima una demanda potencial anual aproximada de S/ 2,765,276,280, representando el potencial máximo de consumo del mercado objetivo dentro de la categoría de comida marina en San Juan de Lurigancho para el año base.

Para proyectar la demanda potencial durante los años 2027, 2028 y 2029, se utilizó la tasa de crecimiento anual de 3.9% registrada por la actividad de restaurantes según el INEI.

Tabla 3

Estimación y proyección de la demanda del mercado de restaurantes de comida marina en San Juan de Lurigancho

Año	Demanda potencial proyectada (S/)	Crecimiento anual (%)
2026	2,765,276,280	**Año base**
2027	2,873,122,055	**3.90%**
2028	2,985,173,815	**3.90%**
2029	3,101,595,594	**3.90%**

Nota. Elaborado a partir de información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2025), de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2023) y de la investigación de mercado de la Cevichería Marymar, 2026.

Los resultados evidencian una tendencia favorable para la industria de comida marina en San Juan de Lurigancho durante el periodo 2026–2029. La elevada concentración poblacional del distrito, el incremento de la participación de los niveles socioeconómicos **C (47.6%) y D (27.5%)**, que en conjunto representan **75.1% de los hogares de Lima Metropolitana**, así como la alta frecuencia de consumo identificada en la investigación de mercado, permiten proyectar un crecimiento sostenido de la demanda potencial de la categoría. En consecuencia, el mercado presenta condiciones favorables para la consolidación y expansión de la Cevichería Marymar en los próximos años.

1.3.2. Investigación de mercado para identificación de insights del consumidor

El objetivo de la investigación es identificar y analizar el perfil del consumidor de la Cevichería Marymar, con la finalidad de obtener información estratégica que contribuya al fortalecimiento de su posicionamiento de marca, mejora del servicio, optimización del modelo de negocio y desarrollo de estrategias de comunicación más efectivas. Para ello, se empleó una metodología de investigación cuantitativa mediante la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra de 80 personas residentes en el distrito de San Juan de Lurigancho, además de información proporcionada directamente por la empresa, permitiendo recopilar datos relevantes sobre hábitos de consumo, preferencias, percepción de valor y comportamiento del mercado objetivo. Los resultados obtenidos servirán como base para la toma de decisiones comerciales orientadas al crecimiento y consolidación competitiva de la empresa dentro del sector.

2. CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

2.1 Estrategia de Marketing

2.1.1. Segmentación de mercado con base en necesidades

Segmento 1: Consumidor trabajador de consumo frecuente

A partir del análisis realizado a los clientes de la cevichería Marymar, se identifican necesidades principalmente funcionales orientadas a la eficiencia en su consumo diario. El segmento busca una alternativa de alimentación rápida que se adapte a sus horarios laborales, con precios accesibles que le permitan controlar su gasto sin sacrificar calidad ni cantidad. Asimismo, valora la cercanía del establecimiento para reducir tiempos de desplazamiento, la consistencia en el sabor y porciones. Por otra parte, se centran en maximizar la relación calidad-precio y recibir porciones abundantes, buen sabor y rapidez en la atención.

En conjunto, el consumidor no solo busca alimentarse, sino obtener una solución práctica, económica y confiable que le brinde satisfacción en cada consumo.

A continuación, detallamos los principales datos:

Tamaño estimado del segmento.

- Para la estimación del mercado objetivo del segmento trabajador de consumo frecuente se consideró la última información disponible de la Población Económicamente Activa (PEA) del distrito de San Juan de Lurigancho, equivalente a 523,721 personas. Aplicando la participación actual de los niveles socioeconómicos C y D (75.1%), se obtiene un mercado objetivo potencial de 393,914.

1. **Necesidades y deseos.**
   - Este segmento busca principalmente una alimentación rápida, de buen sabor y buena relación calidad – precio.
2. **Atributos prioritarios.**

   Se han determinado 5 atributos relevantes:

   - Precio accesible
   - Cantidad/porción
   - Rapidez del servicio
   - Buen sabor
   - Cercanía del local
3. **Perfil sociodemográfico.**

   Se resume en los siguientes factores, INEI (2024):

   - Edad: 25 a 50 años
   - Sexo: hombres y mujeres
   - NSE: C y D
   - Ocupación: trabajadores independientes y dependientes
   - Zona: San Juan de Lurigancho y alrededores
4. **Perfil psicoconductual.**

   De acuerdo con el análisis proporcionado por Marymar se resume en la siguiente lista:

- Consumo de 2 a 4 veces por semana.
- Decide en función de: promociones, recomendaciones y cercanía.
- Mediano grado de fidelidad, debido a que consumen hasta 3 veces a la semana en el mismo local.
- Uso limitado de apps (aunque en crecimiento).

En síntesis, este segmento constituye el mercado principal de Marymar debido a su gran tamaño y frecuencia de consumo, conformado por trabajadores del NSE C y D que buscan una alimentación rápida, sabrosa y con buena relación calidad-precio. Sus principales criterios de compra son precio accesible, porciones generosas, rapidez, buen sabor y cercanía del local.

Como conclusión, este perfil asegura una demanda constante y presenta un nivel medio de fidelidad, ya que suele consumir repetidamente en el mismo establecimiento, aunque sigue siendo sensible a promociones y recomendaciones. Por ello, Marymar debe enfocarse en mantener precios competitivos, calidad consistente y estrategias promocionales que fortalezcan la fidelización y aumenten la recurrencia.

Segmento 2: Consumidor familiar

A partir del análisis realizado a los clientes de la cevichería Marymar,para este segmento se identifican necesidades orientadas a la experiencia y al disfrute compartido. Este grupo busca un espacio para reunirse con familia o amigos, donde pueda vivir un momento agradable en un ambiente cómodo, limpio y con buena atención. Asimismo, valora la calidad de los platos, la variedad del menú y una presentación atractiva, elementos que contribuyen a una experiencia gastronómica satisfactoria.

En cuanto a las motivaciones, estas se centran en la búsqueda de una experiencia integral más allá de solo la comida. El cliente busca compartir momentos especiales, disfrutar de un entorno agradable y recibir un servicio de calidad. En conjunto, este segmento no solo busca alimentarse, sino vivir una experiencia social placentera, donde la calidad, el ambiente y el servicio justifican un mayor gasto por ocasión.

A continuación, detallamos los principales datos:

Tamaño estimado del segmento.

- Para la estimación del mercado objetivo del segmento consumidor familiar, según el CPI Research (2024) hay 301,300 familias en San Juan de Lurigancho. Aplicando la participación actual de los niveles socioeconómicos C y D (75.1%), se obtiene un mercado objetivo potencial de 226,276.

Necesidades y deseos.

- Este segmento busca compartir momentos con familia y amigos. Una experiencia agradable y variedad de platos. Además, se enfoca en experiencia + ambiente.

Atributos prioritarios.

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa se resume en la siguiente lista:

- Calidad del producto
- Ambiente cómodo
- Atención al cliente
- Presentación de platos
- Variedad del menú

Además, este segmento está dispuesto a pagar más si percibe valor.

Perfil sociodemográfico

Se resume en los siguientes factores, INEI (2024):

- Edad: 30 a 55 años
- Sexo: Femenino y masculino
- NSE: C y D
- Estado civil: familias y parejas (con o sin hijos)
- Zona: SJL y distritos cercanos

Perfil psicoconductual.

De acuerdo con el análisis proporcionado por Marymar se resume en la siguiente lista:

- Consumo ocasional. De 1 a 2 veces por semana o fines de semana.
- Mayor gasto por visita (ticket promedio alto)
- Valora la limpieza, comodidad y trato del personal

Este segmento representa un mercado importante para Marymar, conformado por familias, parejas y grupos sociales del NSE C y D que buscan una experiencia agradable para compartir, priorizando calidad del producto, ambiente cómodo, atención al cliente, presentación y variedad del menú. Aunque su frecuencia de consumo es menor, su ticket promedio por visita es alto.

Como conclusión, este perfil ofrece mayor rentabilidad por ocasión y valora significativamente la experiencia integral del servicio, por lo que Marymar debe fortalecer aspectos como comodidad, limpieza, atención personalizada y propuestas orientadas a grupos, con el fin de posicionarse como una opción preferida para reuniones familiares y sociales.

2.1.1.2 Buyer Persona.

El buyer persona elaborado sintetiza las principales características del consumidor objetivo, considerando variables demográficas, conductuales y psicográficas. Su construcción nos permite identificar patrones de consumo y preferencias, contribuyendo al diseño de estrategias más efectivas para atraer, fidelizar y satisfacer a los clientes del negocio.

Figura 11

Buyer persona del consumidor trabajador de consumo frecuente.



Los buyer persona desarrollados permiten identificar dos patrones de comportamiento claramente diferenciados en los clientes de la cevichería Marymar. Representado por Carlos Ramírez, responde a un perfil funcional que prioriza la rapidez, la accesibilidad y el precio en su consumo diario, mostrando una alta afinidad por el canal delivery y decisiones basadas en la conveniencia.

2.1.2. Estrategia de selección del mercado objetivo

En base con los dos segmentos planteados, vamos a evaluar los tres criterios estratégicos solicitados:

- Tamaño y crecimiento del segmento.
- Intensidad Competitiva.
- Accesibilidad del segmento.

Se asignó un peso a cada criterio según su importancia estratégica para el restaurante, tomando en cuenta su propuesta de valor centrada en la calidad gastronómica de sus platos y su ubicación.

Tabla 4

Estrategia de selección del mercado objetivo

Criterios evaluados	**Peso en porcentaje (%)**	**Segmento 1** **(Consumidor trabajador de consumo frecuente)**	**Segmento 2** **(Consumidor familiar)**
Tamaño y crecimiento del segmento	**40%**	5 Mercado estable con crecimiento alto.	3 Afluencia moderada fines de semana o fechas específicas.
Intensidad competitiva	**30%**	2 Alta competencia debido a la ubicación del local.	2 Alta competencia debido a la ubicación del local.
Accesibilidad del segmento	**30%**	4 Alto flujo y alta posibilidad de fidelización ya que es un público recurrente.	3 Flujo moderado de visitantes. Fidelización moderada ya que no es un público recurrente.
TOTAL	***100%***	***3.8***	***2.7***

Nota. Elaborado a partir de la investigación de mercado de la Cevichería Marymar, 2026.

La evaluación de los criterios considerados en la matriz de selección del mercado objetivo se realizó a partir de los hallazgos obtenidos durante la investigación de mercado, sustentados en información estadística, análisis demográficos y resultados de las encuestas aplicadas a los potenciales consumidores.

Tamaño y crecimiento del segmento

Este criterio permite determinar el potencial de mercado de cada segmento en función de su magnitud y perspectivas de desarrollo. Los resultados obtenidos muestran que el segmento Consumidor trabajador de consumo frecuente alcanza una población estimada de 393,914 personas, mientras que el segmento Consumidor familiar registra una población de 226,276 personas. La diferencia entre ambos segmentos asciende a 167,638 personas, evidenciando que el primer segmento posee una base de consumidores significativamente mayor. Esta característica representa una ventaja estratégica, ya que incrementa las posibilidades de captación de clientes y favorece el crecimiento sostenido de la demanda en el largo plazo.

Intensidad competitiva

Este criterio evalúa el nivel de competencia existente dentro de cada segmento y el grado de dificultad para captar y retener clientes. El análisis realizado evidencia que, independientemente del segmento seleccionado, el restaurante deberá desenvolverse en un entorno altamente competitivo debido a la presencia de diversos establecimientos gastronómicos en su zona de influencia. Entre los principales competidores identificados se encuentran Mar Bravazo y Punto Limón, los cuales cuentan con una oferta gastronómica similar y un posicionamiento consolidado en el mercado.

Accesibilidad del segmento

Hace referencia a la facilidad con la que la empresa puede llegar a sus clientes potenciales mediante los canales de comunicación y distribución disponibles. Los resultados de las encuestas realizadas (Anexo 2) indican que el 86.84% de los encuestados considera necesario mejorar el servicio de delivery, debido a la importancia que este canal tiene en su proceso de compra. Asimismo, el 97.44% manifestó que sus decisiones de consumo son influenciadas por el contenido digital difundido a través de redes sociales.

Estos hallazgos evidencian una oportunidad significativa para implementar estrategias de marketing digital, fortalecer los canales de atención y venta, facilitando la captación y fidelización de clientes pertenecientes al segmento de trabajadores de consumo frecuente.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de segmentos, el segmento Consumidor trabajador de consumo frecuente alcanzó el mayor puntaje ponderado (3.8), debido principalmente a su mayor tamaño de mercado, potencial de crecimiento, frecuencia recurrente de consumo y elevada accesibilidad mediante canales digitales y de distribución. En consecuencia, este segmento ha sido seleccionado como el mercado objetivo principal de la empresa, al representar la alternativa más favorable para incrementar las ventas, fortalecer el posicionamiento de la marca y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento y expansión comercial.

2.1.3. Propuesta de Valor y Posicionamiento

2.1.3.1. Estrategia de Propuesta de Valor

Propuesta de Valor anterior:

Marymar ofrece platos marinos a precios accesibles para los consumidores de San Juan de Lurigancho, brindando una variedad de opciones de ceviches, jaleas y otros productos del mar en un ambiente agradable y con atención cordial, buscando satisfacer las necesidades de alimentación de sus clientes.

Propuesta de valor propuesto para el segmento 1:

La cevichería Marymar ofrece platos marinos frescos y de buen sabor, preparados con recetas propias que generan identidad y confianza, dirigidos a “trabajadores de consumo frecuente” de San Juan de Lurigancho que buscan una alimentación rápida, abundante y a precios accesibles. La propuesta combina calidad gastronómica, atención ágil, porciones satisfactorias y una ubicación cercana, brindando una alternativa confiable para el consumo frecuente frente a otras cevicherías de la zona.

Perfil del cliente:

Trabajos del cliente

Los consumidores de la Cevichería Marymar buscan satisfacer diferentes necesidades relacionadas con el consumo de alimentos y experiencias gastronómicas. Entre los principales trabajos del cliente destacan:

- Encontrar una opción de alimentación rápida durante sus horarios de trabajo.
- Consumir alimentos que le permitan quedarse satisfecho sin exceder su presupuesto diario.
- Elegir un establecimiento cercano que reduzca los tiempos de desplazamiento.
- Obtener una comida sabrosa y consistente en cada visita.
- Maximizar el valor de su dinero mediante porciones adecuadas y precios accesibles.
- Encontrar un lugar confiable para consumir varias veces por semana.
- Aprovechar promociones que le permitan ahorrar en sus consumos frecuentes.
- Realizar pedidos mediante delivery de forma práctica.

Estos trabajos reflejan que el consumidor no solo busca alimentarse, sino la rapidez, comodidad y relación calidad-precio.

Frustraciones del cliente

Durante el análisis de mercado se identificaron diversos factores que generan insatisfacción en los consumidores dentro del sector gastronómico de comida marina en San Juan de Lurigancho. Entre las principales frustraciones se encuentran:

- Que el precio del plato sea elevado en relación con la cantidad servida.
- Tener que esperar demasiado tiempo para recibir su pedido.
- Recibir porciones pequeñas que no cubran sus expectativas.
- Encontrar diferencias en el sabor o calidad de los platos entre una visita y otra.
- Tener que desplazarse largas distancias para acceder a una cevichería.
- Que el servicio sea lento durante las horas de mayor demanda.
- Percibir que otros establecimientos ofrecen mayor valor por el mismo precio.

Estas frustraciones afectan directamente la percepción de valor del consumidor y reducen la fidelización en el sector gastronómico.

Beneficios esperados (Alegrías)

Los clientes esperan recibir una experiencia gastronómica satisfactoria que combine calidad, rapidez y comodidad. Entre los beneficios más valorados destacan:

- Recibir platos abundantes que justifiquen el precio pagado.
- Disfrutar de ceviches y platos marinos con buen sabor y frescura.
- Ser atendido rápidamente, especialmente en horarios laborales.
- Encontrar promociones que reduzcan el gasto semanal en alimentación.
- Contar con una cevichería cercana a su hogar o centro de trabajo.
- Tener la seguridad de recibir la misma calidad en cada visita.
- Sentirse satisfecho con la relación calidad-precio obtenida.
- Poder recomendar el establecimiento a familiares, amigos o compañeros de trabajo.

En este sentido, el consumidor prioriza una buena relación entre precio, calidad, cantidad y rapidez.

Mapa de valor:

Productos y servicios:

La Cevichería Marymar ofrece una variedad de productos y servicios orientados al consumo masivo dentro del sector gastronómico de comida marina. Entre los principales destacan:

- Platos marinos variados (ceviche, jalea, arroz con mariscos, parihuela y causas).
- Atención en local.
- Pedidos mediante WhatsApp.
- Servicio de delivery.

La empresa busca cubrir tanto el consumo presencial como la creciente demanda digital en el distrito.

Creadores de beneficios:

La propuesta de valor de Marymar genera beneficios al consumidor mediante diversos atributos diferenciadores, entre ellos:

- Platos únicos y diferenciados como la Jalea a lo Marymar, Arroz a lo Marymar, Causa de Pescado y Causa Gratinada.
- Uso de insumos frescos que mantienen el sabor tradicional de la comida marina.
- Variedad de platos marinos y combinaciones propias del establecimiento.
- Presentación atractiva de los platos que fortalece la experiencia gastronómica.

Estos elementos permiten fortalecer la experiencia del consumidor y generar una percepción positiva del negocio frente a la competencia.

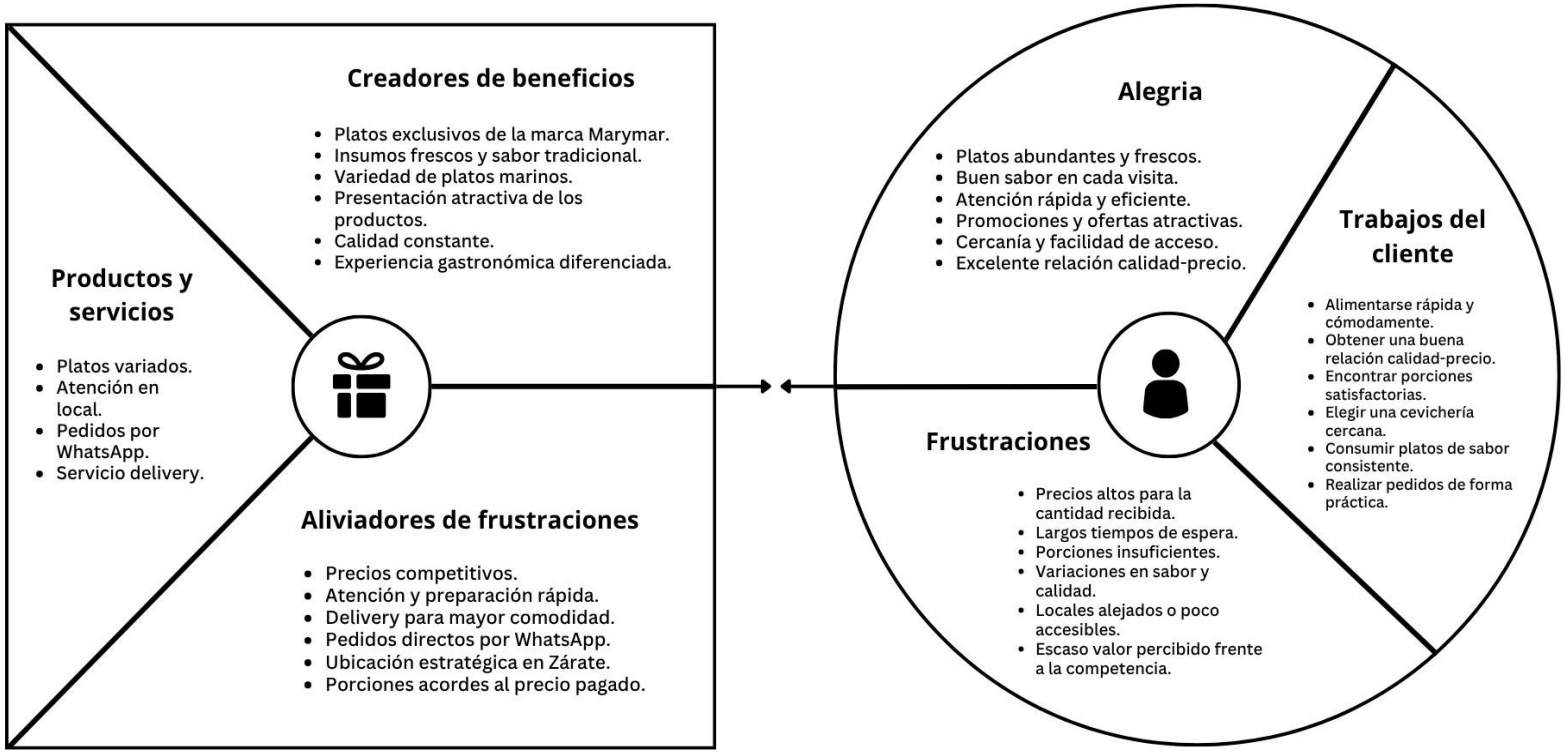
Aliviadores de frustraciones:

Marymar busca reducir las principales molestias identificadas en el mercado mediante diferentes acciones orientadas a mejorar la experiencia del cliente. Entre ellas destacan:

- Precios competitivos frente a otras cevicherías del distrito.
- Rapidez en la preparación y entrega de pedidos.
- Servicio delivery para mayor comodidad.
- Comunicación directa mediante WhatsApp.
- Ubicación estratégica en Zárate – San Juan de Lurigancho.

Figura 12

Value Proposition Canvas para el segmento 1



Nota. Elaborado a partir de información recopilada.

2.1.3.2. Estrategia de Posicionamiento

Propuesta de posicionamiento para el segmento 1:

La Cevichería Marymar se posiciona en la mente del consumidor como una alternativa confiable y conveniente de comida marina para el consumo frecuente, orientada principalmente a trabajadores que requieren una opción de alimentación rápida. Es percibida como una cevichería que ofrece buen sabor, porciones generosas y una adecuada relación calidad-precio, lo cual la convierte en una opción funcional para aquellos consumidores que priorizan la rapidez del servicio, la saciedad y la cercanía del local. Asimismo, el uso de insumos frescos, la incorporación de recetas propias y la atención ágil contribuyen a reforzar la percepción de calidad constante y confiabilidad, consolidando como una alternativa sólida dentro del mercado gastronómico de San Juan de Lurigancho para el consumo recurrente.

Estrategias de posicionamiento según Philip Kotler

De acuerdo con la matriz de posicionamiento de valor de Kotler, la Cevichería Marymar se ubica en la estrategia de **"Más por lo mismo"**, debido a que ofrece mayores beneficios percibidos por el consumidor manteniendo precios competitivos dentro del mercado de San Juan de Lurigancho. Esta estrategia se sustenta en atributos valorados por el segmento objetivo, como porciones generosas, buen sabor, rapidez en la atención, cercanía del local y promociones frecuentes, generando una mejor percepción de valor frente a otras cevicherías de la zona.

Asimismo, Marymar fortalece su diferenciación mediante platos propios como la Jalea a lo Marymar, Arroz a lo Marymar, Causa de Pescado y Causa Gratinada, además de ofrecer canales de atención presenciales y digitales. De esta manera, la empresa busca brindar una mejor relación entre calidad, cantidad, rapidez y precio, factores que influyen directamente en la decisión de compra y fidelización de sus clientes.

Tabla 5

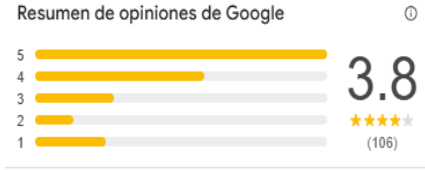
Análisis de la estrategia de posicionamiento "Más por lo mismo"

Criterio	Cevichería Marymar	Competencia promedio
Precio promedio personal	S/ 31.35	S/ 19.50 - 41.50
Precio promedio familiar	S/ 75	S/ 39.80 - 90
Platos exclusivos	Jalea a lo Marymar, Arroz a lo Marymar, Causa de Pescado y Causa Gratinada	Platos marinos tradicionales
Calidad de insumos	Pesca del día e insumos frescos	Insumos tradicionales
Variedad de la carta	Entradas, ceviches, tiraditos, causas y platos especiales	Principalmente ceviches y platos marinos tradicionales
Rapidez en atención	Atención ágil orientada al consumo frecuente	Atención variable según local
Tamaño de porciones	Generosas	Estándares
Infraestructura	Local de dos niveles	Local tradicional
Canales de atención	Consumo en local, WhatsApp y delivery	Principalmente atención en local
Valor percibido	Alto	Medio
Posicionamiento	Más por lo mismo (mejor relación calidad–precio, rapidez y porciones)	Beneficios estándar a precios promedio

Nota. Elaborado a partir de la investigación de mercado, análisis de la competencia y diagnóstico interno de la Cevichería Marymar, 2026.

Figura 13

Ranking de experiencia del consumidor según platos y servicio 2026

Cevichería Marymar	Cevichería Mar bravazo	Cevichería Puerto Marino	Cevichería Punto Limon
			
			

Nota. Adaptado de "Resumen de opiniones de Google" por Google, s.f. (https://www.google.com/maps)

Para el análisis del posicionamiento de la marca, se utilizó Google Maps para revisar aproximadamente 380 comentarios de consumidores sobre su experiencia en la Cevichería Marymar. En ellos, se identificaron tres atributos principales: **frescura, sabor y atención**.

Estos resultados permiten conocer la percepción del consumidor y cómo esta influye directamente en su satisfacción y en el posicionamiento de la marca en el mercado gastronómico.

- **Mapa Perceptual:**

Tabla 6

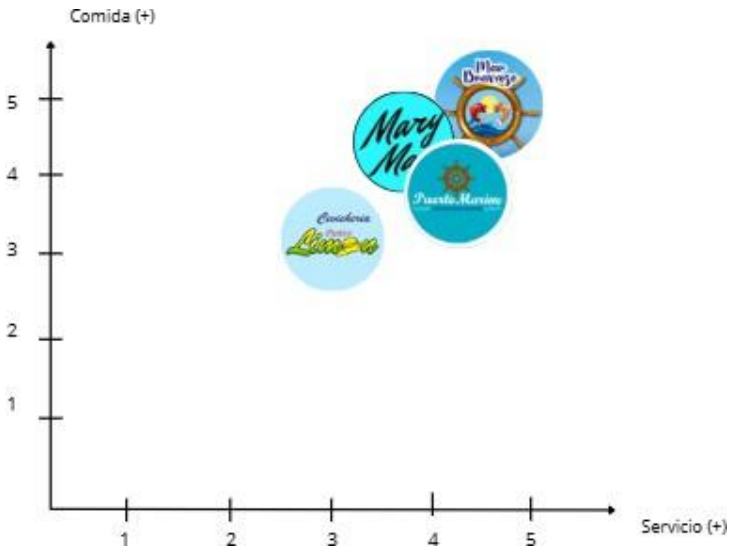
Cuadro comparativo de puntuación de los competidores según platos y servicio.

Cevicherías	Marymar	Mar bravazo	Puerto Marino	Punto Limon
Platos	4.4	4.5	4.4	3.8
Servicio	4.2	4.2	4	3.5

Nota. Elaborado a partir del análisis de las calificaciones y comentarios de usuarios publicados en Google Maps para las cevicherías Marymar, Mar Bravazo, Puerto Marino y Punto Limón, 2026.

Figura 14

Mapa perceptual de competidores según platos y servicio.



Nota. Adaptado de "Resumen de opiniones de Google" por Google, s.f. (https://www.google.com/maps)

El mapa perceptual, basado en comentarios de Google Maps, evidencia que la diferenciación entre cevicherías se concentra principalmente en el servicio, mientras que los platos mantienen una percepción alta en general. Puerto Marino presenta el mejor equilibrio, Mar Bravazo destaca en platos, Marymar muestra buena comida pero servicio inferior, y Punto Limón se ubica en la posición más baja en ambas variables.

2.1.4. Otras estrategias propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos a 3 años

Como se mencionó en los objetivos estratégicos de marketing a tres años, la empresa Marymar busca incrementar sus ventas mediante el canal delivery al cierre del año 2029, a través del fortalecimiento de canales digitales, la implementación progresiva de un dark kitchen y la ampliación de la cobertura geográfica.

En este contexto, se plantean las siguientes estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo proyectado de tres años:

Objetivo estratégico 1:

Actualmente, el 80% de las ventas de la cevichería Marymar se generan a través del canal físico en el establecimiento, lo que evidencia una alta dependencia de este formato tradicional. Esta situación se explica por la limitada capacidad operativa, tecnológica y digital de la empresa para atender de manera eficiente la demanda proveniente del canal delivery y de los medios de venta virtuales.

De acuerdo con los hallazgos de la investigación (Anexo 2), se identificó que el 96.15% (75 personas) de los encuestados utiliza el canal delivery para realizar pedidos de comida, lo que refleja un alto nivel de adopción de este canal en el mercado. Asimismo, se determinó que los principales medios utilizados para realizar pedidos son WhatsApp, Facebook e Instagram, plataformas que concentran la interacción digital con los clientes.

En esa misma línea, el 97.44% de los encuestados señala que las redes sociales influyen en su decisión de compra, evidenciando la relevancia del entorno digital en el proceso de

elección del consumidor. Sin embargo, el 86.84% manifiesta que la cevichería Marymar presenta deficiencias en su servicio de delivery, principalmente debido a su limitada cobertura geográfica y capacidad operativa.

En conjunto, estos resultados evidencian una brecha significativa entre el comportamiento del consumidor y la capacidad actual del negocio, lo que sustenta la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer el canal delivery y optimizar la gestión digital, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y potenciar el crecimiento de las ventas.

Estrategia de Crecimiento:

a. El fortalecimiento de los canales digitales (Facebook, Instagram, TikTok) contribuirá a incrementar la visibilidad de la marca, mejorar la captación de clientes y facilitar el acceso a plataformas virtuales de compra, impulsando así el crecimiento de las ventas mediante el canal delivery.
b. La implementación de pauta en los canales digitales (Facebook, Instagram) contribuirá a incrementar la captación de clientes y facilitar el acceso a la compra, impulsando así el crecimiento de las ventas mediante el canal delivery.
c. Implementación de un CRM básico de toma de pedidos del canal digital.

Objetivo estratégico 2:

Actualmente, la cevichería Marymar opera en un entorno de alta intensidad competitiva dentro del distrito de San Juan de Lurigancho. No obstante, a pesar de contar con una cartera de clientes consolidada y un posicionamiento favorable en su zona de influencia, se ha identificado la existencia de áreas con alto potencial de crecimiento, impulsadas por una demanda insatisfecha y oportunidades de expansión comercial.

Por otro lado, los resultados de la investigación evidencian limitaciones en el servicio de delivery. En efecto, el 86.84% (Anexo 2) de los clientes encuestados considera que la empresa debe mejorar este canal, identificando como principal problemática los tiempos de entrega, los cuales se encuentran asociados a una capacidad operativa limitada.

En este contexto, zonas como Canto Grande y la avenida Fernando Wiesse destacan por sus características comerciales y su alto nivel de conectividad. En particular, la avenida Fernando Wiesse constituye uno de los principales corredores viales del distrito, articulando sectores como Canto Rey, San Carlos, Santa Rosa y Bayóvar. Asimismo, concentra importantes polos de actividad económica, además de diversos establecimientos educativos y de servicios, lo que la posiciona como una ubicación estratégica para la expansión del negocio.

En línea con lo anterior, la ampliación de la cobertura geográfica permitiría a la empresa acceder a nuevos segmentos de clientes, incrementar su alcance comercial y fortalecer su posicionamiento en el mercado local.

Estrategia de Crecimiento:

a. La implementación de un dark kitchen permitirá ampliar la capacidad operativa del restaurante Marymar para atender eficientemente la demanda del canal delivery, optimizando los tiempos de preparación y distribución en nuevas zonas geográficas.

2.2. Planes para implementar las estrategias de marketing

2.2.1. Estrategía de comunicación y ampliación de medios.

La presente estrategia responde al Objetivo 1, el cual establece que *a.El fortalecimiento de los canales digitales (Facebook, Instagram, TikTok) contribuirá a incrementar la visibilidad de la marca, mejorar la captación de clientes y facilitar el acceso a plataformas virtuales de compra, impulsando así el crecimiento de las ventas mediante el canal delivery.*

Es así que a partir de la investigación cualitativa realizada y de los hallazgos obtenidos en las entrevistas efectuadas al responsable de la empresa, se identificaron las estrategias con mayor potencial para incrementar las ventas a través del canal online, considerando el servicio de delivery como un elemento central dentro de la estrategia comercial. En ese sentido, como primer paso, se propone fortalecer la presencia digital de la empresa mediante la optimización de contenidos en redes sociales como Facebook, Instagram y

TikTok, a través de la creación de contenido de valor, publicaciones promocionales y contenidos alineados con las tendencias digitales relevantes para el público objetivo.

Esta estrategia busca incrementar el alcance de las publicaciones, fortalecer el posicionamiento de la marca, favorecer el crecimiento orgánico de la comunidad digital y promocionar el canal delivery. Como resultado, se proyecta un crecimiento progresivo de la comunidad digital de la cevichería Marymar durante el periodo 2027–2029. Actualmente, la marca cuenta con una base de 190 seguidores en Instagram y 435 en Facebook. Con la implementación de la estrategia, se estima alcanzar un incremento de 3,000 nuevos seguidores en cada plataforma por año, es decir, 3,000 en 2027, 3,000 en 2028 y 3,000 en 2029.

A continuación presentamos el presupuesto de la implementación:

Tabla 7

Presupuesto del plan de comunicación/contenidos.

Presupuesto		**2027**	**2028**	**2029**
Diseñador Freelance	Enero	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Febrero	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Marzo	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Abril	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Mayo	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Junio	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Julio	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Agosto	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Septiembre	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Octubre	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00

Diseñador Freelance	Noviembre	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Diseñador Freelance	Diciembre	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
TOTAL		**S/.9,600.00**	**S/.9,600.00**	**S/.9,600.00**

Nota. Elaborado a partir de la planificación del plan de comunicación y contenidos de la Cevichería Marymar, 2026.

Y presentamos los detalles del plan:

a. Diagnóstico de la presencia digital actual.

Como etapa inicial, se realizará una evaluación de los perfiles digitales de la empresa en Facebook, Instagram y TikTok, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Para ello, se analizarán indicadores como frecuencia de publicación, alcance, interacciones, crecimiento de seguidores y tipo de contenido publicado.

b. Definición de objetivos y métricas digitales.

Se establecerán objetivos específicos alineados con el incremento de ventas mediante delivery, definiendo indicadores clave de desempeño (KPIs) como:

- Alcance de publicaciones.
- Tasa de interacción (engagement).
- Crecimiento de seguidores.
- Tráfico hacia canales de pedido.
- Número de pedidos generados por redes sociales.

c. Segmentación y definición del público objetivo.

Se identificarán las características demográficas, geográficas y conductuales del público objetivo, considerando variables como edad, hábitos de consumo, preferencias gastronómicas y comportamiento digital.

d. Diseño de la estrategia de contenidos.

Se desarrollará una estrategia de contenidos orientada a generar valor para la audiencia y promover el servicio de delivery. Los contenidos podrán clasificarse en:

- Contenido informativo sobre productos.
- Contenido promocional enfocado en el canal delivery (descuentos por tiempo limitado, cupones exclusivos para redes sociales y beneficios por primera compra)
- Contenido de entretenimiento.
- Testimonios y experiencias de clientes.
- Contenido alineado con tendencias digitales.

e. /Elaboración de un calendario de publicaciones

Se diseñará un cronograma mensual que establezca:

- Frecuencia de publicación.
- Tipo de contenido.
- Plataforma de difusión.
- Horarios de publicación.
- Objetivos de cada pieza comunicacional.

Tabla 8

Calendario mensual de publicaciones para la estrategia de comunicación digital de la Cevichería Marymar

Semana	Día	Tipo	Contenido	Objetivo	CTA	Plataforma	Hora
Semana 1	Lunes	Video	Preparación de ceviche	Engagement	Pide por delivery	IG/TikTok/FB	12:00 pm

Semana 1	Miércoles	Gráfica	Promo ceviche	Conversión	Escríbenos por WhatsApp	FB/IG	10:00 am
Semana 1	Jueves	Video	Trend oficina + ceviche	Alcance	Etiqueta a tu causa	IG/TikTok	11:00 pm
Semana 1	Viernes	Gráfica	Testimonio cliente	Confianza	Vive la experiencia	FB/IG	12:00 pm
Semana 1	Sábado	Video	Combo fin de semana	Ventas	Haz tu pedido	IG/TikTok/FB	1:00 pm
Semana 1	Domingo	Gráfica	Ceviche mixto	Recordación	Pide delivery	FB/IG	12:00 pm
Semana 2	Lunes	Video	Preparación arroz mariscos	Engagement	Disponible en delivery	IG/TikTok	12:00 pm
Semana 2	Miércoles	Gráfica	Promo descuento	Conversión	Compra ahora	FB/IG	10:00 am
Semana 2	Jueves	Video	Trend antes/después	Alcance	Comparte	IG/TikTok	11:00 pm
Semana 2	Viernes	Gráfica	Beneficios producto	Posicionamiento	Conócenos	FB/IG	12:00 pm
Semana 2	Sábado	Video	Combo familiar	Ventas	Pide ya	IG/TikTok	1:00 pm
Semana 2	Domingo	Gráfica	Jalea mixta	Antojo	Ordena hoy	FB/IG	12:00 pm
Semana 3	Lunes	Video	Preparación rápida	Engagement	Pide rápido	IG/TikTok	12:00 pm
Semana 3	Miércoles	Gráfica	Envío gratis	Conversión	Aprovecha	FB/IG	10:00 am
Semana 3	Jueves	Video	Humor ceviche	Alcance	Etiqueta	IG/TikTok	11:00 pm
Semana 3	Viernes	Gráfica	Testimonio	Confianza	Comprueba	FB/IG	12:00 pm
Semana 3	Sábado	Video	Promo fin de semana	Ventas	Compra ya	IG/TikTok	1:00 pm
Semana 3	Domingo	Gráfica	Combo familiar	Ticket promedio	Ordena	FB/IG	12:00 pm
Semana 4	Lunes	Video	Preparación leche de tigre	Engagement	Pide hoy	IG/TikTok	12:00 pm
Semana 4	Miércoles	Gráfica	Promo cliente nuevo	Captación	Escríbenos	FB/IG	10:00 am
Semana 4	Jueves	Video	Trend antojo	Alcance	Comparte	IG/TikTok	11:00 pm
Semana 4	Viernes	Gráfica	Diferenciales marca	Posicionamiento	Descubre	FB/IG	12:00 pm
Semana 4	Sábado	Video	Combo premium	Ventas	Pide ahora	IG/TikTok	1:00 pm
Semana 4	Domingo	Gráfica	Producto estrella	Recordación	Compra	FB/IG	12:00 pm

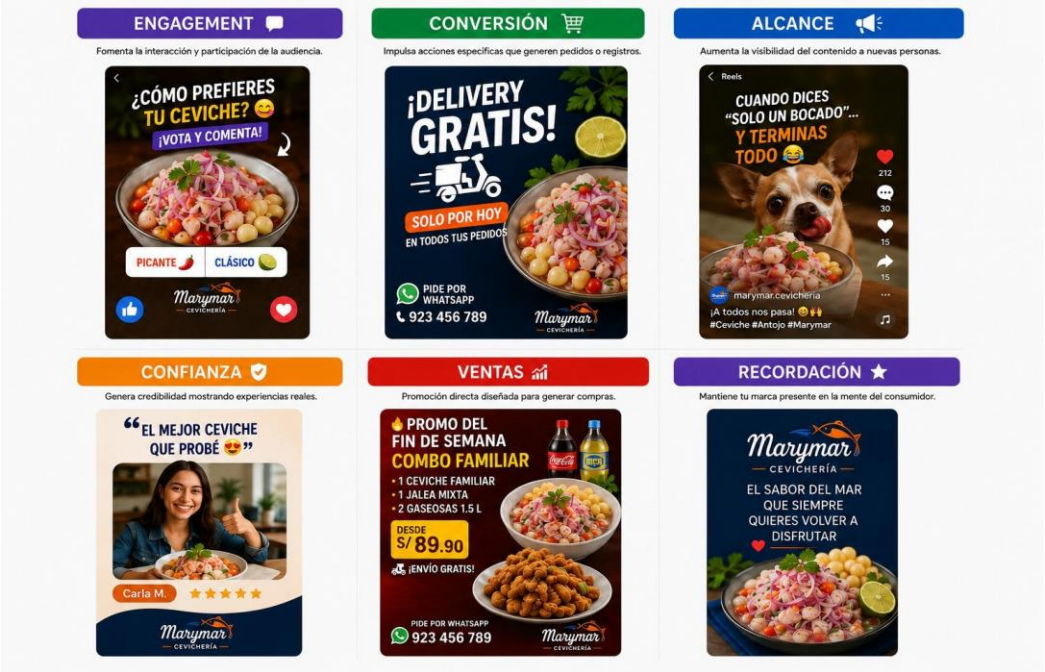
f. Producción de contenido audiovisual

Se elaborarán piezas gráficas, fotografías y videos orientados a destacar los productos, la experiencia gastronómica y los beneficios del servicio de delivery. Los formatos recomendados para el proyecto son:

- Videos cortos de preparación de platos.
- Fotografías profesionales de productos.
- Reels y TikToks con tendencias.
- Promociones y combos especiales.
- Contenido generado por clientes.

Figura 15

Propuesta de contenido audiovisual para la estrategia de comunicación digital de la Cevichería Marymar.



g. Gestión de la interacción con los usuarios.

Se fortalecerá la comunicación con los clientes mediante la atención oportuna de comentarios, mensajes y consultas recibidas a través de las redes sociales.

h. Monitoreo y análisis de resultados.

Se realizará un seguimiento periódico de los indicadores definidos para evaluar el desempeño de la estrategia implementada.

Se analizarán métricas como:

- Alcance.
- Impresiones.
- Engagement.
- Crecimiento de seguidores.
- Conversión a pedidos.

i. Optimización continua de la estrategia

Con base en los resultados obtenidos, se realizarán ajustes en los contenidos, formatos, horarios de publicación y campañas promocionales para maximizar el impacto de la estrategia digital.

La estrategia se orienta a fortalecer la presencia digital en redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok), con el objetivo de incrementar el alcance de las publicaciones, fortalecer el posicionamiento de la marca y favorecer el crecimiento orgánico de la comunidad, teniendo como principal finalidad el aumento de las ventas a través del canal delivery. Para ello, se parte de un diagnóstico inicial y la definición de KPIs enfocados en alcance, interacción y conversión. Asimismo, se contempla el monitoreo y la optimización continua de resultados, con el fin de maximizar el impacto de las acciones implementadas.

2.2.2 Estrategía de ampliación al canal online.

La estrategia responde al Objetivo 1, el cual establece que *b.La implementación de pauta en los canales digitales (Facebook, Instagram) contribuirá a incrementar la captación de clientes y facilitar el acceso a la compra, impulsando así el crecimiento de las ventas mediante el canal delivery.*

La estrategia se orienta a la implementación de campañas de pauta digital en redes sociales (Facebook e Instagram), con el objetivo de incrementar la captación de clientes y facilitar el proceso de compra mediante el canal de WhatsApp, impulsando así el crecimiento de las ventas por delivery. Esta estrategia se apoya en el contenido previamente desarrollado, optimizando su alcance a través de anuncios bajo el modelo de costo por clic (CPC), dirigidos a un público estratégicamente segmentado.

Asimismo, mediante la conversación con S. Gonzales (comunicación personal, 2 de abril de 2026). Ver anexo 7. Como resultado, se proyecta un crecimiento progresivo de los leads del canal delivery de la cevichería Marymar durante el periodo 2027–2029, actualmente se

tiene una base mensual de 10152 leads, con la implementación se contempla alcanzar un crecimiento de 45963 leads en 2027, 54347 leads en 2028 y 62724 leads en 2029. Con una tasa de conversión estimada del 70%, considerando una pérdida del 30% durante el proceso comercial.

A continuación presentamos el presupuesto de la implementación:

Tabla 9

Presupuesto del plan de pauta digital.

Presupuesto		**2027**	**2028**	**2029**
Pauta Meta	Enero	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Febrero	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Marzo	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Abril	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Mayo	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Junio	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Julio	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Agosto	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Septiembre	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Octubre	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Noviembre	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
Pauta Meta	Diciembre	S/.3,064.20	S/.2,264.46	S/.2,613.50
TOTAL		**S/.36,770.40**	**S/.27,173.50**	**S/.31,362.00**

Nota. Elaborado a partir de la planificación del plan de pauta digital de la Cevichería Marymar, 2026.

Y detallamos las acciones del plan:

a. **Definición de objetivos de campaña.**
   Establecer como objetivo principal la generación de leads hacía WhatsApp, alineado al incremento de pedidos por delivery.
b. **Configuración de campañas publicitarias.**
   Crear campañas en Facebook Ads e Instagram Ads con objetivo de contacto por Whatsapp, integrando un enlace directo al canal de atención.
c. **Segmentación del público objetivo.**
   Definir audiencias según ubicación, intereses, comportamiento digital y hábitos de consumo, priorizando usuarios con alta intención de compra.
d. **Selección y adaptación de creatividades.**
   Utilizar el contenido previamente desarrollado (videos, reels, promociones) adaptándolo a formatos publicitarios atractivos y orientados a la conversión.
e. **Definición del presupuesto y modelo CPC.**
   Asignar un presupuesto mensual optimizado bajo el modelo de costo por clic, asegurando eficiencia en la inversión y alcance del volumen de leads esperado.
f. **Implementación del enlace a WhatsApp.**
   Configurar anuncios con botón de acción directa a WhatsApp, donde se gestionará la atención, asesoría y cierre de ventas.
g. **Gestión de la atención de leads.**
   Establecer un protocolo de respuesta rápida en WhatsApp para maximizar la conversión, incluyendo mensajes automatizados y seguimiento comercial.
h. **Monitoreo de resultados.**
   Realizar seguimiento continuo de indicadores clave como:
   - Clics en anuncios
   - Costo por clic (CPC)
   - Número de leads generados
   - Tasa de conversión
   - Ventas generadas

i. **Optimización de campañas.**

Ajustar segmentación, presupuesto, creatividad y horarios en función del rendimiento, con el fin de maximizar resultados y reducir costos.

En conclusión, la estrategia de ampliación al canal online mediante la implementación de pauta digital permite optimizar la captación de clientes y facilitar el proceso de compra a través de WhatsApp, fortaleciendo el canal delivery. A través de una adecuada segmentación, uso eficiente del modelo CPC y gestión de leads, se proyecta un crecimiento sostenido en la generación de oportunidades comerciales.

2.2.3. Estrategia de implementación de CRM de ventas.

Esta estrategia responde al Objetivo 1, orientado a la *implementación de un CRM básico de toma de pedidos del canal digital.*

El plan se orienta a la implementación de un sistema básico de gestión de clientes (CRM) para optimizar la toma de pedidos provenientes del canal digital, principalmente a través de WhatsApp. Su finalidad es mejorar la organización de los leads, reducir los tiempos de respuesta, estandarizar el proceso de atención y aumentar la tasa de conversión en ventas por delivery.

Para ello, se propone el uso combinado de herramientas accesibles como WhatsApp Business y plataformas de automatización como Manychat, permitiendo una gestión eficiente del flujo de clientes desde el primer contacto hasta el cierre de la venta.

En ese sentido, se proyecta alcanzar ventas de S/ 966,427 en 2027, S/ 1,142,142 en 2028 y S/ 1,317,855 en 2029.

A continuación presentamos el presupuesto de la implementación:

Tabla 10

Presupuesto del plan Manychat.

Presupuesto		2027	2028	2029
Manychat	Enero	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Febrero	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Marzo	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Abril	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Mayo	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Junio	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Julio	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Agosto	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Septiembre	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Octubre	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Noviembre	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
Manychat	Diciembre	S/.101.50	S/.101.50	S/.101.50
TOTAL		**S/.1,218.00**	**S/.1,218.00**	**S/.1,218.00**

Nota. Elaborado a partir de "precios", por Manychat, 2026. (https://manychat.com/pricing)

Y presentamos los detalles del plan:

a. **Definición del flujo de atención digital.**
   Se diseñará el proceso completo de atención al cliente, desde el ingreso del lead (anuncios o redes sociales) hasta la confirmación del pedido, identificando cada punto de contacto y acción requerida.

b. **Integración del canal de pago**

Se establecerá el envío de métodos de pago digitales (como Yape) dentro del flujo, facilitando la confirmación del pedido mediante el envío del comprobante.

c. **Definición del rol del asesor humano**

Se asignará al personal la función de:

- Validar pagos
- Confirmar pedidos
- Resolver consultas específicas
- Asegurar el cierre de la venta

d. **Implementación de automatización con Manychat.**

Se integrará Manychat para automatizar la atención inicial. Debido a que se proyecta que haya mayor cantidad de leads, con lo cuál se debe seguir manteniendo un tiempo de respuesta bajo.

Lo que permitirá:

- Recepción automática de leads desde anuncios
- Menú interactivo (promociones, carta, delivery)
- Captura de datos del cliente (pedido y dirección)
- Envío automatizado de información (carta, promociones, métodos de pago)

e. **Monitoreo de indicadores clave**

Se realizará seguimiento a métricas como:

- Número de conversaciones iniciadas
- Tiempo de respuesta
- Leads atendidos
- Tasa de conversión
- Pedidos cerrados

f. **Optimización continua del flujo**

Se evaluará constantemente el rendimiento del sistema, ajustando mensajes, tiempos de respuesta, automatizaciones y proceso de atención para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

En conclusión, la implementación de un CRM básico para la gestión de pedidos digitales permite estructurar y optimizar el proceso de atención al cliente, mejorando la organización de los leads, reduciendo tiempos de respuesta y aumentando la tasa de conversión en ventas por delivery. Esta estrategia plantea una adopción de Manychat Pro (US $29 mensuales), lo que permite automatizar el proceso, escalar la operación y mejorar la eficiencia en la gestión de pedidos. De este modo, se establece un modelo sostenible que contribuye directamente al crecimiento del canal digital.

2.2.3.1 Diagrama de Gantt de las estrategias propuestas

Tabla 11

Diagrama de Gantt de las estrategias propuestas (2027- 2029)

Plan Estratégico / Actividad Resumida	2027				2028				2029			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1												
1.1 Estrategía de comunicación y ampliación de medios.												
Definición de objetivos y métricas digitales.	X		X		X		X		X		X	
Segmentación y definición del público objetivo.	X		X		X		X		X		X	
Diseño de la estrategia de contenidos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración de un calendario de publicaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Producción de contenido audiovisual.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de la interacción con los usuarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoreo y análisis de resultados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Optimización continua de la estrategia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2 Estrategía de ampliación al canal online.												
Definición de objetivos de campaña.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Configuración de campañas publicitarias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Segmentación del público objetivo	X		X		X		X		X		X	
Selección y adaptación de creatividades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definición del presupuesto y modelo CPC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementación del enlace a WhatsApp	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de la atención de leads.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Monitoreo de resultados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Optimización de campañas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3 Estrategía de implementación de CRM de ventas.												
Definición del flujo de atención digital.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementación de automatización con Manychat.					X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoreo de indicadores clave	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Optimización continua del flujo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2.2.4 Estrategia de expansión de mercado mediante una Dark Kitchen

Se propone la implementación de una pequeña Dark Kitchen equipada en la zona de Canto Grande, específicamente en los alrededores de la avenida Wiesse por su ubicación estratégica y conectividad con importantes vías de acceso. Esta iniciativa permitirá mejorar la eficiencia operativa del servicio delivery, ampliar el área de atención y acceder a nuevos mercados dentro de San Juan de Lurigancho, contribuyendo al crecimiento y posicionamiento de la Cevichería Marymar.

Diagnóstico de la implementación de una Dark Kitchen

> La Cevichería Marymar presenta oportunidades de crecimiento en el servicio de reparto a domicilio; sin embargo, la atención desde un único local limita su alcance hacia determinados sectores de San Juan de Lurigancho. En este contexto, la implementación de una Dark Kitchen equipada permitirá optimizar la operación logística, ampliar el área de atención y fortalecer la competitividad de la empresa.

Definición de objetivos y métricas:

La implementación de la dark kitchen tendrá como principales objetivos:

- Incrementar la cobertura geográfica del servicio delivery en San Juan de Lurigancho.
- Reducir los tiempos promedio de entrega de pedidos.
- Incrementar las ventas provenientes del canal delivery.
- Captar nuevos clientes en zonas actualmente no atendidas
- Mejorar la satisfacción y experiencia del cliente.

Tabla 12

Indicadores (KPI) de los objetivos estratégicos del plan de la Cevichería Marymar

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de medición	2027	2028	2029
Incrementar la cobertura geográfica del servicio delivery	Sectores atendidos por el servicio delivery	Número de sectores atendidos	Cobertura de Canto Grande, Canto Rey, Mariscal Cáceres, Santa María y Huáscar	Consolidación de la cobertura en los sectores atendidos	Expansión hacia nuevos sectores estratégicos de San Juan de Lurigancho
Reducir los tiempos promedio de entrega	Tiempo promedio de entrega	Tiempo total de entrega / Total de pedidos entregados	≤ 40 minutos	≤ 35 minutos	≤ 30 minutos
Incrementar las ventas provenientes del canal delivery	Pedidos promedio anuales atendidos	Total de pedidos / anuales operativos	35,356 platos anuales	41,805 platos anuales	48,249 platos anuales
Mejorar la satisfacción y experiencia del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / Total de clientes × 100	85%	90%	95%

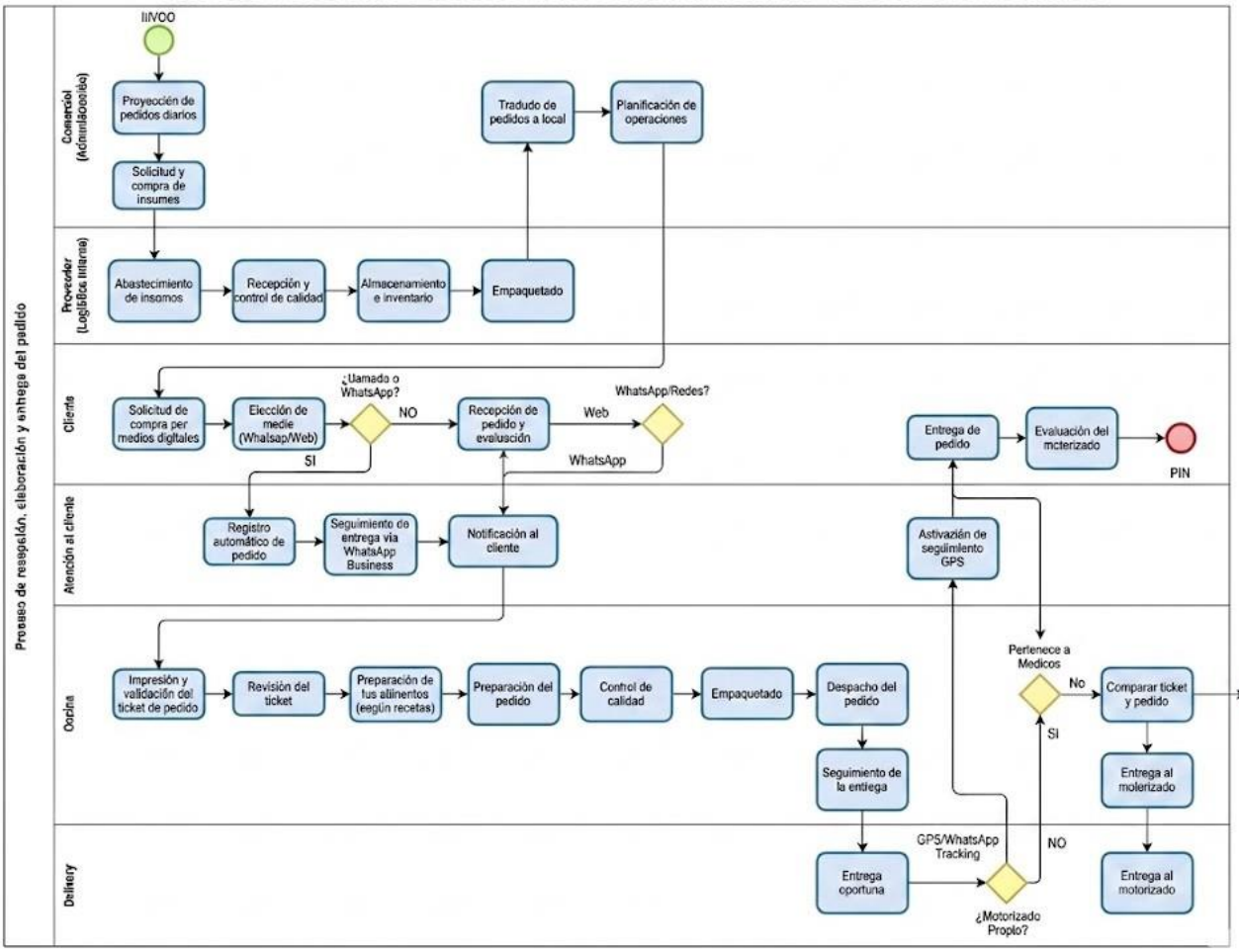
En conjunto, los indicadores evidencian tres principales beneficios: **la expansión del mercado** mediante la cobertura de sectores estratégicos de San Juan de Lurigancho, **la mejora de la eficiencia operativa** reflejada en la reducción del tiempo de entrega de 40 a 30 minutos, y **el crecimiento de las ventas de los platos**, con un incremento de 35,356 a 48,249 pedidos anuales entre 2027 y 2029. Asimismo, el indicador de **satisfacción del cliente** permite saber la calidad del servicio y la fidelización. En conjunto, estos KPI nos permitirán saber qué implementación de la Dark Kitchen permite optimizar los procesos operativos, incrementar los ingresos y fortalecer la experiencia del cliente.

Descripción del proceso productivo:

Con el propósito de mantener los niveles de satisfacción de los clientes respecto a los productos ofrecidos por la Cevichería Marymar, se implementará un seguimiento continuo a lo largo de toda la cadena operativa, desde la compra de los insumos hasta la entrega del producto final, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Figura 16

Flujograma del servicio



Proceso Operativo de la Dark Kitchen Marymar:

A. Proyección de pedidos diarios

El asistente administrativo realizará una estimación diaria de la demanda esperada de pedidos delivery, considerando el comportamiento histórico de ventas, promociones vigentes, estacionalidad y eventos especiales. Esta información servirá para planificar la producción y el abastecimiento de insumos.

B. Solicitud y compra de insumos

Con base en la proyección de pedidos, se gestionará la compra de pescados, mariscos, verduras, condimentos, bebidas y demás insumos necesarios para la operación. Los pedidos serán abastecidos por nuestra logística, garantizando la calidad y frescura de los productos.

C. Recepción y control de calidad de insumos

Los insumos serán recepcionados en la dark kitchen por uno de los ayudantes de cocina , quien verificará cantidades, condiciones de transporte, fechas de vencimiento y calidad de los productos recibidos. Aquellos que no cumplan con los estándares establecidos serán rechazados.

D. Almacenamiento e inventario

Los insumos serán almacenados siguiendo las normas de inocuidad alimentaria y conservación de productos perecibles. Asimismo, se realizará un control permanente del inventario para evitar quiebres de stock y garantizar la continuidad de la operación.

E. Recepción de pedidos

Los clientes podrán realizar sus pedidos mediante diversos canales digitales, tales como:

- WhatsApp Business.
- Redes sociales.
- Página web.

Una vez confirmado el pedido, este será registrado automáticamente en el sistema de gestión de la dark kitchen.

F. Impresión y validación del pedido

El sistema emitirá una orden de producción que será revisada por el personal de cocina, verificando el detalle del pedido y los tiempos de preparación requeridos.

G. Preparación de los alimentos

El personal de cocina procederá a la preparación de los platos solicitados, siguiendo las recetas estandarizadas de la Cevichería Marymar y los protocolos de calidad establecidos por la empresa.

H. Control de calidad y empaquetado

Antes de su despacho, cada pedido será revisado para verificar:

- Presentación del producto.
- Cantidad servida.
- Temperatura adecuada.
- Cumplimiento de las especificaciones solicitadas por el cliente.

Posteriormente, se realizará el empaquetado utilizando envases adecuados para delivery, garantizando la conservación de los alimentos durante el transporte.

I. Despacho del pedido

Una vez finalizado el proceso de empaquetado, el pedido será entregado al repartidor asignado por la plataforma de delivery correspondiente o al personal de reparto propio de la empresa.

J. Seguimiento de la entrega

El cliente será notificado a través de WhatsApp Business una vez que su pedido haya sido confirmado y se encuentre en proceso de entrega. Mediante este canal, se le informará el estado del pedido en tiempo real, así como la disponibilidad para su recepción,

K. Entrega y evaluación del servicio

Finalmente, el pedido será entregado al cliente dentro del tiempo estimado. Posteriormente, se solicitará una evaluación de satisfacción mediante las plataformas digitales utilizadas, permitiendo identificar oportunidades de mejora en el servicio.

Planificación de las Operaciones:

Área de Administración:

- Espacio acondicionado con computadora, impresora y acceso a internet.
- Gestión de pedidos y coordinación operativa.
- Control de ventas y seguimiento de indicadores.
- Coordinación con proveedores.
- Gestión de pagos y recursos humanos.
- Administración de las plataformas digitales de venta.

Área de Almacén:

- Área equipada con anaqueles y estanterías de acero inoxidable.
- Recepción y almacenamiento de insumos.
- Control diario de inventarios.
- Supervisión de fechas de vencimiento.
- Control de calidad de productos recibidos.

Área de Producción:

- Espacio de aproximadamente 15 m^2 a 30 m^2 acondicionado para la preparación de alimentos.

- Cocina industrial.
- Refrigeradora industrial.
- Congeladora horizontal.
- Mesas de acero inoxidable.
- Lavadero industrial.
- Área de preparación y emplatado.

Funciones:

- Preparación de ceviches, platos marinos y complementos.
- Control de calidad de los alimentos.
- Cumplimiento de normas de inocuidad alimentaria.
- Empaquetado de pedidos para delivery.

Área de despacho:

- Espacio destinado a la recepción de pedidos terminados.
- Verificación del empaquetado.
- Coordinación con repartidores.
- Entrega de pedidos a personal de reparto de delivery.
- Control de tiempos de despacho y entrega.

Figura 17

Cadena de suministro de la Dark Kitchen Marymar.

Abastecimiento de insumos		
Actividad	**Periodicidad**	**Responsable**
Proyección de pedidos y ventas	Diario	Asistente administrativo
Cálculo de requerimiento de insumos	Diario	Asistente administrativo
Solicitud de compra de insumos	Diario	Asistente administrativo
Compra de pescados, mariscos y abarrotes	Diario	Asistente administrativo
Coordinación con proveedores	Diario	Asistente administrativo
Recepción de insumos	Diario	Ayudante de Cocina
Control de calidad de insumos	Diario	Ayudante de cocina / Cocinero
Registro de ingreso de mercadería	Diario	Ayudante de Cocina
Recepción y almacenamiento		
Actividad	**Periodicidad**	**Responsable**
Recepción de pescados y mariscos	Diario	Ayudante de Cocina
Verificación de frescura y calidad	Diario	Cocinero
Clasificación de productos	Diario	Ayudante de Cocina
Almacenamiento en refrigeración	Diario	Ayudante de Cocina
Control de temperaturas	Diario	Cocinero
Control de inventarios	Diario	Ayudante de Cocina
Revisión de stock mínimo	Diario	Asistente administrativo
Producción de platos		
Actividad	**Periodicidad**	**Responsable**
Recepción de pedidos	A solicitud	Asistente administrativo
Emisión de orden de producción	A solicitud	Asistente administrativo
Selección de insumos	A solicitud	Cocinero / Ayudante
Preparación de ceviches y platos marinos	A solicitud	Cocinero
Preparación de guarniciones y complementos	A solicitud	Ayudante de Cocina
Verificación de presentación	A solicitud	Cocinero
Control de calidad del producto final	A solicitud	Cocinero
Empaquetado		
Actividad	**Periodicidad**	**Responsable**
Preparación de envases y empaques	A solicitud	Ayudante de Cocina
Empaquetado del pedido	A solicitud	Ayudante de Cocina
Colocación de complementos y cubiertos	A solicitud	Ayudante de Cocina
Verificación del pedido	A solicitud	Cocinero
Impresión y colocación del ticket	A solicitud	Asistente administrativo
Control final de calidad	A solicitud	Ayudante de Cocina
Distribución y entrega		
Actividad	**Periodicidad**	**Responsable**
Asignación del pedido	A solicitud	Asistente administrativo
Entrega del pedido al motorizado	A solicitud	Ayudante de Cocina
Verificación de salida	A solicitud	Ayudante de Cocina
Transporte del pedido	A solicitud	Motorizado
Seguimiento de entrega	A solicitud	Asistente administrativo
Entrega al cliente final	A solicitud	Motorizado
Registro de conformidad del cliente	A solicitud	Motorizado / Cliente
Seguimiento y satisfacción del cliente		
Actividad	**Periodicidad**	**Responsable**
Monitoreo de tiempos de entrega	Diario	Asistente administrativo
Atención de consultas y reclamos	Diario	Asistente administrativo
Encuestas de satisfacción	Semanal	Asistente administrativo
Seguimiento postventa	Semanal	Asistente administrativo
Evaluación de indicadores de servicio	Mensual	Asistente administrativo

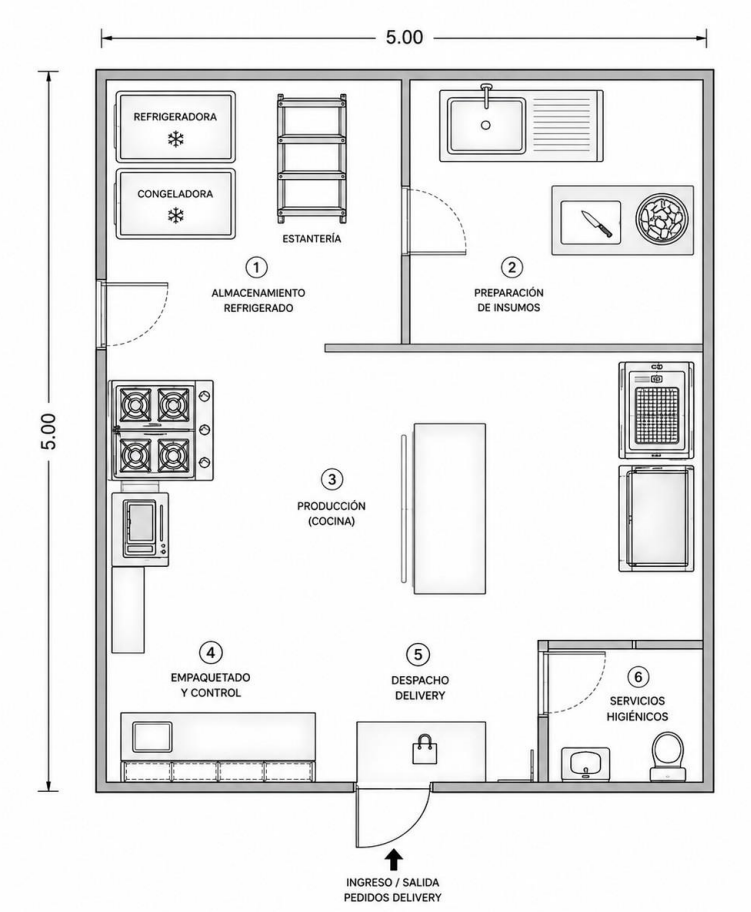
Instalaciones, localización y área requerida:

El local se instalará en el distrito de San Juan de Lurigancho , en un local ubicado en Canto Grande, específicamente en los alrededores de la Av. Wiesse Esta ubicación permitirá ampliar significativamente la cobertura del servicio delivery hacia zonas como Canto Rey, Mariscal Cáceres, Santa María, Huáscar y otros sectores de la zona media y norte de San Juan de Lurigancho. Indicar que esa zona está en pleno corazón del distrito donde abarca varios puntos como son mercados, estación de tren y centros comerciales.

A continuación, se presenta en la Figura X el plano simulado de la distribución propuesta para la Dark kitchen. Para ello, se desarrollará en un local de aproximadamente **25 m²**, cuyas dimensiones son de **5.00 metros de ancho por 5.00 metros de largo** que permitirá realizar las actividades de almacenamiento, producción, empaquetado y despacho.

Figura 18

Plano cocina oculta



Descripción de las áreas de la Dark Kitchen:

1. Almacenamiento refrigerado: Área destinada a la conservación de pescados, mariscos, bebidas y demás insumos perecibles, mediante el uso de equipos de refrigeración y congelación que garanticen la frescura y calidad de los productos.

2. Preparación de insumos: Espacio donde se realizan las actividades de lavado, limpieza, corte y acondicionamiento de los ingredientes necesarios para la elaboración de los platos ofrecidos por la empresa.

3. Producción (Cocina): Área principal de trabajo donde se lleva a cabo la preparación de los productos gastronómicos, siguiendo los estándares de calidad, inocuidad y presentación establecidos por la Cevichería Marymar.

4. Empaquetado y control: Zona destinada a la revisión final de los pedidos, verificación de calidad, incorporación de complementos y empaquetado de los productos para su posterior despacho.

5. Despacho delivery: Espacio donde se realiza la entrega de los pedidos a los repartidores de las plataformas digitales o personal encargado del reparto, asegurando una distribución eficiente hacia el cliente final.

6. Servicios higiénicos: Área destinada al uso del personal, implementada de acuerdo con las condiciones de higiene y salubridad exigidas por la normativa vigente.

Estructura organizacional:

La gestión del capital humano de la Dark Kitchen de la Cevichería Marymar estará orientada a la adecuada planificación, organización y supervisión del personal, con el propósito de garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio delivery.

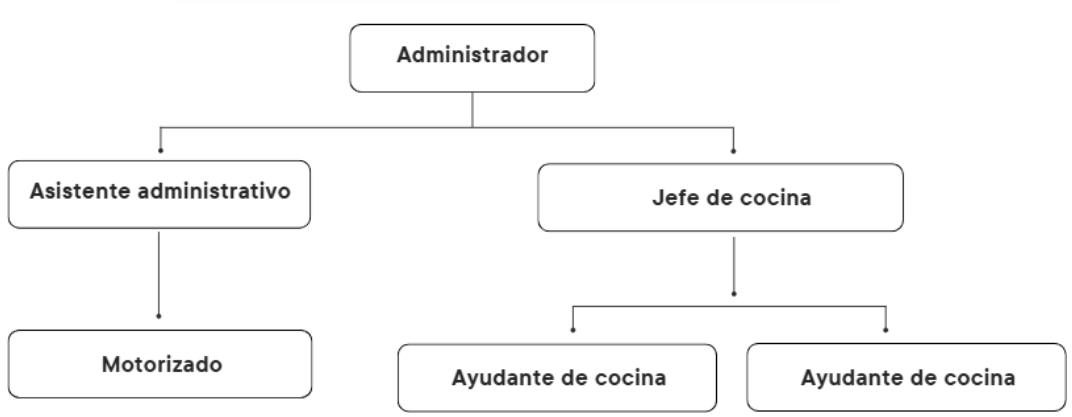
La estructura organizacional será de tipo horizontal o plana, debido a que la empresa contará con pocos niveles jerárquicos, permitiendo una comunicación más fluida, rapidez

en la toma de decisiones y una mayor capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

La organización estará conformada por un asistente administrativo, un Jefe de Cocina, dos Ayudantes de Cocina y un Motorizado, quienes serán responsables de gestionar las actividades relacionadas con el abastecimiento de insumos, producción de alimentos, control de calidad, empaquetado, despacho y entrega de pedidos.

Figura 19

Organigrama de la Dark Kitchen Marymar



Descripción de Puestos:

Asistente administrativo:

Responsable de supervisar las operaciones de la dark kitchen, coordinar la compra de insumos, controlar inventarios, gestionar las plataformas digitales de delivery, realizar el seguimiento de pedidos y elaborar reportes de gestión. Asimismo, supervisa el cumplimiento de los procedimientos operativos y de las normas sanitarias vigentes.

Perfil:

- Formación en Administración, Gastronomía o carreras afines.
- Manejo de Excel y plataformas de delivery.

- Experiencia mínima de 1 año en restaurantes o negocios gastronómicos.

Jefe de Cocina (Cocinero principal)

Responsable de dirigir las operaciones de producción, supervisar la preparación de los platos, controlar la calidad de los insumos y productos terminados, garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación de alimentos y coordinar las actividades del personal de cocina.

Perfil:

- Formación técnica en Gastronomía o Cocina.
- Conocimientos de BPM e inocuidad alimentaria.
- Experiencia mínima de 5 años en restaurantes o cevicherías.

Ayudante de Cocina 1:

Responsable de apoyar en la recepción y almacenamiento de insumos, preparación de ingredientes, limpieza de equipos y apoyo en la elaboración de los platos.

Perfil:

- Secundaria completa.
- Conocimientos básicos de manipulación de alimentos.
- Experiencia mínima de 1 año en cocina.

Ayudante de Cocina 2:

Responsable de apoyar en la producción, empaquetado de pedidos, control de presentación de los productos y coordinación del despacho de los pedidos.

Perfil:

- Secundaria completa.

- Conocimientos básicos de cocina y operaciones de delivery.
- Experiencia mínima de 1 año en cevicherías.

Motorizado:

Responsable de realizar la distribución y entrega de los pedidos a los clientes, garantizando que lleguen en óptimas condiciones y dentro de los tiempos establecidos por la empresa.

Funciones principales:

- Recoger los pedidos en la dark kitchen.
- Verificar que los pedidos estén completos y correctamente empaquetados.
- Realizar la entrega oportuna de los productos.
- Mantener la limpieza y buen estado de la unidad de transporte.
- Informar cualquier incidencia relacionada con la entrega.
- Brindar una adecuada atención al cliente durante el proceso de entrega.

Perfil:

- Secundaria completa.
- Licencia de conducir vigente.
- Conocimiento de rutas en San Juan de Lurigancho.
- Manejo básico de aplicaciones móviles.
- Experiencia mínima de 6 meses en servicios de delivery.
- Contar con moto lineal propia en buen estado de funcionamiento.
- Contar con SOAT vigente, tarjeta de propiedad y licencia de conducir al día.

Presupuesto alquiler de una Dark Kitchen Equipada

Como parte de la estrategia de expansión del servicio delivery de la Cevichería Marymar, se considera el alquiler de una Dark Kitchen completamente equipada, ubicada estratégicamente en la zona de Canto Grande, en los alrededores de la avenida Wiesse, distrito de San Juan de Lurigancho. Esta ubicación permitirá ampliar la cobertura del servicio hacia diversos sectores del distrito, optimizando los tiempos de entrega y mejorando la capacidad operativa de la empresa.

La Dark Kitchen contará con un área aproximada de 15 m² a 30 m², espacio suficiente para desarrollar las actividades de almacenamiento, preparación de alimentos, empaquetado y despacho de pedidos, cumpliendo con las condiciones necesarias para una operación eficiente y segura.

A continuación, se presenta el detalle de los ambientes y equipamiento incluidos en el alquiler del establecimiento:

Tabla 13

Costo del alquiler de una Dark Kitchen equipada

Concepto	Costo mensual (S/.)
Alquiler de Dark Kitchen equipada	S/4000

Que incluye	Descripción
Área de producción (15 m² a 30 m²)	Espacio acondicionado para la preparación de alimentos destinados al servicio delivery.

Cocina industrial	Cocina de acero inoxidable equipada para la elaboración de productos gastronómicos.
Campana extractora industrial	Sistema de extracción de humo y ventilación que garantiza un ambiente adecuado de trabajo.
Refrigeradora comercial	Equipo destinado a la conservación de pescados, mariscos e insumos perecibles.
Congeladora horizontal	Equipo para el almacenamiento y conservación de productos congelados.
Mesas de trabajo de acero inoxidable	Superficies destinadas a la preparación y manipulación de alimentos.
Lavadero industrial	Lavadero de acero inoxidable para la limpieza de utensilios e insumos.
Estanterías metálicas	Espacio destinado al almacenamiento organizado de insumos y materiales de trabajo.
Instalación de gas, agua y conexiones eléctricas	Infraestructura habilitada para el funcionamiento de equipos gastronómicos industriales.
Área de empaquetado	Zona destinada al control de calidad y embalaje de los pedidos antes de su despacho.
Área de despacho	Espacio destinado a la entrega de pedidos al personal de reparto o plataformas de delivery.
Servicios higiénicos	Servicios sanitarios implementados para el uso del personal.
Sistema de ventilación e iluminación	Infraestructura acondicionada para garantizar condiciones adecuadas de trabajo.

Nota. Adaptado de "Alquiler de Dark Kitchens en Perú", por República Cocinera, 2026 (https://republicacocinera.com/info/).

Tabla 14

Costos operativos anuales de la Dark Kitchen (2027–2029)

Concepto	2027 (S/)	2028 (S/)	2029 (S/)
Alquiler de Dark Kitchen	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Electricidad	5,400.00	5,562.00	5,729.00
Agua y alcantarillado	1,440.00	1,483.00	1,528.00
Gas	7,200.00	7,416.00	7,638.00
Internet	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Total anual	**64,440.00**	**64,861.00**	**65,295.00**

Nota. Elaborado a partir de información de costos operativos estimados para la Cevichería Marymar, 2026.

Estructura del personal:

Los trabajadores laboran en un horario de 11:00 a. m. a 6:00 p. m., tiempo en el que se realizan las actividades operativas del negocio y la atención de pedidos.

Tabla 15

Estructura de remuneraciones del personal

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual (S/)
Asistente de administración	1	S/1500.00
Cocinero principal	1	S/2500.00
Ayudante de cocina	2	S/2260.00
Motorizado	1	S/ 1,500.00
Total	**5**	**S/7,760.00**

Nota. Elaborado a partir de *"Salarios en Perú"*, por Computrabajo, 2026 (https://pe.computrabajo.com/salarios).

Tabla 16

Estructura de beneficios laborales del personal

Concepto	Descripción
Remuneraciones	Pago de los sueldos del personal durante el año.
Gratificaciones	Beneficio laboral equivalente a dos sueldos adicionales al año.
CTS	Fondo de protección económica para el trabajador.
EsSalud (9%)	Aporte de la empresa al seguro de salud del trabajador.

Nota. Elaborado a partir de la normativa laboral vigente en el Perú (Decreto Legislativo N.° 728 y Ley de Compensación por Tiempo de Servicios), y la estructura de costos de personal de la Cevichería Marymar, 2026.

Tabla 17

Estructura de costos de personal de la Cevichería Marymar (2027–2029)

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	Gratificaciones (2 sueldos)	CTS	EsSalud (9%)	Total 2027
Asistente administrativo	1	1,500.00	18,000.00	3,000.00	1,500.00	1,620.00	24,120.00
Cocinero principal	1	2,500.00	30,000.00	5,000.00	2,500.00	2,700.00	40,200.00
Ayudante de cocina	2	2,260.00	27,120.00	4,520.00	2,260.00	2,441.00	36,341.00
Motorizado	1	1,500.00	18,000.00	3,000.00	1,500.00	1,620.00	24,120.00
Total costo laboral anual	**5**	**7,760.00**	**93,120.00**	**15,520.00**	**7,760.00**	**8,381.00**	**124,781.00**

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	Gratificaciones (2 sueldos)	CTS	EsSalud (9%)	Total 2028
Asistente administrativo	1	1,500.00	18,000.00	3,000.00	1,500.00	1,620.00	24,120.00
Cocinero principal	1	2,500.00	30,000.00	5,000.00	2,500.00	2,700.00	40,200.00
Ayudante de cocina	2	2,260.00	27,120.00	4,520.00	2,260.00	2,441.00	36,341.00
Motorizado	1	1,500.00	18,000.00	3,000.00	1,500.00	1,620.00	24,120.00

Total costo laboral anual	**5**	**7,760.00**	**93,120.00**	**15,520.00**	**7,760.00**	**8,381.00**	**124,781.00**

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	Gratificaciones (2 sueldos)	CTS	EsSalud (9%)	Total 2029
Asistente administrativo	1	1,500.00	18,000.00	3,000.00	1,500.00	1,620.00	24,120.00
Cocinero principal	1	2,500.00	30,000.00	5,000.00	2,500.00	2,700.00	40,200.00
Ayudante de cocina	2	2,260.00	27,120.00	4,520.00	2,260.00	2,440.80	36,340.80
Motorizado	2	3,000.00	36,000.00	6,000.00	3,000.00	3,240.00	48,240.00
Total costo laboral anual	**6**	**9,260.00**	**111,120.00**	**18,520.00**	**9,260.00**	**10,000.80**	**148,900.80**

Nota. Elaborado a partir de *"Salarios en Perú"*, por Computrabajo, 2026 (https://pe.computrabajo.com/salarios).

2.2.4.1 Diagrama de Gantt

Tabla 18

Diagrama de Gantt de las estrategias propuestas (2027- 2029)

Plan Estratégico / Actividad Resumida	2027				2028				2029			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.1 Infraestructura e instalación en Canto Grande												
Alquiler del local equipado en la Av. Wiesse	X											
Distribución y validación de las áreas operativas (Producción y Almacén)	X											
2.2 Gestión de Capital Humano y Abastecimiento												
Contratación y asignación de puestos operativos del local	X											
Activación de la cadena de suministro logístico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3 Ejecución del Proceso Operativo de Delivery												
Integración y recepción de pedidos por canales digitales (WhatsApp / Web)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Despliegue de la producción gastronómica bajo recetas estandarizadas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Despacho, seguimiento en tiempo real y evaluación final del servicio					X				X			

Finalmente, se presenta el presupuesto consolidado del plan de marketing para el periodo 2027–2029, el cual integra los costos de los planes de comunicación y contenidos, pauta digital, manejo de redes sociales (Manychat) y la implementación de la estrategia de dark kitchen. En conjunto, el presupuesto evidencia una estructura de inversión orientada a fortalecer la presencia digital, optimizar la captación de clientes y potenciar el canal delivery.

En términos globales, se observa una inversión total de S/ 95,588.40 en 2027, S/ 85,991.50 en 2028 y S/ 90,180.00 en 2029, lo que refleja una asignación estratégica de recursos a lo largo del periodo del plan. Esta distribución responde a la necesidad de sostener las acciones de crecimiento digital del negocio y el desarrollo del nuevo canal de ventas..

Tabla 19

Presupuesto consolidado de todos los planes.

Presupuestos	2027	2028	2029
Diseñador Freelance	S/.9,600.00	S/.9,600.00	S/.9,600.00
Pauta Meta	S/.36,770.40	S/.27,173.50	S/.31,362.00
Manychat	S/.1,218.00	S/.1,218.00	S/.1,218.00
Dark kitchen	S/.48,000.00	S/.48,000.00	S/.48,000.00
TOTAL	**S/.95,588.40**	**S/.85,991.50**	**S/.90,180.00**

Nota. Elaborado a partir de las cotizaciones y estimaciones de costos para la implementación de las estrategias de comunicación digital, automatización de pedidos y operación de la dark kitchen para el periodo 2027-2029.

3. CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

3.1. Pronósticos y presupuestos

3.1.1. Pronósticos de incremento de ventas e ingresos

La siguiente tabla presenta el pronóstico base de ventas e ingresos de la Cevichería Marymar para los años 2027, 2028 y 2029, considerando un escenario sin la implementación de los planes estratégicos propuestos en el apartado 2.2. Esta proyección representa el comportamiento esperado de las ventas bajo condiciones normales de operación y sirve como punto de referencia para evaluar el impacto económico de las estrategias planteadas.

Para el año 2027, se estima un ingreso base de S/ 2,368,920.00, sin considerar el Impuesto General a las Ventas (IGV). Asimismo, para proyectar los ingresos de los años 2028 y 2029, se utilizó una tasa de crecimiento anual de 3.9 %, correspondiente al crecimiento registrado por la actividad de restaurantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). De esta manera, el pronóstico refleja la evolución natural del negocio en ausencia de las acciones estratégicas propuestas, permitiendo posteriormente identificar los ingresos incrementales atribuibles a la implementación del plan de marketing.

Tabla 20

Pronósticos de incremento de ventas e ingresos

Año	Ingreso estimado (sin IGV)	Ingreso estimado (con IGV)
2027	S/ 2,368,920.00	S/ 2,795,325.60
2028	S/ 2,461,307.88	S/ 2,904,343.30
2029	S/ 2,557,299.89	S/ 3,017,613.87

Nota. Elaborado a partir de las proyecciones de crecimiento de ventas y de los presupuestos de implementación de las estrategias propuestas para la Cevichería Marymar (2026).

Por otro lado, las siguientes tablas presentan el pronóstico de ingresos incrementales de la Cevichería Marymar para el periodo 2027-2029, como resultado de la implementación de los planes de marketing propuestos en el apartado 2.2. La primera tabla muestra los

ingresos proyectados. Asimismo, la tabla permite visualizar el impacto estimado de la estrategia sobre el incremento de las ventas e ingresos del negocio.

Tabla 21

Pronósticos de incremento de plan de marketing

Plan de marketing	2027	2028	2029	Total
Estrategia de Comunicación, CRM y dark kitchen	966,427.00	1,142,142.00	1,317,855.00	3,426,424.00
Total incremento proyectado	**966,427.00**	**1,142,142.00**	**1,317,855.00**	**3,426,424.00**

Las estrategias consideradas en la proyección de crecimiento corresponden a la comunicación digital, la pauta online, la implementación de un sistema CRM para la automatización de pedidos y el local de dark kitchen. Estas acciones se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos 1 y 2, en la medida en que buscan incrementar la captación de clientes y, en consecuencia, potenciar el crecimiento de las ventas a través del canal delivery.

Es importante señalar que no se trata de estrategias independientes, sino de un único enfoque estratégico integral, en el que todas las acciones están interrelacionadas y son complementarias. En este sentido, la comunicación digital y la pauta online generan visibilidad y permiten atraer nuevos clientes; el sistema CRM optimiza la gestión de pedidos, mejora la atención al cliente y fortalece la eficiencia operativa; mientras que la dark kitchen incrementa la capacidad de producción y amplía la cobertura del servicio de delivery.

En consecuencia, el impacto económico proyectado corresponde al efecto conjunto de estas acciones y no a contribuciones separadas. Bajo este enfoque integrado, se estima un aporte acumulado de S/ 3,426,424.00 para el periodo 2027–2029, sustentado en el

incremento de la demanda, la optimización de procesos y la expansión de la capacidad operativa del negocio.

Tabla 22

Pronósticos de incremento de ingreso

Año	Ingreso Base	Ingreso Incremental	Ingreso Total Estimado
2027	2,368,920.00	966,427.00	3,335,347.00
2028	2,461,308.00	1,142,142.00	3,603,450.00
2029	2,557,299.00	1,317,855.00	3,875,154.00
Total	**7,387,527.00**	**3,426,424.00**	**10,813,951.00**

Por lo tanto, como se aprecia en la tabla correspondiente, la implementación de los planes de marketing propuestos permitiría generar un incremento acumulado de S/ 10,813,951.00 durante el periodo 2027-2029. Esta proyección se encuentra alineada con los objetivos estratégicos establecidos en el apartado 1.2.4, los cuales buscan incrementar progresivamente las ventas del canal delivery y lograr que este represente hasta el 75 % de las ventas totales de la Cevichería Marymar al finalizar el año 2029.

3.1.2. Presupuesto de Marketing

El cuadro detalla la estimación de costos asociados a la ejecución del plan de marketing digital enfocado en la captación de leads mediante pauta en redes sociales, así como los gastos pre operativos necesarios para su implementación. Estos valores han sido

proyectados para el periodo comprendido entre los años 2027 y 2029, considerando distintos escenarios de eficiencia en el CPC.

Para la estimación de dichos costos, se ha tomado como principal referencia la entrevista con S. Gonzales (comunicación personal, 2 de abril de 2026), quien implementó campañas de pauta digital orientadas al canal de delivery. Ver anexo 9. Durante este periodo, se logró identificar un costo por lead competitivo; sin embargo, la estrategia fue descontinuada debido a limitaciones operativas, específicamente por falta de personal y capacidad productiva en cocina. Esta data histórica permite establecer supuestos más aterrizados al contexto del negocio.

Proyección de pauta digital (2027 – 2029)

Se presentan tres años de proyección considerando el crecimiento en la generación de leads mensuales:

- **Periodo 2027:**
  Se estiman 3,830 leads mensuales con un costo por lead de S/0.80, lo que genera una inversión mensual de S/3,064.00.

- **Periodo 2028:**
  Se proyecta un incremento en la eficiencia de la pauta, reduciendo el CPL a S/0.50 y alcanzando 4,529 leads mensuales, con una inversión de S/2,264.00

- **Periodo 2029:**
  Se mantiene el CPL en S/0.50, pero con un mayor volumen de leads (5,227), lo que incrementa la inversión mensual a S/2,614.00

Esta mejora en el costo por lead responde a un proceso de optimización progresiva de campañas, aprendizaje del algoritmo y mejor segmentación. Donde el escenario moderado corresponde a s/ 0.80, el escenario optimista s/ 0.50y el escenario pesimista s/ 1.00. Ver anexo 7.

Tabla 23

Proyección de inversión en pauta digital y generación de leads para el periodo 2027-2029

Año	Leads/mes	Costo por lead*	Inversión mensual
2027	3830	S/.0.80	S/.3,064.20
2028	4529	S/.0.50	S/.2,264.46
2029	5227	S/.0.50	S/.2,613.50

Nota. Elaborado a partir de la proyección de generación de leads para el periodo 2027-2029 de la Cevichería Marymar, 2026.

Gastos preoperativos 2026 - (Durante 1 mes)

Antes de la ejecución del plan, se consideran los siguientes costos base para una precampaña durante solo 1 mes:

Pauta inicial:

- 1,000 leads mensuales con un CPL de S/1.00
- Inversión mensual: S/1,000

  Se establece este valor bajo un escenario pesimista, considerando que al inicio no se cuenta con data optimizada.

Diseñador freelance:

- Producción de 12 videos y 12 piezas gráficas mensuales
- Inversión mensual: S/800

Total preoperativo mensual:

S/1,800

Este bloque representa la inversión mínima necesaria para iniciar operaciones de marketing digital. Debido a que se realizará una campaña previa para dar a conocer nuestro nuevo canal.

Tabla 24

Proyección de gastos pre operativos del plan de marketing digital para el año 2026

	Año	Leads/mes	Costo por lead*	Inversión mensual
PAUTA	**2026**	1000	S/.1.00	S/.1,000.00
	Año	Vídeos /mes	Graficas /mes	Inversión mensual
DISEÑADOR	**2026**	12	12	S/.800.00
TOTAL				**S/.1,800.00**

Nota. Elaborado a partir de la propuesta de marketing digital de la Cevichería Marymar, 2026.

Consolidado anual de costos (2027 – 2029)

Se presenta el detalle mensual y acumulado de los costos combinados de:

- Pauta digital
- Diseño creativo

Los resultados clave de cada periodo:

- Periodo 2027:
  Total anual: S/46,370.40
- Periodo 2028:
  Total anual: S/36,773.50
- Periodo 2029:
  Total anual: S/40,962.00

Se observa una reducción en 2028 debido a la mejora en el CPC, y un ligero incremento en 2029 por mayor volumen de leads.

Tabla 25

Consolidado anual de costos del plan de marketing digital para el periodo 2027-2029.

2027

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Pauta Digital	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20	S/.3,064.20
Diseñador Freelance	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Total	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20	S/.3,864.20
Total Acumulado	**S/.46,370.40**											

2028

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Pauta Digital	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46	S/.2,264.46
Diseñador Freelance	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Total	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46	S/.3,064.46
Total Acumulado	**S/.36,773.50**											

2029

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Pauta Digital	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50	S/.2,613.50
Diseñador Freelance	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
Total	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50	S/.3,413.50
Total Acumulado	**S/.40,962.00**											

Nota. Elaborado a partir de la proyección de inversión en pauta digital y diseño creativo de la Cevichería Marymar, 2026.

3.1.3. Costos de ventas incrementales (producto o servicio)

Se consideran los insumos, empaques y costos operativos directos necesarios para la elaboración de cada plato. Se proyectó un incremento anual del 2%, sustentado en las expectativas de inflación dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). En general, los platos mantienen costos estables, destacando el Ceviche de Pescado Familiar como el de mayor costo unitario y la Leche de Tigre como uno de los de menor costo. Ver anexo 7.

Tabla 26

Costo variable unitario de los productos proyectados para el periodo 2027-2029

	2027	**2028**	**2029**
Mi acevichada	11.4	11.63	11.86
La causa de Mary	11.2	11.42	11.65
Jalea a lo Marymar	10.51	10.72	10.93
Arroz a lo Marymar	11.73	11.96	12.2
Causa de pescado	9.67	9.86	10.06
Causa gratinada	10.42	10.63	10.84
Ceviche de Camarones	10.88	11.1	11.32
Ceviche de Conchas Negras	10.64	10.85	11.07
Ceviche de Mariscos	11.03	11.25	11.48
Ceviche Cuatro Ases	10.42	10.63	10.84
Ceviche Mixto	10.68	10.89	11.11
Ceviche Norteño	10.68	10.89	11.11
Ceviche de Pescado	9.85	10.05	10.25

Ceviche Carretillero	9.82	10.02	10.22
Mi otro Mary Mar	11.76	12	12.24
Ceviche de pescado familiar	22.91	23.37	23.84
Tiradito Tricolor	10.81	11.03	11.25
Tiradito con Crema de Rocoto	10.13	10.33	10.54
Tiradito en Salsa Amarilla	10.23	10.43	10.64
Muchame de pulpo al olivo	11.24	11.46	11.69
Cocktail de langostino o camarón	8.62	8.79	8.97
Pulpo al olivo	11	11.22	11.44
Choritos a la chalaca	10.09	10.29	10.5
Leche de pantera	7.09	7.23	7.38
Leche de tigre	6	6.12	6.24
Masa crocante con langostinos	8.72	8.89	9.07
Ceviche acevichado	11.71	11.94	12.18
Causa de pulpa de cangrejo	10.86	11.08	11.3
Causa con langostinos	10.32	10.53	10.74
Causa con pulpo al olivo	9.85	10.05	10.25
Ceviche de Mero	11.84	12.08	12.32
Rolls de causa con pulpo al olivo	10.55	10.76	10.98
Trilogía de causas	11.66	11.89	12.13

Nota. Elaborado a partir de la estructura de costos de producción de la Cevichería Marymar 2027-2029, 2026.

Los platos que generan una mayor participación en los costos variables son Arroz a lo Marymar, Jalea a lo Marymar, La Causa de Mary, Causa de Pescado y Causa Gratinada, debido a sus mayores volúmenes de venta. Por el contrario, productos como Masa Crocante con Langostinos, Muchame de Pulpo al Olivo y Cocktail de Langostino o Camarón presentan una menor incidencia en el costo total, principalmente por sus menores niveles de comercialización.

Tabla 27

Costos proyectados por producto para el periodo 2027-2029

	2027	**2028**	**2029**
Mi acevichada	8,664	9,897	12,263
La causa de Mary	21,840	31,405	30,290
Jalea a lo Marymar	24,173	31,410	34,211
Arroz a lo Marymar	32,844	38,356	46,458
Causa de pescado	19,243	28,495	29,194
Causa gratinada	21,153	30,848	30,189
Ceviche de Camarones	10,934	12,499	15,474
Ceviche de Conchas Negras	10,693	12,217	15,133
Ceviche de Mariscos	8,162	9,326	11,549
Ceviche Cuatro Ases	6,252	7,143	8,845
Ceviche Mixto	10,733	12,262	15,187
Ceviche Norteño	8,758	9,997	12,388
Ceviche de Pescado	13,790	15,758	19,516
Ceviche Carretillero	10,311	11,784	14,594

Mi otro Mary Mar	12,936	14,784	18,311
Ceviche de pescado familiar	11,913	13,601	16,855
Tiradito Tricolor	7,999	9,144	11,318
Tiradito con Crema de Rocoto	9,634	10,991	13,639
Tiradito en Salsa Amarilla	7,775	8,876	11,002
Muchame de pulpo al olivo	6,744	7,701	9,551
Cocktail de langostino o camarón	6,379	7,296	9,024
Pulpo al olivo	9,900	11,310	14,003
Choritos a la chalaca	7,971	9,107	11,277
Leche de pantera	6,168	7,042	8,731
Leche de tigre	8,292	9,480	11,725
Masa crocante con langostinos	3,488	3,983	4,934
Ceviche acebichado	11,359	12,967	16,065
Causa de pulpa de cangrejo	8,688	9,928	12,283
Causa con langostinos	12,590	14,384	17,818
Causa con pulpo al olivo	6,304	7,206	8,918
Ceviche de Mero	9,685	11,065	13,700
Rolls de causa con pulpo al olivo	7,385	8,436	10,453
Trilogía de causas	6,996	7,669	9,898
Tiradito en Salsa Blanca	4,112	4,196	5,789
TOTAL	**373,869**	**450,562**	**530,583**

Nota. Elaborado a partir de la proyección de ventas y de los costos variables unitarios de los productos de la Cevichería Marymar para el periodo 2027-2029, 2026.

Los costos variables totales se obtienen multiplicando el costo variable unitario de cada producto por la cantidad proyectada de unidades vendidas en cada periodo. En el cuadro se observa que los costos variables totales presentan una tendencia creciente, pasando de S/ 373,869 en 2027 a S/ 530,583 en 2029, lo que representa un incremento de aproximadamente 41.92% durante el periodo evaluado. Este comportamiento se encuentra asociado al aumento proyectado en las cantidades comercializadas y al crecimiento esperado de la demanda.

Tabla 28

Costos fijos adicionales y presupuesto de producción proyectado para el periodo 2027-2029

Concepto	2027 (S/)	2028 (S/)	2029 (S/)
Electricidad	5,400.00	5,562.00	5,729.00
Agua y alcantarillado	1,440.00	1,483.00	1,528.00
Gas	7,200.00	7,416.00	7,638.00
Internet	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Total anual	**16,440.00**	**16,861.00**	**17,295.00**

Nota. Elaborado a partir de la proyección de costos operativos y del presupuesto de producción de la Cevichería Marymar para el periodo 2027-2029, 2026.

Estos son los servicios necesarios para el funcionamiento de la Dark Kitchen, incluyendo electricidad, gas ,agua y alcantarillado e internet. Durante el periodo de evaluación, estos costos pasaron de S/ 16,440.00 en 2027 a S/ 17,295.00 en 2029, debido al mayor nivel de operación proyectado. Dentro de estos, el Gas representa el componente de mayor participación, por su relación directa con las actividades de producción y preparación de los alimentos.

Tabla 29

Gastos administrativos y de ventas proyectados para el periodo 2027-2029

	2027 (S/)	**2028 (S/)**	**2029 (S/)**
Trabajadores de la empresa	124,781.00	124,781.00	148,900.80
Diseñador Freelance	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Pauta Digital	36,770.40	27,173.50	31,362.00
Alquiler Dark kitchen	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Herramienta CRM	1,218.00	1,218.00	1,218.00
Tot. Gastos Adm. Y Ventas sin IGV	**220,369**	**210,773**	**239,081**

Nota. Elaborado a partir de la proyección de remuneraciones, gastos de marketing digital, alquiler de la Dark Kitchen y herramientas de gestión de la Cevichería Marymar para el periodo 2027-2029, 2026.

Los gastos administrativos y de ventas están conformados por las remuneraciones del personal, servicios de diseño freelance, pauta digital, alquiler de la Dark Kitchen y la herramienta CRM. Durante el periodo de evaluación, estos gastos se mantienen relativamente estables, fluctuando entre S/ 220,369 y S/ 239,081 anuales. La mayor participación corresponde a las remuneraciones del personal, que representan el principal

componente de la estructura administrativa de la empresa. Asimismo, la inversión en la pauta digital y herramienta de CRM contribuye al posicionamiento comercial y a la gestión de clientes.

3.2. Evaluación económica

3.2.1. Flujo de caja incremental total anual a 3 años

El flujo de caja incremental muestra que el proyecto demanda una inversión inicial de S/ 235,985 en el año 2026, destinada principalmente al capital de trabajo y a los gastos preoperativos. A partir de 2027, se inicia la generación de ingresos, los cuales presentan una tendencia creciente durante todo el horizonte de evaluación, pasando de S/ 966,427 en 2027 a S/ 1,317,855 en 2029.

Este crecimiento de las ventas permite obtener márgenes de contribución y resultados operativos favorables, reflejados en un EBITDA que aumenta de S/ 355,749 en 2027 a S/ 530,897 en 2029. Del mismo modo, la utilidad neta evidencia una evolución positiva, incrementándose de S/ 250,803 a S/ 374,282 en el mismo período, lo que demuestra la capacidad del proyecto para generar beneficios económicos.

En cuanto al flujo de caja libre del inversionista, se observa una salida de efectivo inicial en 2026 producto de la inversión requerida; sin embargo, durante los años siguientes se generan flujos positivos y crecientes, alcanzando S/ 693,626 en 2029, debido principalmente al incremento de las operaciones y a la recuperación del capital de trabajo.

Para este flujo no se ha considerado amortización o depreciación ya que el financiamiento es 100% con recursos propios de la empresa y no hay inversión en activos fijos, de acuerdo a lo establecido.

Tabla 30

Flujo de caja incremental total anual proyectado para el periodo 2026-2029

Concepto	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**

Ingresos brutos	0	966,427	1,142,142	1,317,855
(-) Costos variables incrementales	0	-390,309	-467,423	-547,878
= Margen de contribución incremental	**0**	**576,118**	**674,719**	**769,977**
(-) Costos/gastos fijos incrementales	0	-220,369	-210,773	-239,081
=EBITDA	**0**	**355,749**	**463,946**	**530,897**
(-) Depreciación / amortización	0	0	0	0
= Utilidad operativa (EBIT)	**0**	**355,749**	**463,946**	**530,897**
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	0	-104,946	-136,864	-156,615
= Ingresos netos (utilidad neta)	0	**250,803**	**327,082**	**374,282**
(+) Depreciación	0	0	0	0
= Flujo de caja operativo	0	**250,803**	**327,082**	**374,282**
(-) Inversión en capital de trabajo	-234,185	-42,579	-42,579	319,344
(-) Gastos preoperativos	-1,800	0	0	0
= Flujo de caja libre del inversionista (FCLD)	**-235,985**	**208,224**	**284,503**	**693,626**

Nota. Elaborado a partir de la proyección de ventas, costos de producción, gastos administrativos, capital de trabajo e inversiones de la Cevichería Marymar para el periodo 2026-2029, 2026.

En conclusión, los resultados obtenidos evidencian que el proyecto presenta una evolución financiera favorable, con una capacidad sostenida para generar flujos de efectivo y rentabilidad a lo largo del período de evaluación, lo que contribuye a la creación de valor para los inversionistas y respalda la viabilidad económica del proyecto.

3.2.2. Estimación del VAN y TIR del proyecto a 3 años.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

A partir del flujo de caja incremental del proyecto, compuesto por una inversión inicial de S/ 235 985 y flujos positivos de S/ 208 223, S/ 284 503 y S/ 693 626 para los años 1, 2 y 3, respectivamente, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 111 %.

La TIR representa la tasa de rentabilidad que genera el proyecto y permite identificar el rendimiento máximo que este es capaz de ofrecer. En este caso, una TIR de 111% significa que el proyecto proporcionará una rentabilidad promedio anual del 111%, porcentaje considerablemente superior al costo de capital de la empresa (10%). Por consiguiente, el proyecto resulta financieramente atractivo, ya que la rentabilidad esperada excede ampliamente el rendimiento mínimo requerido por los inversionistas.

Tabla 31

Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto de implementación de la Dark Kitchen

$$0 = -Io + \sum \frac{Fn}{(1+TIR)^{t}}$$

0	1	2	3
-235,985	208,223	284,503	693,626

$$-235{,}985 + \frac{208{,}223}{(1+TIR)^{1}} + \frac{284{,}503}{(1+TIR)^{2}} + \frac{693{,}626}{(1+TIR)^{3}}$$

TIR	111%

Nota. Elaborado a partir del flujo de caja incremental proyectado de la propuesta de implementación de la Dark Kitchen de la Cevichería Marymar para el periodo 2026-2029, 2026.

Valor Presente Neto (VPN)

Para la estimación del Valor Presente Neto se utilizó una tasa de descuento del 10 %, correspondiente al costo de capital exigido por los accionistas. Al descontar los flujos futuros al valor del año cero y restar la inversión inicial de S/ 235 985, se obtuvo un VPN de S/ 709 567, donde el COK (Costo de Oportunidad del Capital) es igual al 10 %.

La interpretación económica del resultado obtenido es que, al invertir S/ 235 985 en el proyecto, este no solo genera una rentabilidad equivalente al 10 % anual, que es la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, sino que además produce un valor adicional de S/ 709 567, expresado en términos monetarios del año cero. En otras palabras, después de recuperar la inversión inicial y satisfacer la rentabilidad requerida por los propietarios de la empresa, el proyecto genera una riqueza adicional de S/ 709 567, lo cual evidencia una importante creación de valor para la organización.

Tabla 32

Valor Presente Neto (VPN) del proyecto de implementación de la Dark Kitchen

$$VPN = -Io + \sum \frac{Fn}{(1+COK)^t}$$

0	1	2	3
-235,985	208,223	284,503	693,626

$$VPN = -235{,}985 + \frac{208{,}223}{(1+0.1)^1} + \frac{284{,}503}{(1+0.1)^2} + \frac{693{,}626}{(1+0.1)^3}$$

COK= 10%

VPN	709,567

Nota. Elaborado a partir del flujo de caja incremental proyectado y del costo de oportunidad del capital (COK) de la propuesta de implementación de la Dark Kitchen de la Cevichería Marymar, 2026.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el proyecto es económicamente viable y altamente rentable. La TIR de 111 % demuestra que la inversión ofrece una rentabilidad promedio anual muy superior al costo de capital de la empresa, mientras que el VPN positivo de S/ 709 567 indica que el proyecto genera valor adicional para los accionistas una vez cubierta la rentabilidad mínima requerida del 10 %. En consecuencia, ambos indicadores financieros respaldan la conveniencia de implementar el plan de marketing propuesto, dado que este contribuirá significativamente a incrementar la rentabilidad y el valor económico de la empresa.

3.2.3. Conclusiones y recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación y de la evaluación financiera realizada, se determinó que el plan de marketing propuesto presenta condiciones favorables para su implementación, debido a su capacidad para generar rentabilidad y crear valor para la empresa. En ese sentido, se plantean las siguientes conclusiones:

Los resultados obtenidos evidencian que el plan de marketing propuesto es económicamente viable y financieramente rentable, dado que presenta una evolución favorable en los ingresos, la utilidad neta y el flujo de caja libre del inversionista durante el periodo de evaluación comprendido entre 2026 (pre operativo) y 2029.

La evaluación financiera demuestra una importante capacidad de generación de valor para la empresa, reflejada en un Valor Presente Neto (VPN) de S/ 709 567, resultado que indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial y cubre la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, sino que además genera beneficios económicos adicionales.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 111 % supera ampliamente el costo de oportunidad del capital (10 %), lo que confirma que el proyecto ofrece una rentabilidad significativamente superior a la requerida por los inversionistas y, por tanto, representa una alternativa atractiva desde el punto de vista financiero.

Y por último, el comportamiento creciente de los flujos de caja, junto con la recuperación del capital de trabajo en el último año, evidencia la capacidad del proyecto para mantener su sostenibilidad económica y contribuir al incremento de la rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado.

Por otro lado, en función de las conclusiones alcanzadas y con el propósito de asegurar la adecuada implementación y sostenibilidad del plan de marketing propuesto, se formulan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda implementar el plan de marketing propuesto, debido a que los resultados de la evaluación económica y financiera evidencian que la inversión generará beneficios y valor para la empresa en el largo plazo.

Y finalmente se sugiere realizar un seguimiento periódico de los ingresos, costos y flujos de efectivo, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las proyecciones establecidas y adoptar medidas correctivas oportunas ante posibles variaciones del mercado.

4. Referencias.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Recuperado de https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2018.pdf

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (s.f.). *Niveles socioeconómicos 2024*. Recuperado de https://apeim.com.pe

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2024). *Reporte de Inflación – Diciembre 2024.* Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2024.html

Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/

Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). *Producto bruto interno (PBI) – serie anual PM05000AA*. Recuperado de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/annual/results/PM05000AA/html?utm_source

Cámara de Comercio de Lima. (2025). *Proyección del crecimiento del delivery en el Perú.* Recuperado de https://lacamara.pe/peru-proyecta-un-crecimiento-del-1103-en-delivery-e-ingresos-por-us-2-951-millones-hacia-2029/

Congreso de la República del Perú. (2010). *Ley N.º 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor.* Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe

Congreso de la República del Perú. (2018). *Ley N.º 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables.* Recuperado de https://www.gob.pe

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2024). *Perú: Población 2024*. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/PER%C3%9A%20POBLACI%C3%93N%202024.pdf?utm_source=chatgpt.com

Computrabajo. (2026). *Salarios en Perú*. Recuperado de https://pe.computrabajo.com/salarios

DIGESA – MINSA (s.f.). *Información sobre alimentos.* Recuperado de https://www.digesa.minsa.gob.pe/dcovi/alimentos.asp

El Comercio (2025). *PedidosYa: su estrategia para dominar el mercado, la competencia en 'apps' de delivery y la inversión que hará en Perú.* Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pedidosya-peru-su-estrategia-para-liderar-el-mercado-y-en-que-destinara-los-s84-millones-que-invertira-en-el-pais-este-ano-app-aplicativo-de-delivery-comida-quick-commerce-restaurantes-noticia/?ref=ecr#google_vignette

FAO (s.f.). *FAO Food Price Index rises in March as Near East conflict raises energy costs.* Recuperado de https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-price-index-rises-in-march-as-near-east-conflict-raises-energy-costs

FAO (s.f.). *Food Price Index.* Recuperado de https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex

Google. (s.f.). *Cevicherías en San Juan de Lurigancho (Cevichería Marymar, Punto Limón y otros)* [Resultados de búsqueda]. https://www.google.com/maps

INEI (2023). *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023.* Recuperado de https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/

INEI (2023). *El 78.7% de la población de 6 y más años usa internet en el tercer trimestre de 2023*. Recuperado de https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-787-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-usa-internet-en-el-tercer-trimestre-de-2023-14850/

INEI (2023). *Pobreza monetaria afectó al 29.0% de la población en el año 2023*. Recuperado de https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-290-de-la-poblacion-el-ano-2023-15137/

INEI (2023). *El 91.3% de la población que usa internet accedió mediante teléfono celular.* Recuperado de https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-913-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-que-usa-internet-accedio-a-traves-de-un-telefono-celular-14458/

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2018). *Censos nacionales 2017: perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. Censos Nacionales 2017.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/EsLib1714/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico. Informe nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024). Arequipa alberga a 1 millón 605 mil habitantes según datos del INEI. Recuperado de https://arequipamistipress.com/2024/07/14/1-millon-605-mil-habitantes-tendra-arequipa-a-fines-del-2024-informa-el-inei/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Lima Metropolitana: estimaciones y proyecciones de población 2018-2025*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Migración interna y movilidad para estudiar y trabajar en cinco áreas metropolitanas, 2007 y 2017.* Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5846499-peru-migracion-interna-y-movilidad-para-estudiar-y-trabajar-en-cinco-areas-metropolitanas-2007-y-2017

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2005). *Factores geodemográficos y socioeconómicos.* Recuperado de https://www.hnhu.gob.pe/cuerpo/epidemiologia/ASIS%202011%20%28F%29/contenidos/2005/ASIS-2005-LIBRO/Factores-geodemograficos-y-socioeconomica-2005.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. *(2025–2026). Actividad de restaurantes en el Perú*. Recuperado de https://www.gob.pe/inei

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2026, 21 de mayo). *Actividad de restaurantes subió 5,09 % durante marzo de este año y en el primer trimestre de este año en 6,10 %*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1395660-actividad-de-restaurantes-subio-5-09-durante-marzo-de-este-ano-y-en-el-primer-trimestre-de-este-ano-en-6-10

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s. f.). *Libro.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0388/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Perú: Población total proyectada al 30 de junio de cada año, según departamento, provincia y distrito, 2018-2026*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6894980-peru-poblacion-total-proyectada-al-30-de-junio-de-cada-ano-segun-departamento-provincia-y-distrito-2018-2026

Kantar (2025). *Consumo masivo en Latinoamérica 2025*. Recuperado de https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/2025

La Barra (2024). *Beneficios de digitalizar los restaurantes*. Recuperado de https://www.revistalabarra.com/es/noticias/ventajas-de-digitalizar-los-restaurantes

La Cámara – Revista de la Cámara de Comercio de Lima. (s.f). *Perú proyecta un crecimiento del 11,03 % en delivery e ingresos por US $2.951 millones hacia 2029.* Recuperado de https://lacamara.pe/

Manychat. (2026). *Precios.* Recuperado de https://manychat.com/pricing

MINAM (s.f.). *Alrededor de 500 millones de bolsas plásticas se dejaron de usar en el Perú.* Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/1202810-minam-alrededor-de-500-millones-de-bolsas-plasticas-se-dejaron-de-usar-en-peru

MINAM (s.f.). *Consumo de plástico de un solo uso se redujo en 30% en el último año*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/76261-minam-consumo-de-plastico-de-un-solo-uso-se-redujo-en-30-en-el-ultimo-ano

MINAM (s.f.). *El plástico representa el 10% de todos los residuos generados en el Perú.* Recuperado de https://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-el-plastico-representa-el-10-de-todos-los-residuos-que-generamos-en-el-peru/

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s. f.). *Ministerio de Economía y Finanzas. Gobierno del Perú*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Poder Ejecutivo aprobó la ampliación de las garantías del programa Impulso MyPerú que llegará a beneficiar a más de 334 mil empresas*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/875101-poder-ejecutivo-aprobo-la-am

pliacion-de-las-garantias-del-programa-impulso-myperu-que-llegara-a-beneficiar-a-mas-de-334-mil-empresas

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2025). *Produce impulsa la innovación empresarial con financiamiento de hasta S/ 500 000.* Recuperado dehttps://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/1162460-produce-impulsa-la-innovacion-empresarial-con-financiamiento-de-hasta-s-500-000

Ministerio de la Producción – PRODUCE. (2026). *Consumo de pescado en el Perú alcanza 17.1 kg per cápita*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/produce

Ministerio de la Producción – PRODUCE. (2026). *Incremento del consumo de pescado en el Perú 2012–2024*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/produce

Ministerio de la Producción. (2023). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2023*. Gobierno del Perú. https://www.gob.pe/produce

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s. f.). *Produce impulsa la innovación empresarial con financiamiento de hasta S/ 500 000. Gobierno d*el *Perú.* Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/1162460-produce-impulsa-la-innovacion-empresarial-con-financiamiento-de-hasta-s-500-000

Ministerio de Salud del Perú (MINSA) (s.f.). *Portal institucional.* Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/minsa

Ministerio de Salud. (2023). *Análisis de la situación de salud 2023*. Recuperado de https://site.hsr.gob.pe/wp-content/uploads/2024/02/RD-N014-2024-APROBAR-el-Analisis-de-la-Situacion-de-Salud-ASIS-2023-del-Hospital-Santa-Rosa.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2023). *Impacto del fenómeno El Niño en la pesca y recursos hidrobiológicos en el Perú.* Recuperado de https://www.gob.pe/produce

Ministerio de Salud. (2023). *Sala de población y nacimientos. Estadísticas vitales*. Recuperado de https://www.minsa.gob.pe/

Ministerio de Salud del Perú. (2018). *Resolución Ministerial N.º 822-2018/MINSA. Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines.* Recuperado de https://www.gob.pe/minsa

Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2026). *Estamos cambiando el rostro de la berma central de la avenida Canto Grande*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/munisanjuandelurigancho/noticias/1381632-estamos-cambiando-el-rostro-de-la-berma-central-de-la-avenida-canto-grande

Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2026). *Recuperación del paradero 10 de Canto Grande se mantiene firme tras más de un año de intervención*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/munisanjuandelurigancho/noticias/1392832-recuperacion-del-paradero-10-de-canto-grande-se-mantiene-firme-tras-mas-de-un-ano-de-intervencion

Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho. (2026, 6 de abril). *Plan de Acción Distrital de Seguridad Ciudadana 2026-2027*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano.https://www.gob.pe/institucion/munisanjuandelurigancho/informes-publicaciones/8035738-plan-de-accion-distrital-de-seguridad-ciudadana-2026-2027

República Cocinera. (2026). *Alquiler de Dark Kitchens en Perú*. https://republicacocinera.com/info/

ResearchGate (s.f.). *The Perception Process.* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/301210960_The_Perception_Process

ResearchGate (s.f.). *An overview of the consumer value literature: perceived value desired value.* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271585009_An_overview_of_the_consumer_value_literature_-_perceived_value_desired_value

RPP Noticias (s.f.). *Unas 5,000 cevicherías cerrarían en los próximos meses, según la Asociación de Restaurantes Marinos.* Recuperado de https://rpp.pe/economia/economia/unas-5000-cevicherias-cerrarian-en-los-proximos-meses-segun-la-asociacion-de-restaurantes-marinos-noticia-1317005

Statista. (s.f.). *Revenue in the eServices Market – Peru*. Recuperado de https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/peru

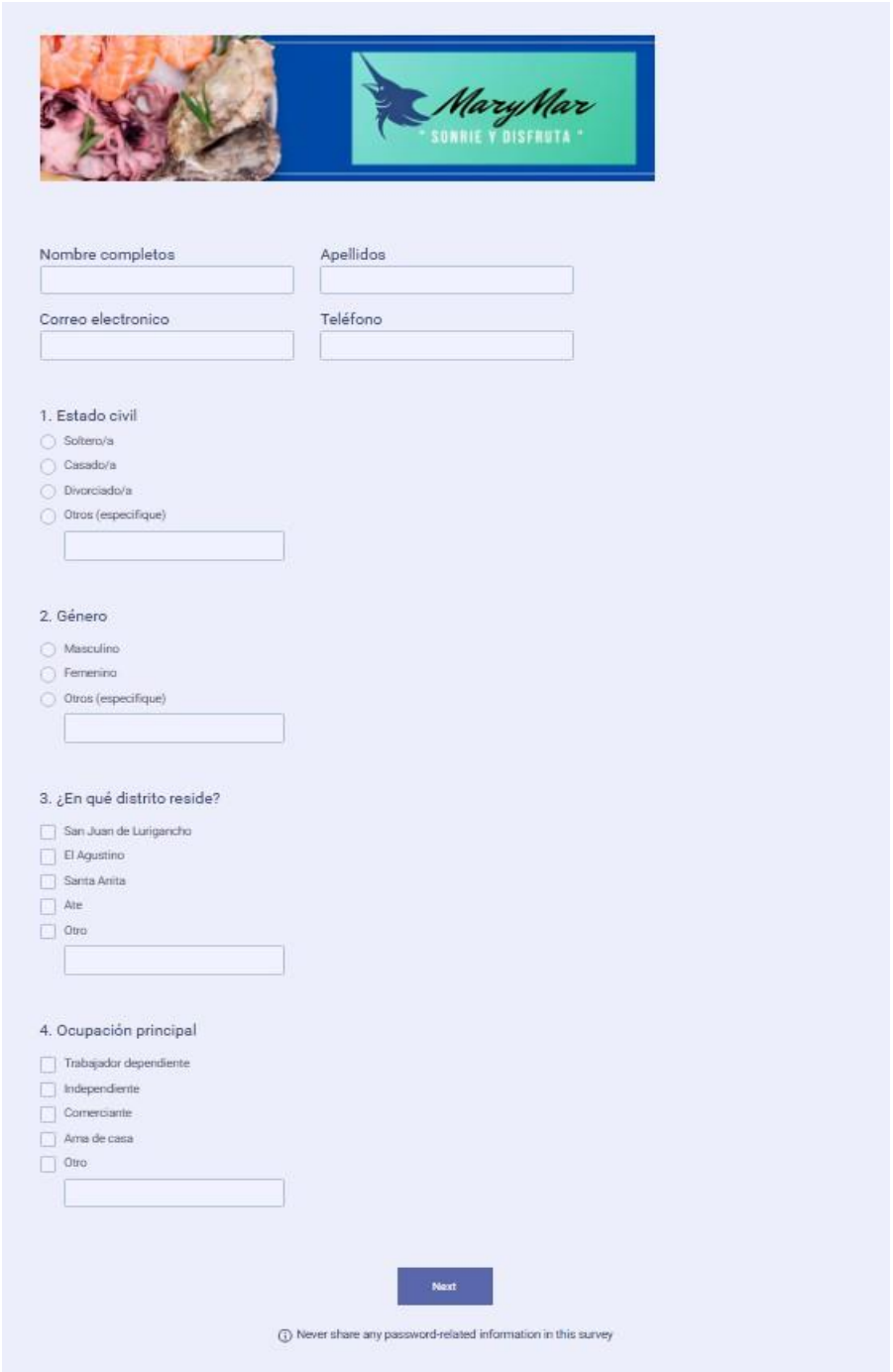
Statista. (2025). *Online Food Delivery Market - Peru*. Recuperado de https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/peru

Universidad Le Cordon Bleu. (2025). *Dark kitchens y su impacto en el delivery*. Recuperado de https://www.ulcb.edu.pe

US Tech Automations. (2026). *Automatización de la gestión de pedidos en restaurantes: 3 estudios de caso.* Recuperado de: https://ustechautomations.com/resources/blog/restaurant-order-management-automation-case-study-2026?utm_source=chatgpt.com

5. Anexo

Anexo 1 - Encuestas



Zoho Survey

Encuesta Marymar

Hábitos de Consumo

5. ¿Con qué frecuencia consume comida marina?

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Dos veces al mes
- Una vez al mes
- Ocasionalmente

6. ¿Qué tipo de plato consume con mayor frecuencia?

- Ceviche
- Arroz con mariscos
- Jalea marina
- Parihuela
- Chicharrón de pescado
- Otros (especifique)

7. ¿En qué horario suele consumir comida marina?

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Fines de semana solamente

8. ¿Con quién suele asistir a una cevicher

- Solo
- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Pareja

Previous Next

Never share any password-related information in this survey

Zoho Survey

Encuesta Marymar

Factores de Decisión de Compra

9. ¿Qué factor considera más importante al elegir una cevichería?

- [ ] Precio
- [ ] Calidad del sabor
- [ ] Cantidad de comida
- [ ] Atención al cliente
- [ ] Rapidez del servicio
- [ ] Limpieza del local
- [ ] Delivery

10. ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una cevichería?

Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
				

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de ceviche?

- ( ) Menos de S/ 20
- ( ) Entre S/ 20 y S/ 30
- ( ) Entre S/ 31 y S/ 40
- ( ) Más de S/ 40

12. ¿Qué aspecto le haría regresar nuevamente a una cevichería?

- ( ) Buen sabor
- ( ) Buena atención
- ( ) Promociones
- ( ) Rapidez
- ( ) Buenas porciones
- ( ) Ambiente agradable

Previous Next

ⓘ Never share any password-related information in this survey

Zoho Survey

Encuesta Marymar

Delivery y Canales Digitales

13. ¿Utiliza servicio de delivery para pedir comida marina?

- ○ Sí
- ○ No

14. ¿Qué medio utiliza con mayor frecuencia para realizar pedidos?

- ☐ WhatsApp
- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Aplicativos (Rappi, PedidosYa, etc.)
- ☐ Llamada telefónica
- ☐ Otros (especifique)

15. ¿Qué problema encuentra con mayor frecuencia en el delivery?

- ☐ Demora en la entrega
- ☐ Comida fría
- ☐ Pedido incorrecto
- ☐ Mala atención
- ☐ Precio elevado del delivery
- ☐ Ninguno

16. ¿Las redes sociales influyen en su decisión de compra?

- ○ Sí, mucho
- ○ Sí, poco
- ○ No influyen

17. ¿Qué tipo de contenido le llama más la atención en redes sociales?

- ☐ Promociones
- ☐ Fotos de platos
- ☐ Videos de preparación
- ☐ Opiniones de clientes
- ☐ Sorteos
- ☐ Combos familiares
- ☐ Otros (especifique)

Previous Next

ⓘ Never share any password-related information in this survey

18. ¿Conoce la Cevichería Marymar?

- Sí
- No

19. ¿Cómo conoció la Cevichería Marymar?

- Recomendación
- Redes sociales
- Pasé por el local
- Delivery
- Otros (especifique)

20. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de Marymar?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
				

21. ¿Cómo calificaría la atención al cliente?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
				

22. ¿Cómo percibe los precios de Marymar?

- Muy económicos
- Económicos
- Adecuados
- Elevados
- Muy elevados

23. ¿Recomendaría la Cevichería Marymar?

- Sí
- No

24. ¿Qué considera que debería mejorar Marymar?

- Atención al cliente
- Delivery
- Rapidez del servicio
- Promociones
- Redes sociales
- Infraestructura
- Variedad de platos

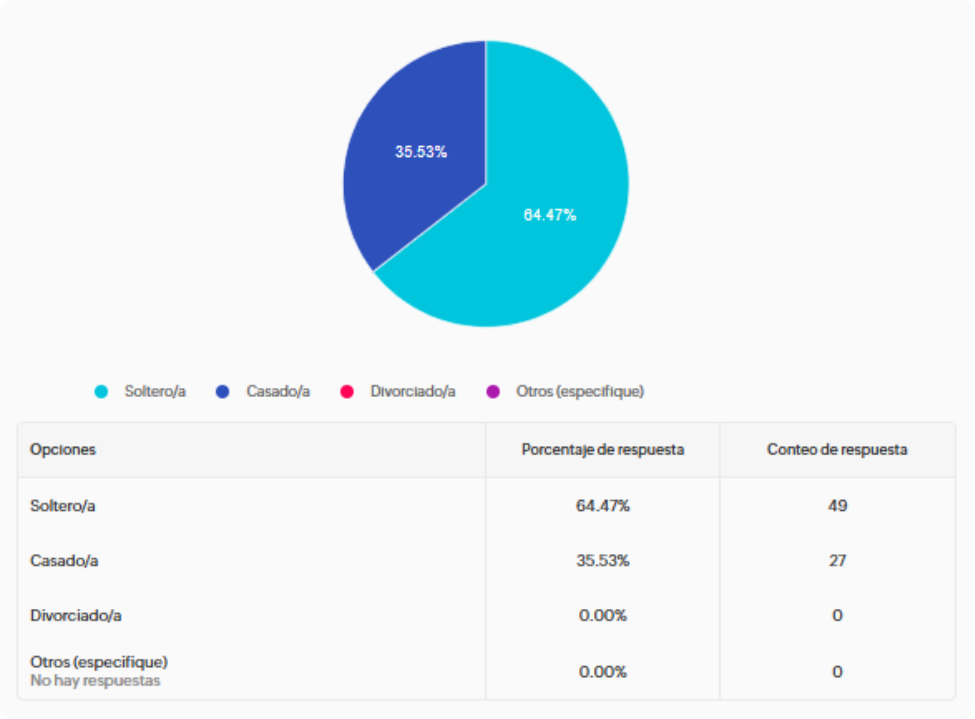
25. ¿Qué le gustaría encontrar en una cevichería ideal?

0 / 20000

Anexo 2 - Respuesta de encuestas

1. Estado civil

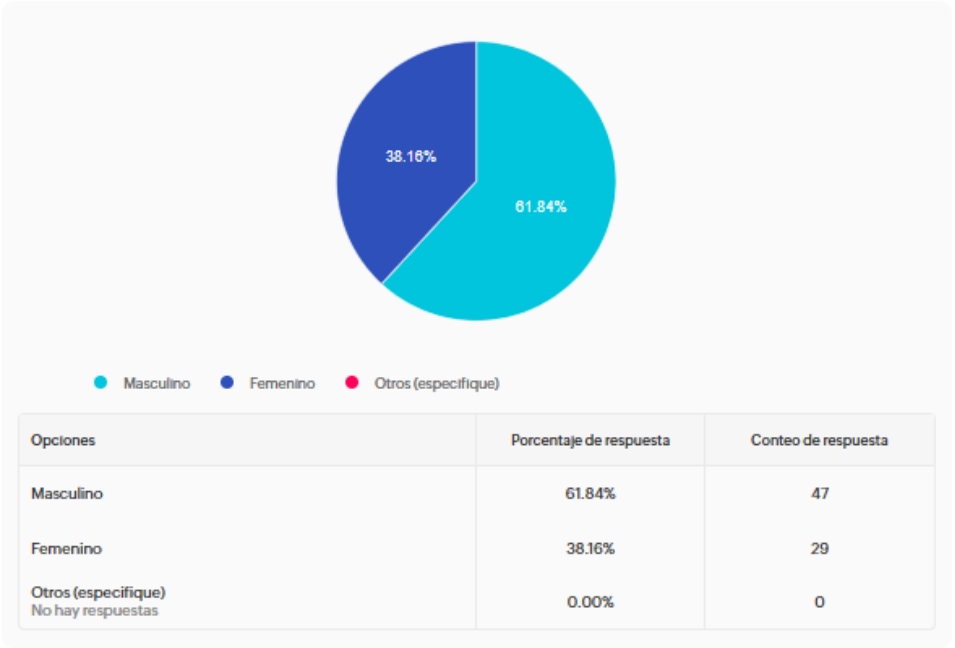
Respondida: 76 Omitida: 4



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Soltero/a	64.47%	49
Casado/a	35.53%	27
Divorciado/a	0.00%	0
Otros (especifique) No hay respuestas	0.00%	0

2. Género

Respondida: 76 Omitida: 4



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Masculino	61.84%	47
Femenino	38.16%	29
Otros (especifique) No hay respuestas	0.00%	0

3. ¿En qué distrito reside?

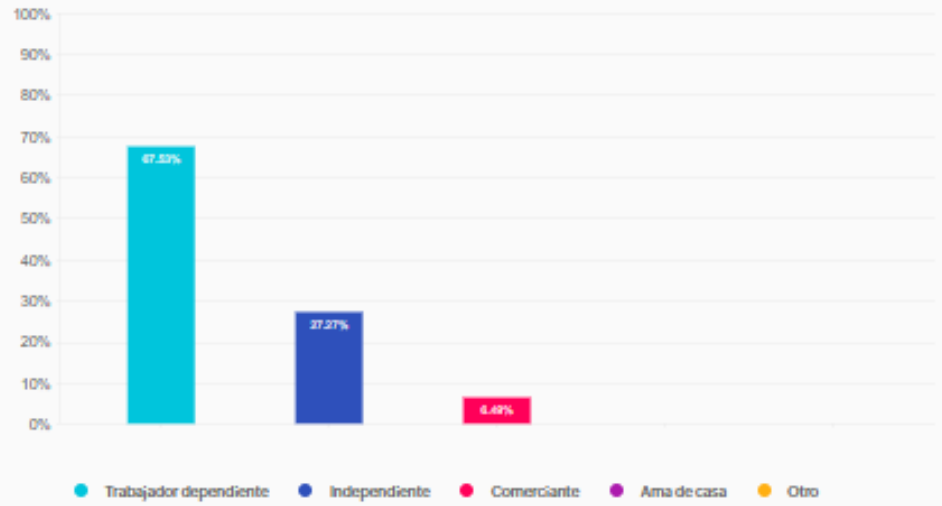
Respondida: 77 Omitida: 3



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
San Juan de Lurigancho	92.21%	71
El Agustino	6.49%	5
Santa Anita	1.30%	1
Ate	0.00%	0
Otro 2 respuestas	2.60%	2

4. Ocupación principal

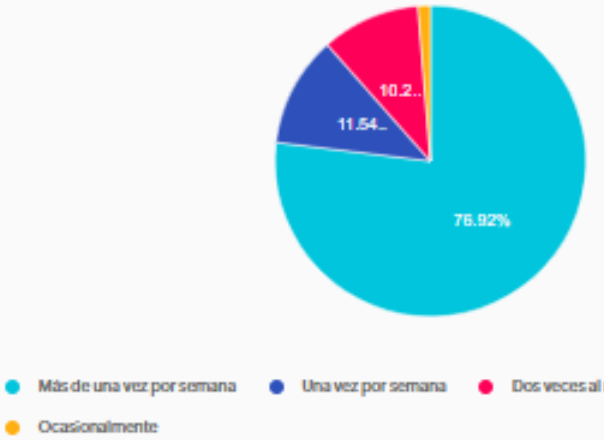
Respondida: 77 Omitida: 3



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Trabajador dependiente	67.53%	52
Independiente	27.27%	21
Comerciante	6.49%	5
Ama de casa	0.00%	0
Otro No hay respuestas	0.00%	0

5. ¿Con qué frecuencia consume comida marina?

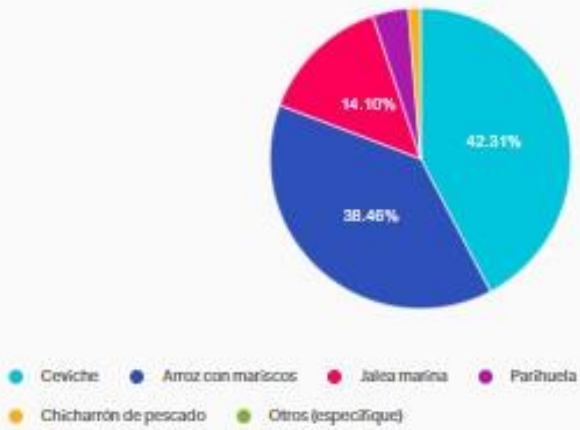
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Más de una vez por semana	76.92%	60
Una vez por semana	11.54%	9
Dos veces al mes	10.26%	8
Una vez al mes	0.00%	0
Ocasionalmente	1.28%	1

6. ¿Qué tipo de plato consume con mayor frecuencia?

Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Ceviche	42.31%	33
Arroz con mariscos	38.46%	30
Jalea marina	14.10%	11
Parihuela	3.85%	3
Chicharrón de pescado	1.28%	1
Otros (especifique) No hay respuestas	0.00%	0

7. ¿En qué horario suele consumir comida marina?

Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Desayuno	1.28%	1
Almuerzo	94.87%	74
Cena	0.00%	0
Fines de semana solamente	3.85%	3

8. ¿Con quién suele asistir a una cevicher

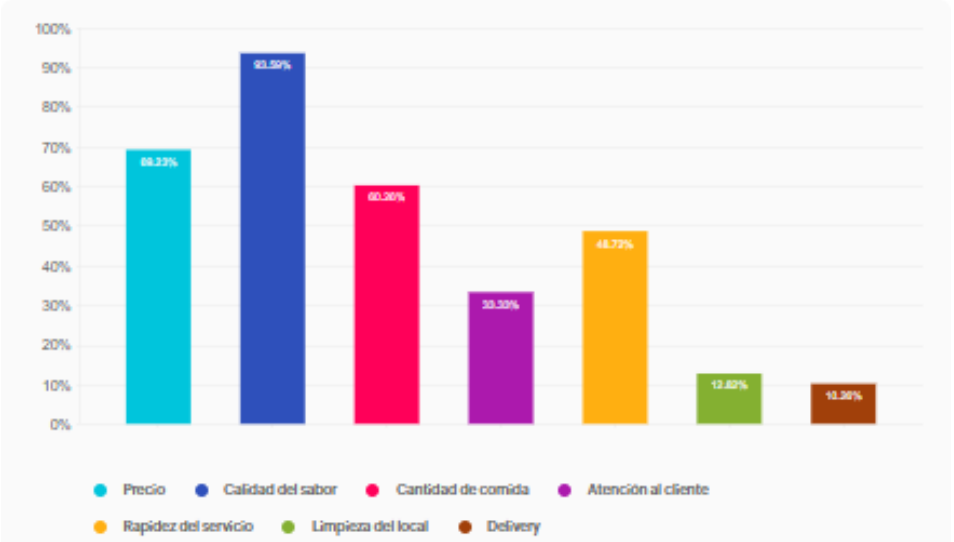
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Solo	20.51%	16
Familia	24.36%	19
Amigos	26.92%	21
Compañeros de trabajo	26.92%	21
Pareja	1.28%	1

9. ¿Qué factor considera más importante al elegir una cevicheria?

Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Precio	69.23%	54
Calidad del sabor	93.59%	73
Cantidad de comida	60.26%	47
Atención al cliente	33.33%	26
Rapidez del servicio	48.72%	38
Limpieza del local	12.82%	10
Delivery	10.26%	8

10. ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir una cevicheria?

Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Nada importante (1)	1.28%	1
Poco importante (2)	0.00%	0
Regular (3)	8.97%	7
Importante (4)	39.74%	31
Muy importante (5)	50.00%	39

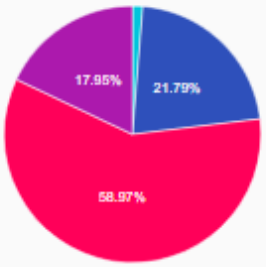
Calificación promedio: 4.37

R12

Customize | Add to Dashboard | Exportar

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de ceviche?

Respondida: 78 Omitida: 2

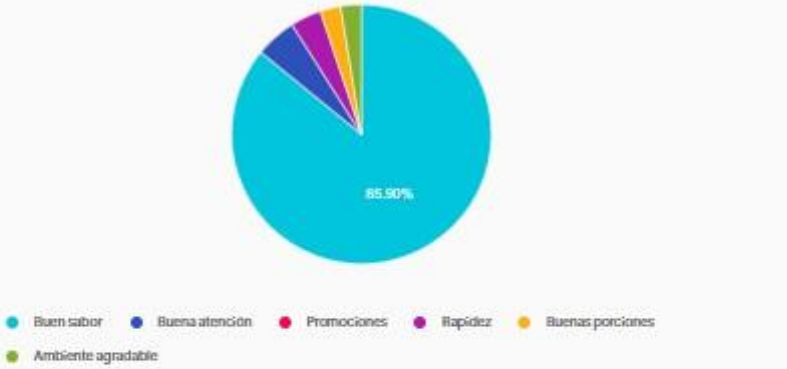


Menos de S/ 20 | Entre S/ 20 y S/ 30 | Entre S/ 31 y S/ 40 | Más de S/ 40

Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Menos de S/ 20	1.28%	1
Entre S/ 20 y S/ 30	21.79%	17
Entre S/ 31 y S/ 40	58.97%	46
Más de S/ 40	17.95%	14

12. ¿Qué aspecto le haría regresar nuevamente a una cevichería?

Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Buen sabor	85.90%	67
Buena atención	5.13%	4
Promociones	0.00%	0
Rapidez	3.85%	3
Buenas porciones	2.56%	2
Ambiente agradable	2.56%	2

13. ¿Utiliza servicio de delivery para pedir comida marina?

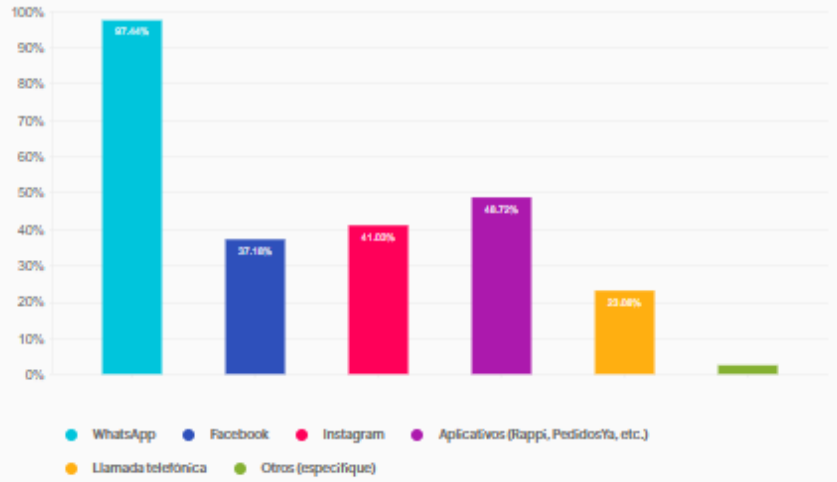
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
SI	96.15%	75
No	3.85%	3

14. ¿Qué medio utiliza con mayor frecuencia para realizar pedidos?

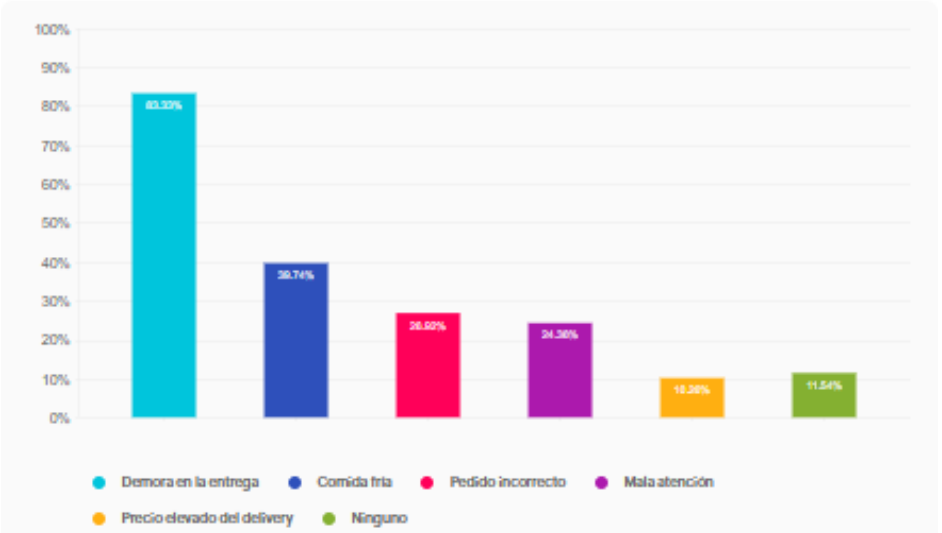
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
WhatsApp	97.44%	76
Facebook	37.18%	29
Instagram	41.03%	32
Aplicativos (Rappi, PedidosYa, etc.)	48.72%	38
Llamada telefónica	23.08%	18
Otros (especifique) 2 respuestas	2.56%	2

15. ¿Qué problema encuentra con mayor frecuencia en el delivery?

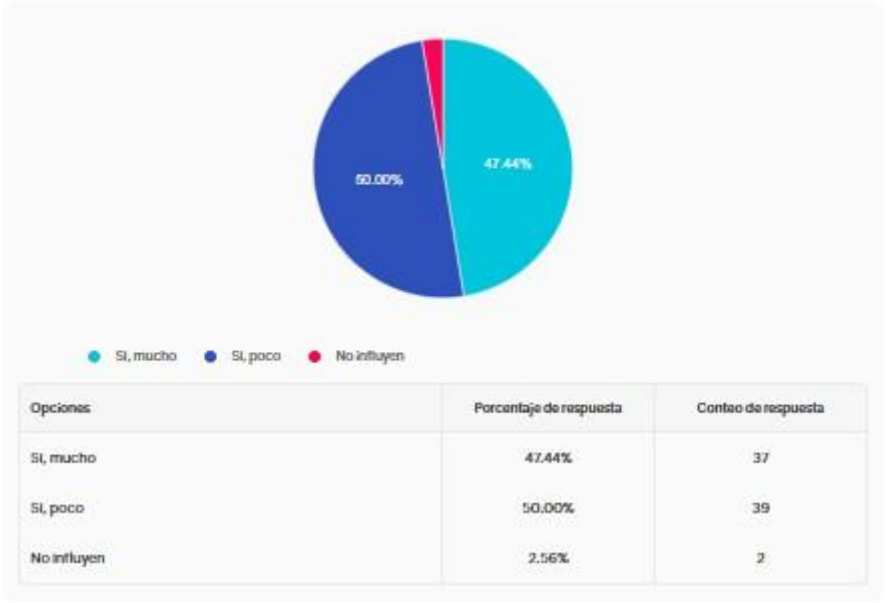
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Demora en la entrega	83.33%	65
Comida fría	39.74%	31
Pedido incorrecto	26.92%	21
Mala atención	24.36%	19
Precio elevado del delivery	10.26%	8
Ninguno	11.54%	9

16. ¿Las redes sociales influyen en su decisión de compra?

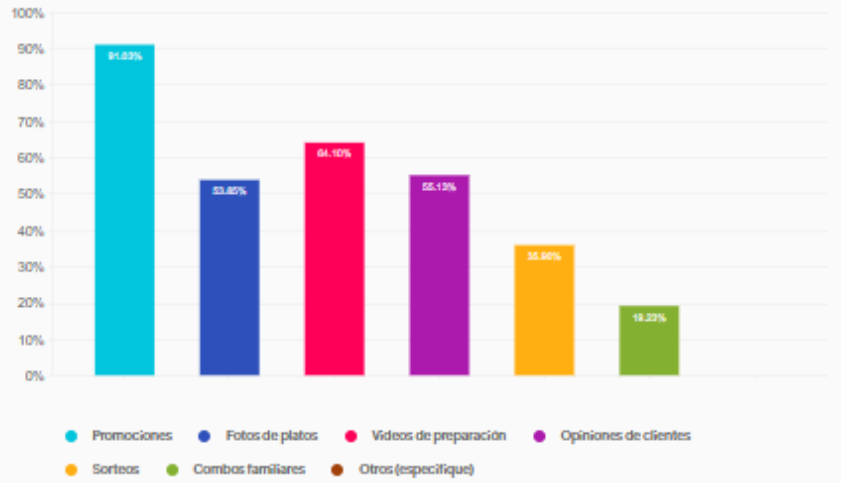
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Si, mucho	47.44%	37
Si, poco	50.00%	39
No influyen	2.56%	2

17. ¿Qué tipo de contenido le llama más la atención en redes sociales?

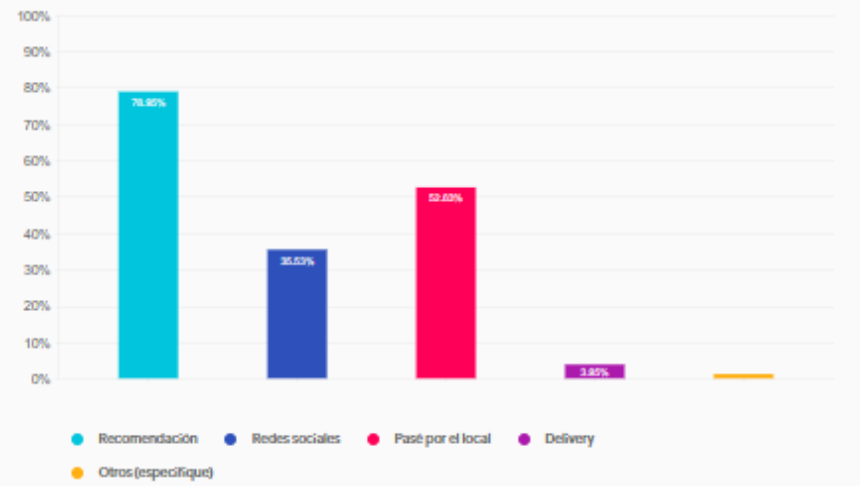
Respondida: 78 Omitida: 2



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Promociones	91.03%	71
Fotos de platos	53.85%	42
Videos de preparación	64.10%	50
Opiniones de clientes	55.13%	43
Sorteos	35.90%	28
Combos familiares	19.23%	15
Otros (especifique) No hay respuestas	0.00%	0

19. ¿Cómo conoció la Cevicheria Marymar?

Respondida: 76 Omitida: 4



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Recomendación	78.95%	60
Redes sociales	35.53%	27
Pasé por el local	52.63%	40
Delivery	3.95%	3
Otros (especifique) 1 respuesta	1.32%	1

20. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de Marymar?

Respondida: 76 Omitida: 4



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Muy mala (1)	0.00%	0
Mala (2)	0.00%	0
Regular (3)	0.00%	0
Buena (4)	11.84%	9
Muy buena (5)	88.16%	67

Calificación promedio: 4.88

21. ¿Cómo calificaría la atención al cliente?

Respondida: 75 Omitida: 5

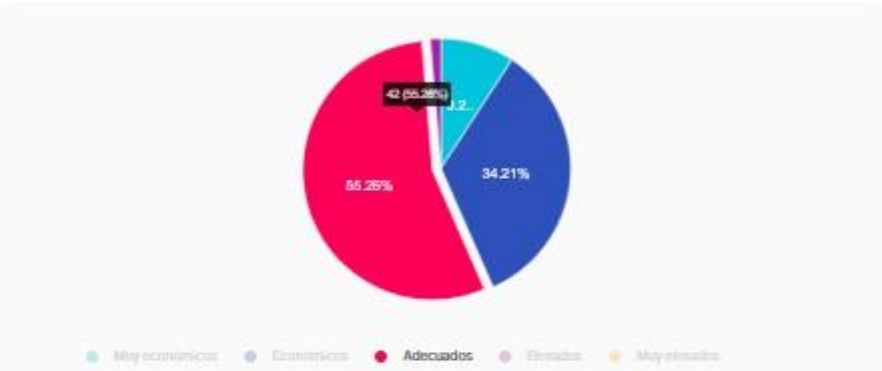


Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Muy mala (1)	0.00%	0
Mala (2)	0.00%	0
Regular (3)	1.33%	1
Buena (4)	22.67%	17
Muy buena (5)	76.00%	57

Calificación promedio: 4.75

22. ¿Cómo percibe los precios de Marymar?

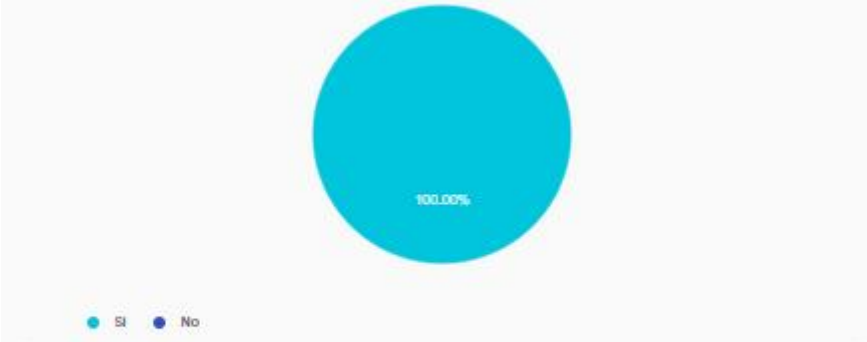
Respondida: 76 Omitida: 4



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Muy económicos	9.21%	7
Económicos	34.21%	26
Adecuados	55.26%	42
Elevados	1.32%	1
Muy elevados	0.00%	0

23. ¿Recomendaria la Cevicheria Marymar?

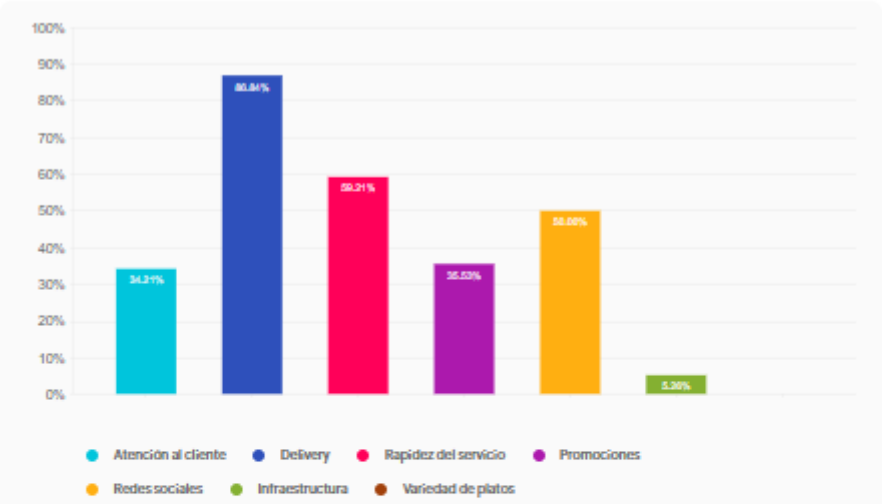
Respondida: 75 Omitida: 5



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
SI	100.00%	75
No	0.00%	0

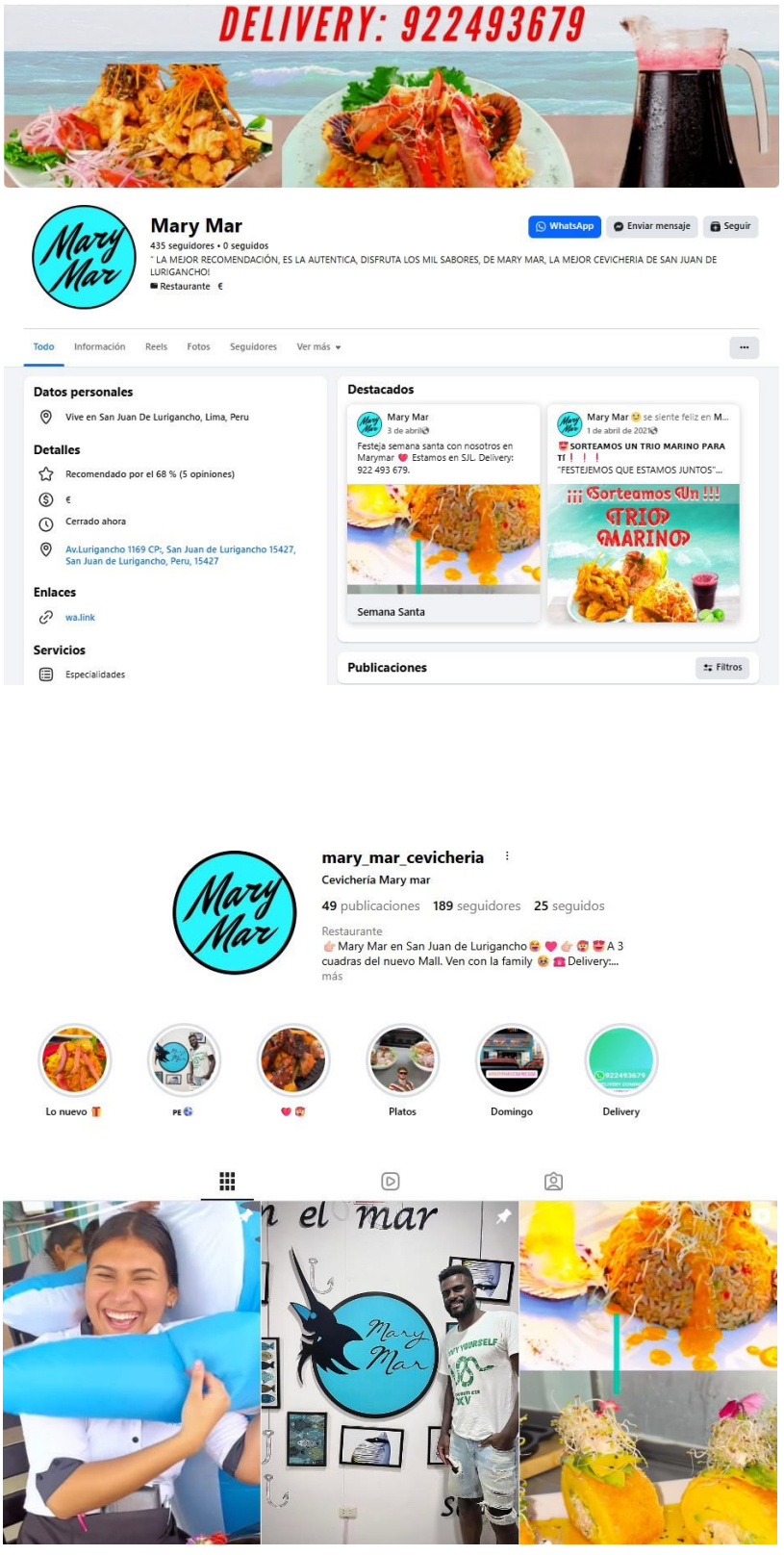
24. ¿Qué considera que debería mejorar Marymar?

Respondida: 76 Omitida: 4



Opciones	Porcentaje de respuesta	Conteo de respuesta
Atención al cliente	34.21%	26
Delivery	86.84%	66
Rapidez del servicio	59.21%	45
Promociones	35.53%	27
Redes sociales	50.00%	38
Infraestructura	5.26%	4
Variedad de platos	0.00%	0

Anexo 3 - Redes sociales Marymar.



Anexo 4 - Carta de la cevicheria Mar bravazo.





Anexo 5 - Cevicheria Puerto Marino.


CEVICHERIA
Puerto Marino
Buffet Marino & Criollo


ESPECIALIDAD DE LA CASA
Exquisito ceviche preparado con finos cubos de lenguado entero
Empieza a disfrutar de nuestra gastronomía marina con una de nuestras exquisitas entradas hecho a base de pescado, Mariscos y otros insumos tradicionales que nuestro nuevo mar llegó para brindarnos.


SOPONES Y CHUPONES
Después de esto, tu mismo eres.
Personal
Chupe de camarones de río 48.00
Chupe de langostinos 40.00
Chupe de pescado 35.00
Chupe mixto 38.00
Chupe tramboyo 45.00
Chupe de chita 48.00
Picantes
Picante Puerto marino 48.00
Picante de camarones 48.00
Picante de langostino 45.00
Picante de mariscos 40.00
Sopas extra dieteticas
Pescado al vapor 35.00
Tramboyo al vapor 45.00
Chita al vapor 48.00
Concentrado de pescado 15.00
Concentrado de marisco 18.00
PESCADOS ENTEROS
Dependiendo de la pesca del día
Personal
Familiar
SUDADOS
Sudado al puerto marino 48.00 90.00
(Cabrilla entera + todos los mariscos del día)
Sudado mixto 40.00 90.00
(Filete de cojinova + todos los mariscos del día)
Sudado de pescado 35.00 90.00
Sudado de mariscos 40.00 90.00
Sudado de tramboyo 48.00 90.00
Sudado de cabrilla 48.00 90.00
Sudado de chita 48.00 90.00
Sudado de lenguado 48.00 90.00
Sudado de cangrejo 48.00 90.00
Sudado de mero 48.00 90.00
PARIHUELAS
Parihuela mero 48.00 90.00
Parihuela al puerto marino 48.00 90.00
Parihuela de la casa 40.00 90.00
Parihuela de tramboyo 48.00 90.00
Parihuela de chita 48.00 90.00
Parihuela de cabrilla 48.00 90.00
Parihuela de lenguado 48.00 90.00


LO MAS CROCANTE DEL MAR
Jaleas
Jalea al puerto marino 38.00 90.00
(Crocantes trozos de pescado más todos los mariscos + deliciosa leche de tigre)
Jalea mixta 35.00 90.00
Jalea real 38.00 90.00
(Una combinación, pescado, mariscos crocantes para degustar su deliciosa ceviche)
Jalea de pescado 35.00 90.00
Jalea norteña 45.00 90.00
(Pescado entero más todos los mariscos del día)
Chicharrones
Chicharrón de pescado 35.00 90.00
Chicharrón mixto 35.00 90.00
Chicharrón de calamar 45.00
Chicharrón de langostino 40.00
Chicharrón de camarones 45.00
Chicharrón de pescado con calamar 45.00 90.00
Chicharrón de pescado con langostino 45.00 90.00
ALFREDO MÁS ARROZ
Ya no ya, lo máximo.
Arroz al puerto marino 38.00 90.00
(Cremoso arroz al estilo norte con todos los mariscos del día)
Arroz con mariscos 35.00 90.00
Arroz con camarones 45.00 90.00
Arroz con langostino 45.00 90.00
Arroz con conchas negras 45.00 90.00
Chaufas
Chaufa de pescado 35.00 90.00
Chaufa de marisco 35.00 90.00
Chaufa mixto 40.00 90.00
Chaufa de camarones 45.00 90.00
Chaufa de langostino 45.00 90.00

ESTAS FRITO PESCADITO
Con solo verlos provocan.

CHITAS	Personal
Chita frita	48.00
Chita a la plancha	48.00
Chita a lo macho (Chita frita bañado con una crema en salsa de mariscos)	50.00
Chita a la chorrillana (Chita frita más un cremoso jugo encebollado + porción de arroz)	48.00
Chita con crema de ajo	48.00
Chita con ajo dorado	48.00
Chita en salsa de langostino	50.00
Chita en salsa de camarón	50.00
Cabrilla a lo macho	50.00
Lenguado a la plancha	50.00
Lenguado a lo macho (Lenguado frito bañado con una crema en salsa de mariscos)	50.00
Filete a la plancha	35.00
Filete apanado	35.00
Filete a lo macho (Filete de cojinova bañado con una crema en salsa de marisco)	38.00
Filete con crema de ajo	35.00
Filete en salsa de langostino	40.00
Filete en salsa de camarones	45.00

LOCURAS DEL CHEFF
Se rayo el cheff

Tacu-tacu de marisco	40.00
Tacu-tacu con saltado de marisco	40.00
Tacu-tacu con saltado de pescado	40.00
Tacu-tacu con lomo saltado (Lomo fino)	45.00
Tacu-tacu a lo pobre	40.00
Tacu-tacu con salsa de camarones	50.00
Tacu-tacu con salsa de langostino	50.00
Tacu-tacu con salsa de marisco	50.00
Tacu-tacu con pescado a la plancha	40.00
Tacu-tacu con seco de cabrito a la norteña	45.00
Tacu-Norte Jugoso filete a la plancha cubierto de un sabroso seco de conchas y langostinos sobre nuestro tradicional TacuTacu doradito	50.00

TORTILLAS

Tortilla de verduras	30.00
Tortilla de pescado	30.00
Tortilla de marisco	40.00
Tortilla de langostino	40.00
Tortilla de camarones	



PASTAS
A los adictos, disfrutalo.

Spaghetti en salsa de rocoto con uña y pulpa de cangrejo	45.00
Spaghetti al pesto con pescado a la plancha (Pollo a la plancha)	40.00
Spaghetti a la huancaina con pescado a la plancha (Pollo a la plancha)	40.00
Spaghetti en salsa de rocoto con pescado a la plancha	45.00
Fettuccini al alfredo con langostino	45.00
Fettuccini al alfredo con pescado a la plancha (Pollo a la plancha)	40.00
Spaguetti Ala Huancaina Con Lomo Fino	45.00

CRIOLLOS & MARISCOS

Tallarin saltado de carne	35.00
Tallarin saltado de pollo	30.00
Tallarin saltado de mariscos	35.00
Tallarin saltado de camarones	45.00
Tallarin saltado de langostinos	40.00
Lomo saltado (Lomo fino)	35.00
Bisteck a lo pobre	30.00
Pollo a la plancha	25.00
Chaufa de pollo	25.00
Pollo a la milanesa	25.00
Pollo saltado	25.00

Guarniciones

Porción de yuquitas crocantes con huancaina	10.00
Porción de yucas fritas	5.00
Porción de arroz	5.00
Porción de choclo	5.00
Porción de camote (gaseosa)	6.00
Porción de chifles crocantes	6.00



RONDAS MARINAS
Para 2 personas

- Choritos a la chalaca
  + ceviche de pescado
  + jalea mixta
  + 1lt. de chicha morada

S/ 80.00

Para 4 personas

- Choritos a la chalaca
  + ceviche de pescado
  + arroz con marisco
  + parihuela mixta
  + 1lt. 1/2 de chicha morada

S/ 110.00

COMIDA NORTEÑA
Al mismo estilo norteño.

- Arroz con pato a la norteña — S/ 35.00
- Seco de pato a la norteña — S/ 35.00
- Seco de cabrito a la norteña — S/ 35.00
- Seco de chabelo norteño (A base de chicha de jora, carne, chancho, platano verde al estilo norte) — S/ 35.00



FESTIVAL DE DUOS, TRIOS, MIXTURAS, RONDAS MARINAS
Elije a tu antojo.

DUOS

Duo 1 — S/ 38.00
Ceviche de pescado
+ Arroz con marisco

Duo 2 — S/ 38.00
Ceviche de pescado
+ Chaufa de marisco

TRIOS

Trio 1 — S/ 40.00
Ceviche mixto
+ Chicarrón mixto
+ Arroz especial

Trio 2 — S/ 40.00
Ceviche de pescado
+ Arroz con marisco
+ Chicharrón mixto

Trio 3 — S/ 40.00
Ceviche de pescado
+ Chicharron de pescado
+ Chaufa de marisco

Trio 4 — S/ 40.00
Causa de pescado
+ Chicharrón de pescado
+ Arroz con marisco

MIXTURAS

Mistura 1 — S/ 45.00
Causa de pescado
+ Tiradito en crema de ají amarillo
+ Ceviche de pescado
+ Arroz con marisco
+ Chicarrón Mixto

Mistura 2 — S/ 45.00
Causa de pescado
+ Ceviche de pescado
+ Chaufa de marisco
+ Chicarrón Mixto

Mistura 3 — S/ 45.00
Ceviche de pescado
+ Tiradito en crema de ají amarillo
+ Arroz con mariscos
+ Chicarrón de pescado

Mistura 4 — S/ 45.00
Causa de pescado
+ Leche de tigre
+ Tiradito en crema de ají amarillo
+ Arroz con mariscos
+ Chicarrón de pescado

RONDAS

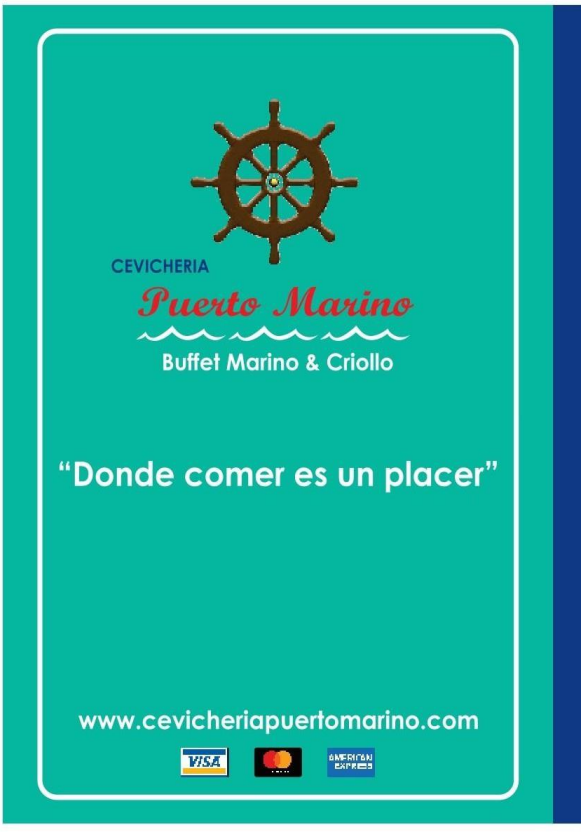
Ronda Fria — S/ 45.00
Tiradito en crema de ají amarillo
+ Causa de pescado
+ Ceviche mixto
+ Ceviche de conchas negras

Piqueo 4 Sabores — S/ 48.00
- Cebiche de pescado
- Arroz con mariscos
- Chicharrón de pescado
- Spaghetti en salsa de rocoto con pulpa de uñas de cangrejo


BEBIDAS CON/SIN ALCOHOL
Si toma no maneje
CERVEZA
Cerveza Pilsen 10.00
Cerveza Cristal 10.00
Cervezas Cusqueñas 12.00
TRAGOS - COCTELES
Pisco sour 18.00
Chilcano de pisco 15.00
Maracuya sour 18.00
Piña colada 18.00
Amor en llamas 18.00
Laguna azul 18.00
Cuba libre 18.00
Machu picchu 18.00
Algarrobina 18.00
Mojito 18.00
Pisco sunrise 18.00
Daiquiri de durazno 18.00
Coctel de maracuya 18.00
Coctel de durazno 18.00
VINOS - LICORES
Santiago queirolo - tinto 40.00
Santiago queirolo rose 40.00
Tabernero borgoña tinto 40.00
Tabernero borgoña rose 40.00
Tabernero borgoña blanco 40.00
Tabernero gran selección tinto - rose 50.00
Tacama blanco 40.00
Tacama rose 50.00
Tacama tinto 50.00
Bot. Whisky E. roja Label 150.00
Bot. Whisky E. negra Label 180.00
GASEOSAS - INFUSIONES
Gaseosa mediana 3.00
Gaseosa 1/2 lt. 7.00
Gaseosa 1 lt. 10.00
Gaseosa 1 1/2 lt. 15.00
Gaseosa de 3lt. 25.00
Agua mineral 3.00
Chicha de maiz morado 1 lt. 15.00
Chicha de jora 1 lt. 18.00
Limonada de 1 lt 18.00
Limonada frozen de 1 lt 18.00
Limonada Americana 18.00
Maracuya 15.00
Maracuya frozen de 1 lt 18.00
Anis - Manzanilla - Cafe 3.00
vaso de chicha 4.00


CEVICHERIA
Puerto Marino
PIQUEOS MARINOS
(De Lunes a Viernes)
1 Ceviche de Pescado
+ Arroz c/ mariscos
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
8 Ceviche de Pescado
+ Tallarin saltado
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
2 Ceviche de Pescado
+ Jalea mixta
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
9 Chupe de Pescado
+ Pescado a la chorrillana
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
3 Ceviche de Pescado
+ Fettuccini al Alfredo con langostino
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
10 Causa de Pescado
+ Spaghetti a la huancaina con langostinos
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
4 Parihuela Mixta
+ Chaufa de mariscos
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
11 Leche de Tigre
+ Spaghetti verde con pescado a la plancha o pollo
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
5 Leche de Tigre
+ Sudado de pescado
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
12 Ceviche de Pescado
+ Bisteck a lo pobre
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
6 Ceviche de Pescado
+ Spaghetti en salsa de rocoto con langostinos
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
13 Causa de Pescado
+ Pescado a lo macho
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
7 Concentrado de Pescado
+ Pescado a la plancha
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00
14 Ceviche de Pescado
+ Spaghetti con uña y pulpa de cangrejo
+ Chicha de maiz morado
S/ 25.00


Helados sabor peruano
TRIKA
Sand Wich
SUBLIME
copa
LÚCUMA
Pezi DURI
PEZI DURI
$2.00
$5.00
$4.00
$5.00
$5.00
$15.00
$5.00


CEVICHERIA
Puerto Marino
Buffet Marino & Criollo
"Donde comer es un placer"
www.cevicheriapuertomarino.com
VISA
AMERICAN EXPRESS

Anexo 6 - Cevicheria Punto Limon.











Anexo 7 - Enlace de carpeta de recursos para el desarrollo del proyecto de la cevichería Marymar(https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uBWNqPctM7_vubUbiz3iSOdDkEuY22gf8eiWlNNuc6U/edit?gid=2060270182#gid=2060270182)

Anexo 8 - Enlace de la Evaluación Económica del Proyecto Marketing TSP 2026 01 (https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dpP8MKTdeyshRd1pF8_FWjQDWV5kiPSL/edit?gid=951252336#gid=951252336)

Anexo 9 - Enlace de entrevista y datos proporcionados por la empresa (https://drive.google.com/drive/folders/1F9wTJJr-SR9F3qm0-b-nBi8k5EtS_Rga?usp=drive_link)