



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO  
Y GASTRONOMÍA**

**Carrera de Administración Hotelera**

***DARK KITCHEN* COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN  
ECONÓMICA EN EL SECTOR GASTRONÓMICO EN  
LIMA METROPOLITANA, 2020**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración Hotelera**

**ANTONELLA CÁRDENAS ROSSI**

**(0000-0002-6536-6017)**

**PALOMA ALEJANDRA NAJARRO FLORES**

**(0000-0001-7990-2688)**

**Asesor:**

**Mg. Aldo Medina Gamero**

**(0000-0003-3352-8779)**

**Lima - Perú**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Para mi familia, amigos y las personas que me rodean,  
es importante ponernos metas y lograrlas siempre.

**Antonella Cárdenas.**

Para mis padres, mi hermana y a las personas que siempre me apoyaron,  
a Tato por su cariño; gracias por la paciencia en estos meses y  
solo decirles que esto es uno de los logros por venir.

**Paloma Najarro**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer sobre todo a mi familia , mis padres , hermanos y abuela , por su apoyo e interés , a Paloma por sumarse en este reto y a todos los involucrados.

**Antonella Cárdenas.**

Quiero agradecer a mi familia y amigos, por su apoyo. Asimismo, a Antonella por ser una gran amiga y compañera de tesis.

**Paloma Najarro.**

A nuestro asesor Aldo Medina, por el apoyo brindado a lo largo de este proceso, la exigencia y paciencia para poder desempeñar una buena investigación. Asimismo, a Karen Guillen y Sandra Sotomayor por brindarnos las pautas iniciales para la correcta elaboración de esto. Finalmente, a los entrevistados que nos brindaron su tiempo, dedicación y ayuda para poder obtener la información correspondiente.

**Antonella Cárdenas & Paloma Najarro.**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Formulación del problema.....	6
1.1.2.1 Problema General.....	6
1.1.2.2 Problemas Específicos.....	6
1.1.3 Justificación del problema.....	7
1.1.3.1 Teórica.....	7
1.1.3.2 Metodológica.....	7
1.1.3.3 Práctica.....	8
<b>1.2 MARCO REFERENCIAL</b> .....	9
1.2.1 Antecedentes.....	9
1.2.1.1 Nacionales.....	9
1.2.1.2 Internacionales.....	12
1.2.2 Marco Teórico.....	14
1.2.2.1 ¿Qué es economía? .....	14
1.2.2.2 ¿Qué es reactivación económica? .....	14
1.2.2.3 ¿Qué es <i>Dark Kitchen</i> ? .....	21
1.2.2.4 ¿Cuáles son los beneficios de las <i>Dark Kitchen</i> ? .....	21
1.2.2.5 ¿Cómo y cuándo fue la llegada de las <i>Dark Kitchen</i> en Perú?.....	21
1.2.2.6 <i>Marketing</i> digital y las <i>Dark Kitchen</i> .....	22
1.2.2.7 <i>Packaging, delivery</i> y protocolos de bioseguridad en las <i>Dark Kitchen</i> .....	22
1.2.2.8 Experiencia gastronómica otorgada por las <i>Dark Kitchen</i> .....	24
1.2.2.9 El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	25

1.2.2.9.1 Poder de negociación con los clientes.....	25
1.2.2.9.2 Poder de negociación con los proveedores.....	25
1.2.2.9.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	26
1.2.2.9.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	26
1.2.2.9.5 Rivalidad entre los competidores.....	26
1.2.2.10 Subcategorías.....	27
1.2.2.10.1 Canales de distribución.....	27
1.2.2.10.2 Productos sustitutos.....	28
1.2.2.10.3 Reducción de costos fijos.....	28
<b>1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....</b>	<b>29</b>
1.3.1 Objetivos.....	29
1.3.1.1 Objetivo principal.....	29
1.3.1.2 Objetivos secundarios.....	29
1.3.2. Hipótesis.....	29
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 MÉTODO.....</b>	<b>30</b>
2.1.1 Tipo de investigación.....	30
2.1.2 Diseño de investigación.....	30
2.1.3 Enfoque.....	31
2.1.4 Variable.....	32
2.1.4.1 Categoría: <i>Dark Kitchen</i> .....	32
2.1.4.2 Subcategoría 1: Canales de distribución.....	32
2.1.4.3 Subcategoría 2: Productos sustitutos.....	33
2.1.4.4 Subcategoría 3: Reducción de costos fijos.....	34
2.1.5 Muestra.....	34

2.1.6 Instrumento de investigación.....	35
2.1.6.1 Entrevistas.....	35
2.1.6.2 Validez del instrumento.....	36
2.1.7 Procedimiento de recolección de datos.....	37
2.1.7.1 Aspectos éticos.....	37
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
3.1.1 Presentación de resultados.....	38
3.1.1.1 Experto 1: Antonella Monzon - dueña de KUK.....	38
3.1.1.2 Experto 2: Carlos Motin - dueño de <i>The Chosen Wings</i> .....	42
3.1.1.3 Experto 3: Claudia Fossa - dueña de <i>Burrito Revolution</i> .....	45
3.1.1.4 Experto 4: Victor Pacheco - dueño de <i>FutBurger</i> .....	47
3.1.1.5 Experto 5: Martín Peláez - dueño de Familia Diaz con Esquina.....	51
3.1.1.6 Experto 6: Xcaret Bustamante –Los Pipes y la Chabe.....	54
3.1.1.7 Experto 7: Juan Contreras - dueño de <i>Rolls and Wok</i> .....	57
3.1.1.8 Experto 8: Miguel Ángel Estrada - dueño de D'Estrada.....	59
3.1.2 Matriz de triangulación.....	61
3.1.2.1 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 1-pregunta 1.....	61
3.1.2.2 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 1-pregunta 2.....	65
3.1.2.3 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 1-pregunta 3.....	69
3.1.2.4 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 2-pregunta 1.....	73
3.1.2.5 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 2-pregunta 2.....	76
3.1.2.6 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 2-pregunta 3.....	79
3.1.2.7 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 2-pregunta 4.....	82
3.1.2.8 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 2-pregunta 5.....	85

3.1.2.9 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CAT. 3-pregunta 1.....	87
3.1.2.10 Resultados de la guía de entrevista1-SUB-CAT. 3-pregunta 2.....	90
3.1.2.11 Resultados de la guía de entrevista1-SUB-CAT. 3-pregunta 3.....	92
3.1.3 Discusión.....	96
3.1.4 Limitaciones.....	101
3.1.5 Conclusiones.....	101
3.1.6 Recomendaciones.....	104
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>117</b>
Anexo A: Empresas de <i>delivery</i> a nivel mundial y cobertura con la que cuentan....	117
Anexo B: Aplicativos de <i>delivery</i> a nivel nacional. ....	118
Anexo C: Marcas de <i>delivery</i> que predominan en Lima y Provincias, 2021.....	118
Anexo D: Matriz de Categorización.....	119
Anexo E: Principales acciones para implementar un diseño fenomenológico.....	121
Anexo F: Población de <i>Dark Kitchen</i> en Lima Metropolitana y Callao.....	122
Anexo G: MUESTRA A INVESTIGAR - DUEÑOS DE <i>DARK KITCHEN</i> .....	123
Anexo H: Validez del instrumento - Aldo Medina.....	125
Anexo I: Validez del instrumento - Karen Guillen.....	130
Anexo J: Matriz de consistencia.....	135
Anexo K: Carta de autorización de uso de información de empresa - KUK.....	136
Anexo L: Carta de autorización de uso de información de empresa - <i>THE CHOSEN WING</i> .....	137
Anexo M: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - BURRITO <i>REVOLUTION</i> .....	138
Anexo N: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - <i>FUTBURGER</i> .....	139

Anexo Ñ: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - FAMILIA DIAZ CON ESQUINA.....	140
Anexo O: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - LOS PIPES Y LA CHABE.....	141
Anexo P: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - <i>ROLLS AND WOK</i> .....	142
Anexo Q: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - D' ESTRADA.....	143

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Validez de contenido del instrumento.....	36
Tabla 2: Guía de entrevista 1 – Experto 1.....	38
Tabla 3: Guía de entrevista 1 – Experto 2.....	42
Tabla 4: Guía de entrevista 1 – Experto 3.....	45
Tabla 5: Guía de entrevista 1 – Experto 4.....	47
Tabla 6: Guía de entrevista 1 – Experto 5.....	51
Tabla 7: Guía de entrevista 1 – Experto 6.....	54
Tabla 8: Guía de entrevista 1 – Experto 7.....	57
Tabla 9: Guía de entrevista 1 – Experto 8.....	59
Tabla 10: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 1 - pregunta 1.....	61
Tabla 11: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 1 - pregunta 2.....	65
Tabla 12: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 1 - pregunta 2.....	69
Tabla 13: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2 - pregunta 1.....	73
Tabla 14: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2 - pregunta 2.....	76
Tabla 15: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2 - pregunta 3.....	79
Tabla 16: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2 - pregunta 4.....	82
Tabla 17: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 2 - pregunta 5.....	85
Tabla 18: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 3 - pregunta 1.....	87
Tabla 19: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB- CATEGORÍA 3 - pregunta 2.....	90

Tabla 20: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-  
CATEGORÍA 3 - pregunta 3.....92

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Últimas proyecciones de crecimiento de perspectivas de la economía mundial...144

Figura 2: Modelo Kano. ....145

## RESUMEN

El Perú y el mundo desde comienzos del 2020 se vieron afectados por una crisis sanitaria por el COVID-19. Las *Dark Kitchen* o cocinas ocultas, han sido una de esas alternativas innovadoras con buena aceptación del mercado y atención de potenciales clientes e inversionistas.

El objetivo principal de la investigación es analizar la importancia de las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.

En este trabajo, se analizó como esta revolucionaria idea de negocio ha tenido buena acogida, siendo la respuesta positiva por parte de los propietarios y entrevistados. La información se obtuvo a través de entrevistas a ocho dueños de *Dark Kitchen*, donde la mayoría menciona su desarrollo durante la pandemia.

En base a la información obtenida, mediante la entrevista grabada, fue transcrita, analizada, contrastada y cotejada con otras informaciones secundarias. La presente investigación es básica con enfoque cualitativo, un diseño fenomenológico y tiene un enfoque multinivel (observación, análisis de las fuentes secundarias, análisis bibliográfico o comentarios en línea).

El estudio permite concluir que ante un contexto de crisis sanitaria y económica, es posible reinventarse e iniciar un negocio exitoso sin mucho capital aprovechando bien las oportunidades que la misma crisis dispone y apoyándose de la tecnología. Hoy, las *Dark Kitchen* son una realidad, que revoluciona conceptos tradicionales del servicio gastronómico, así como, viene contribuyendo al proceso de la reactivación económica. Finalmente, esta investigación contribuye al conocimiento global de una idea de negocio y emprendimiento diferente, que brinda innovación en el rubro gastronómico a través de las experiencias obtenidas.

**Palabras clave:** Reactivación, *Dark Kitchen*, *delivery*, crisis economía, rubro gastronómico, Perú.

## ABSTRACT

Peru and the world since the beginning of 2020 were affected by a sanitary crisis due to COVID-19. The *Dark Kitchen* or hidden kitchens, have been one of those innovative alternatives with good market acceptance and attention from potential customers and investors.

The main objective of the research is to analyze the importance of *Dark Kitchen* as a tool for economic reactivation in restaurants in Metropolitan Lima during the year 2020.

In this work, it was analyzed how this revolutionary business idea has been well received, with a positive answer from the owners and interviewees. The information was obtained through interviews with eight owners of *Dark Kitchen*, where most of them mentioned its development during the pandemic.

Based on the information obtained through the recorded interview, it was transcribed, analyzed, contrasted and cross-checked with other secondary information. This is a basic research with a qualitative approach, a phenomenological design and a multilevel approach (observation, analysis of secondary sources, bibliographic analysis or online comments).

The study allows us to conclude that in a context of health and economic crisis, it is possible to reinvent oneself and start a successful business without much capital by taking advantage of the opportunities that the crisis itself provides and by relying on technology. Today, the *Dark Kitchen* is a reality, revolutionizing traditional concepts of gastronomic service, as well at the same. Finally, this research contributes to the global knowledge of a different business idea and entrepreneurship, which provides innovation in the gastronomic field through the experiences obtained.

**Key word:** Reactivation, Dark Kitchen, delivery, economic crisis, gastronomic industry, Peru.

## CAPÍTULO 1

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1.1 Planteamiento del problema

A nivel global, se tiene conocimiento que existen diversas empresas de *delivery* que proporcionan a los usuarios poder ordenar sus alimentos por medio de las aplicaciones. La actual crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, generó un aumento de ventas no solo en los epps, sino también incrementó el consumo de pedidos por *delivery* en diversos países a causa de la cuarentena y limitación de poder salir con la facilidad de antes. Las empresas de *delivery* cuentan con una infinidad de productos para los usuarios que cuentan con diversos tipos de restaurantes afiliados a estas. Los clientes pueden solicitar sus productos por medio de aplicaciones, páginas web y teléfono. Al haber una gran variedad de empresas, no todas cuentan con la misma cobertura, teniendo diferente posición de favoritismo por país y diversa cobertura (CaapLatam, 2021). (Anexo A)

En Europa, el uso de aplicaciones de *delivery* en el último año ha tenido un incremento a comparación de los años pasados. Tal como comentan, ha generado un “boom” entre las personas ya que Glovo o Deliveroo han sido los pioneros en decidir optar por el mercado europeo. Asimismo, facilitan el *delivery* de productos de diversos restaurantes los cuales antes no tenían una herramienta de reparto y de expansión. Al contar con una aplicación de *delivery* se tiene acceso a una gama de restaurantes y opciones en las cuales se pueden elegir diversos platillos. Tal como refiere Allie Market Research, las apps a domicilio en el mercado global alcanzan un valor mayor a 2.6 millones de dólares en el 2017, planificando un crecimiento anual del 27,9%. Por otro lado, las apps no populares o de terceros, sólo significan un 3% de las ventas en pedidos. Uber *Eats*, fue reconocida como la

aplicación de comida *delivery* más descargada el año 2020, teniendo un registro de más de 150 millones de instalaciones por *Apple Store* o *Google Play*. Consiguientemente, *DeliveryHero* fue fundado en Berlín en el 2008 y ese mismo año se expandió a más de cuarenta países tanto europeos como latinoamericanos y de oriente medio. *Facebook*, al ser una empresa que siempre expande sus horizontes evaluó unirse a esta idea de negocio, por ello, el año 2017, Mark Zuckerberg dueño de *Facebook*, lanzó una aplicación con la opción de comprar directamente por la cuenta, pero no tuvo buena acogida por los usuarios, ocasionando que un año y medio después deshabilitaran esa opción. (Arellano Consultores, 2021)

Reyes, Vásquez & Chávez (2021), investigaron en Puebla, México, que los clientes de *delivery* por aplicativo, sólo utilizan 1-2 veces al mes, lo cual representa el 53,3% de los investigados, asimismo, el 10,7% utiliza de 5-6 veces al mes. Por otro lado, las aplicaciones proporcionan filtros a sus usuarios para facilitar su compra y tener un proceso más rápido. Asimismo, el ahorro de tiempo, dinero y efectividad son los factores principales al momento de elegir una aplicación, no obstante, en algunos casos el precio del producto es elevado dependiendo del restaurante. En la investigación, *Uber Eats* es la aplicación de *delivery* con más demanda y con mayor frecuencia de pedidos por la noche.

Tras el avance de la tecnología e incremento de nuevos dispositivos que se acomodan a cada usuario, se proyecta que al 2022 el 66% de la población contará con un dispositivo móvil. Asimismo, el uso de dispositivos móviles por restaurantes se incrementará para facilitar la compra del cliente. (Marketing Directo, 2017). Un ejemplo de esto son Phern & Binti (2020), quienes analizaron el incremento de pedido por *delivery* en Malasia, el cual

abarca el consumo al por menor. A la par, la utilización de *Dark Kitchen* con el propósito de reducir costos de la cadena de suministro y perfeccionar el servicio al cliente.

A nivel nacional, las ventas de los fastfoods se elevaron hasta aproximadamente por 700 millones de dólares con una rentabilidad del 20%, porque muchos usuarios solicitan servicios de *delivery* por estos aplicativos. Teniendo en cuenta que el último año esta idea de negocio ha incrementado sus ventas, sobre todo por la coyuntura, se espera que siga creciendo el resto del año. Por otro lado, los estudios revelan que el 46% de consumidores solicitan productos por *delivery* a la hora de almuerzo y un 43% en la cena. Asimismo, se tiene conocimiento que hay gran variedad de aplicativos por donde solicitar un *delivery* de comida. (La República, 2019). (Anexo B).

La incursión de nuevas aplicaciones de *delivery* en el territorio nacional, ha incrementado significativamente la venta de los restaurantes. A comparación del 2018, el mercado de *delivery* se incrementó en 9%, alcanzando ventas totales mayores a S/. 76 millones de soles, teniendo una proyección de expansión del 6% para el 2019. A la par del incremento de consumo por *delivery*, también creció la demanda de productos saludables, porque estas aplicaciones cuentan con opciones para todo tipo de gusto. Se tiene conocimiento que durante los encuentros de fútbol por las eliminatorias para el mundial Qatar 2022, el uso de estas aplicaciones se incrementó en 30% aumentando las ventas. Actualmente se cuentan con empresas como *Uber Eats*, *Glovo*, *Domicilios.com*, *Rappi*, *Diloo*, entre otras. Los aplicativos se rigen de tres pilares esenciales, los cuales son: el consumidor, el repartidor asociado y el restaurante afiliado. (Info Marketing.pe, 2019).

Al comienzo de la pandemia, los restaurantes estuvieron paralizados y al reiniciarse parcialmente estas actividades, tuvieron que buscar nuevas alternativas para seguir vendiendo sus productos. La mayoría de estos se afilió a los aplicativos de *delivery* porque no había otra forma de mantener la venta debido a la coyuntura, por esta razón, hay un crecimiento vertiginoso de usuarios, como el que se observó durante los meses de abril y mayo 2020, un incremento del 211%. De la misma manera hay un crecimiento de los restaurantes fantasmas, cocinas ocultas o *Dark Kitchen*, surgieron teniendo como principal socio las empresas de *delivery*, quienes por atender a puerta cerrada generan un gran ahorro en costos de operación a comparación de un restaurante tradicional. (La República, 2019).

La reinención del servicio de *delivery*, tras la coyuntura pandémica, ha tenido un buen impacto a favor de los usuarios. Lozano (2020), certifica que al menos 60% de los peruanos ha sido usuario o es de las aplicaciones de *delivery*. Se tiene conocimiento que existe una competencia entre los diversos aplicativos de *delivery*, con diferentes porcentajes de aceptación en Lima y en las diversas provincias del país. (Arellano Consultores, 2021). (Anexo C). Por ejemplo, se advierte que al interior del país se tiene como aplicativo principal a Glovo e Uber Eats, a comparación de Lima donde el aplicativo Rappi tiene mayor acogida.

A nivel local, el rubro gastronómico está pasando por muchas dificultades y cambios, algunos, al no poder adaptarse han optado por el cierre definitivo de los establecimientos, conforme señala el Portal de Turismo (2021). La Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines, detalla que de los 200.000 restaurantes registrados, 70.000 cerraron debido a la pandemia. Se calcula un desempleo de aproximadamente 350.000 ciudadanos en el sector, motivo por el cual, se viene estimulando la adaptación y una reactivación diferente

que no requiera gran capital. Asimismo, dan a conocer que los cambios no siempre son negativos sino oportunidades para innovar, como los que se observa con los *Dark Kitchen*.

Por otro lado, se tiene conocimiento que el mercado sigue creciendo cada día, por esta razón, la adaptación y la innovación son necesarias para aprovechar las oportunidades del crecimiento, de otro modo, quedarse en el camino y pasar al olvido. Los principales restaurantes que cuentan con aplicaciones de *delivery* afiliadas, tiene una rentabilidad mayor entre 15% y 20% aproximadamente, a su vez, la demanda de estas aplicaciones se ha incrementado en 35% en los últimos meses, por último, los restaurantes más afiliados están localizados en Miraflores y Surco. (El Comercio, 2021)

Al cabo del primer semestre del 2021, Lima es una de las provincias con mayor movimiento económico en el Perú. Se sabe que el 70% de los limeños solicitan pedidos por *delivery*, siendo los jóvenes los principales usuarios. El 80% de los pedidos fueron solicitados por los distritos aledaños al restaurante y a la par de Miraflores, Surco, Barranco y San Isidro. (Gob.pe, 2020). Por otro lado, se desarrolla un gasto de aproximadamente S/. 64.00 soles como promedio mensual por persona. (El Comercio, 2021). Del mismo modo el uso de aplicaciones de *delivery* aumentó en 30% durante el último año, generando un incremento en los ingresos de los restaurantes.

Business Empresarial (2020), detalla que tras el aumento de las diversas aplicaciones de *delivery*, se tiene conocimiento que los usuarios están dispuestos a pagar el costo para reducir el tiempo de compra, el contacto con las personas por el riesgo del contagio con el virus y, evitar la cola de espera en los restaurantes. El 70% de las ventas por *delivery* son de comida y 30% corresponden a productos farmacéuticos o regalos. La edad de los clientes

registrados es de 25 - 45 años, quienes realizan como mínimo tres pedidos a la semana y con una demanda del 92% de compras por medio de aplicativos de *delivery*. Entre las diversas empresas de *delivery* se tiene como principal aplicativo Glovo, el cual lidera con 70% de los pedidos. De los usuarios registrados en esta aplicación, 60% realiza pagos con tarjetas de crédito o débito y 40% en efectivo, asimismo, en fechas importantes como día de la madre, padre o navidad, el uso de estas aplicaciones y pedidos muestra una alta demanda.

### **1.1.2 Formulación del problema**

#### ***1.1.2.1 Problema General***

¿Cuál es la importancia de las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?

#### ***1.1.2.2 Problemas Específicos***

¿Cuál es la relevancia de los canales de distribución en las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?

¿Cuál es la estimación de los productos sustitutos en las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?

¿Cuál es el valor de la reducción de costos fijos en las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?

### **1.1.3 Justificación del problema**

#### ***1.1.3.1 Teórica***

La presente tesis, se ha realizado para obtener conocimiento sobre como las diversas empresas de restaurantes y *delivery* pueden reactivar la economía en el sector gastronómico, actuando conjuntamente con las *Dark Kitchen* en Lima Metropolitana, ya que se perciben como afectados económicamente por la coyuntura pandémica.

En esta tesis se podrá evaluar el surgimiento de las *Dark Kitchen* y el incremento de la ventas de comida, en medio de la coyuntura sanitaria en Lima Metropolitana, para comprender y optar por esta idea de negocio en un contexto económico muy afectado, además, detallar cómo los dueños de diversos restaurantes eligieron por asociarse con los diversos *deliverys* para tener una mejor expansión de marca y llegar a otros distritos, más allá de aquellos donde ya se encuentran posicionados. Así mismo, la investigación no solo se justificará teóricamente sino también mediante el contacto directo con los dueños de las *Dark Kitchen* seleccionados, la cual servirá para comprender la experiencia y guía para futuras investigaciones.

#### ***1.1.3.2 Metodológica***

La presente investigación tiene un enfoque multinivel cualitativo (observación, análisis de las fuentes secundarias, análisis bibliográfico o comentarios en línea), se justifica por la necesidad de descubrir cuáles son los datos reales sobre la apertura de una *Dark Kitchen*, las dificultades y retos que enfrenta, así como, su contribución como agente económico en la reactivación económica.

El tipo de investigación es cualitativa básica. Como técnica de recolección de datos se ejecutaron entrevistas con preguntas semiestructuradas, que permite la facilidad a libre opinión y no limita la respuesta del entrevistado, así como, no es regido por una jerarquía. (Bernal, 2010).

El cuestionario de utilizado contiene 11 preguntas, los cuales se aplicaron a 8 dueños de *Dark Kitchen*, ubicados en Lima Metropolitana. Además, los resultados de las entrevistas fueron tipeadas detalladamente para contar con información preliminar y exacta para luego determinar mejoras y plantear soluciones. (Anexo D)

### ***1.1.3.3 Práctica***

Tomando como base la importancia de la reactivación económica en el sector gastronómico, mediante la participación de las *Dark Kitchen* en alianza con los aplicativos de *delivery*, se realiza la presente investigación, ya que existe una obligación académica por identificar los problemas y soluciones que contribuyan al reimpulso de la gastronomía peruana en Lima Metropolitana, que en los últimos ha logrado un merecido reconocimiento mundial. Para esta tesis se aplicarán conocimientos obtenidos tanto en la Universidad San Ignacio de Loyola como la experiencia laboral que poseen ambas autoras del presente trabajo, así como, el contacto con los dueños de *Dark Kitchen* que lanzaron esta idea de negocio durante la pandemia. A la par se investigará sobre las principales razones que motivaron la apertura de esta clase de negocio y se complementaron los aplicativos de *delivery*.

Finalmente, lo que se busca es indagar las razones reales por la cual optaron por esta idea, proponer a otros emprendedores el modelo y contribuir a su mejora, crecimiento y expansión.

## **1.2 MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1 Antecedentes**

#### ***1.2.1.1 Nacionales***

(Gómez, Meneses & Quispe, 2020), Lima - Perú, en una tesis profesional presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada: “Identificación de perfiles del consumidor de aplicativos móviles de *delivery* de comida en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana”, se menciona la importancia de conocer los diversos perfiles de los clientes de Lima Metropolitana por medio de aplicativos de *delivery* de comida, los cuales benefician a diversas empresas afiliadas a estas a poder identificar y enfocar a su público objetivo. La tesis es cualitativa exploratoria. Se aplicó entrevista a tres (3) representantes de las empresas del sector, con la finalidad de tener conocimiento sobre la situación de los aplicativos de *delivery* de comida; y a la par se administró a dos (2) especialistas en *marketing analysisist*. Se eligió la entrevista, como herramienta de recolección de información, para el correcto análisis de los variables que describen a brevedad los usuarios. Respecto a la metodología utilizada, analizaron la fiabilidad ya que posibilita evaluar la información interna de una escala mediante el Alfa de Cronbach; el resultado obtenido fue de 0,98, el cual es alto teniendo en consideración que el máximo es 1. Al observar los demás ítems analizados, oscilan entre 0,8 lo cual es considerado bueno, asimismo hay otros que se cuentan con un 0,77 o 0,70, que aún representan aceptables pero no muy eficientes. Con los resultados, se concluye que la

importancia de conocer los diversos consumidores de aplicativos móviles de *delivery* de comida de Lima Metropolitana, es bastante importante y esencial ya que permite a los nuevos locales de restaurantes a generar un nuevo canal de distribución, generando una influencia en los consumidores y obtener comportamientos positivos en factores externos e internos, a la par permite tener siempre en consideración la opinión del consumidor.

(Castillo, Tagle & Sánchez, 2020), Lima – Perú, en la tesis profesional presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú; titulada “Análisis de la generación de valor organizacional a partir del alineamiento estratégico. Estudio de las empresas de reparto (*delivery*) de comida en Lima Metropolitana”. Plantearon el objetivo de analizar el valor agregado con el que cuentan las compañías de aplicativos por *delivery*, a la par explicar las capacidades y estrategias competitivas para contar con la información de una distribución estratégica en las compañías de aplicativos de *delivery* de comida. La tesis es de tipo cualitativa sistemática, que emplea la recolección de datos sin numeración por medio de entrevistas semiestructuradas, ya que son de mayor utilidad para obtener información e indagar temas poco desarrollados académicamente. Se aplicó la entrevista semiestructurada en base de preguntas y respuestas, intercambiando diálogo respecto a un tema en común, obteniendo información con un amplio rango de detalle. Esta técnica ayuda a tener un mejor conocimiento de lo que está pasando actualmente y definir mejor las variables. (Janesick, et al, 2011). Se efectuaron encuestas a siete (7) encargados de empresas aplicativos de *delivery* de comida, asimismo, a cuatro (4) especialistas en *e-commerce* con finalidad de identificar las estrategias y capacidades de cada marca y disponer el valor generado a sus clientes. En sus resultados se observa claramente que efectuaron análisis en capacidades dinámicas, factores contextuales y estrategias competitivas. Teniendo como resultado que las aplicaciones pueden ir actualizando su data de acuerdo a las tendencias del mercado, asimismo, al estar

operando bajo un modelo de negocio y siendo intermediario entre los restaurantes, generan una rentabilidad positiva ya que se van incorporando nuevos restaurantes que soliciten el servicio y estos tendrán que pagar una garantía, finalmente, al usuario le brinda la posibilidad de contar con diversos restaurantes en una sola aplicación. En las conclusiones se determinó que diversas aplicaciones previamente analizadas realizaron actividades muy similares para captar o fidelizar sus consumidores, desarrollando de maneras diferentes, pero tratando de obtener un resultado igual. Asimismo, post investigación determinó que gran porcentaje de los usuarios no desean generar una fidelización.

(Alzamora & Céspedes, 2019), Lima - Perú, en una tesis profesional presentada a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; titulada: “Factores que influyen en la decisión de compra de comida a través de plataformas online de los clientes limeños entre 18 y 35 años”, se propusieron analizar cómo diversos factores externos influyen en la decisión de compra de comida por *delivery*, entre consumidores limeños de 18 a 35 años, así mismo, deseaban conocer los hábitos de consumo y determinar los factores por los cuales sus clientes eligen sus productos por medio de la plataforma online. La tesis es tipo cualitativa con investigación exploratoria y descriptiva, que ayuda a tener una información más enfocada y con mayor precisión. Por otro lado, es descriptiva ya que se enfoca en las características que se rigen por factores que suceden en el mercado. Usaron diversas técnicas tales como dos (2) entrevistas a profundidad, focus group y trescientos ochenta y cuatro (384) encuestas. El estudio concluye que comprar comida por paginas online y *delivery* es más eficiente, porque utiliza menor tiempo para generar la compra, que los fines de semana se produce más compras y permite el acceso a diversos restaurantes o locales afiliados, por ello, hay variedad al comprar. En las conclusiones se determina que este nuevo tipo de método de compra

evolucionaría el comercio, facilitaría el uso de recursos y espacio, asimismo, un 80% está de acuerdo con el uso de estas aplicaciones.

### ***1.2.1.2 Internacionales***

(Collison, 2020), California - Estados Unidos, presenta una tesis profesional ante la Stanford University, titulada: “*The Impact of Online Food Delivery Services on Restaurant Sales*”, que tiene como objetivo analizar el impacto de la utilización de aplicativos móviles para comprar alimentos, la facilidad y rapidez que estos generarían al obtenerla. La tesis es tipo cualitativa, que permite tener resultados de manera más descriptiva, asimismo, cuenta con una base de datos que contiene las transacciones generadas en el restaurante. Podemos rescatar de sus resultados que hay un incremento de restaurantes, de servicios delivery y afiliación de antiguas marcas, que permite una expansión y crecimiento en los canales de venta de los restaurantes. En conclusión, determina que las empresas de delivery y las aplicaciones por donde se solicitan, están en constante crecimiento y son un gran riesgo para los restaurantes no afiliados a estas nuevas modalidades, los cuales podrían generar más ingresos si incorporan la nueva estrategia.

(Conti, 2019), Córdoba - Argentina, en la tesis profesional presentada a la Universidad Siglo 21, titulada: “Plan de negocio para el desarrollo de una organización del rubro gastronómico en la ciudad de Córdoba”; que tiene como objetivo elaborar un proyecto de negocio en la ciudad de Córdoba, así como, analizar el microentorno en el cual se desarrollará y evaluar los medios por lo cual distribuirá sus productos. La tesis es tipo cualitativa no probabilística, la cual permite hacer entrevistas a profundidad a quince (15) expertos de manera más descriptiva. Podemos observar en sus resultados que

aproximadamente 56% de organizaciones analizadas no cuentan con una regulación formal y estructurada del local, la cual generaría un desbalance en el costeo de sus productos, reteniendo un crecimiento a comparación de otros. En conclusión, determina que la implementación de un servicio de *delivery* sería eficiente ya que tendrá la posibilidad de expandirse y llegar a todos sus clientes, por otro lado, el mal manejo de gastos fijos podría perjudicar a largo plazo su estancia en estas.

(Parrales, 2020), Guayaquil - Ecuador, en la tesis profesional presentada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulada: “Análisis de la usabilidad de las aplicaciones móviles más utilizadas para pedidos a domicilio en Ecuador ante la emergencia sanitaria y restricción de movilidad por el coronavirus COVID-19”; que tiene por objetivo analizar el uso de aplicativos móviles para realizar pedidos por *delivery*, frente a la emergencia sanitaria y restricciones dictaminadas por el estado. La tesis es cualitativa con investigación exploratoria, ya que se obtendrán respuestas específicas sobre el tema. Aplicó entrevista a seis (6) expertos en aplicativos móviles haciendo referencia a los principales *deliverys* que son más usados en Guayaquil y también enviaron doscientos ochenta (280) cuestionarios los cuales fueron enviados por googledrive a personas entre 20-40 años. De los resultados podemos observar que cerca de un 83,9% de personas utilizan aplicativos móviles para realizar algún pedido de *delivery*, que el 16,1% opina lo contrario y comentan que estas no les ofrece las facilidades para adquirir un producto alimenticio por medio de *delivery*. Asimismo, los expertos declaran que el uso de los aplicativos genera una reducción de tiempo y facilita la compra del usuario. En conclusión, dan a conocer que el uso de aplicativos móviles para *delivery*, son una herramienta que aporta facilidad y rapidez para la obtención de artículos alimenticios, como las de primera necesidad y genera la expansión del mercado.

## **1.2.2 Marco Teórico**

### ***1.2.2.1 ¿Qué es economía?***

La palabra economía se remonta a la época griega. Involucra una serie de decisiones y manejo de recursos que son fundamentales para un país, a la par analiza diversos escenarios para prevenir una escasez o recesión. (Burneo, et al, 2015)

Desarrollar el concepto de economía como un costo total, en el cual su principal objetivo sea la diversa perspectiva de los sectores en los que se pueda aplicar genera diversos factores comparativos en el costo de producción y costo de unidad. (Kroeger, 2003)

### ***1.2.2.2 ¿Qué es reactivación económica?***

La reactivación económica es definida como la recuperación de ingresos y aumento de producción, empleo y ventas. Asimismo, esto sucede tras un periodo resentido el cual afectó la economía de forma aislada tras una recesión económica. El proceso es paulatino y gradual. (Büchi, 1992).

La proyección propuesta por el Banco Mundial determina que la economía peruana tendrá un crecimiento de 8.1% en el 2021. Por otro lado, la crisis causada por la pandemia generó costos económicos y sociales de gran valor. Adicionalmente, la tasa de desempleo y pobreza se han disparado a pesar de los bonos entregados por el Estado. (Gestión, 2021)

La economía peruana registra una ligera recuperación en los últimos tres meses del 2020. Asimismo, el gobierno peruano debe estimular la formalización de todos los negocios y su inclusión al sistema financiera para garantizar acceso al crédito y su crecimiento. La implementación de tecnologías en los diversos ámbitos genera competitividad entre las industrias nacionales incrementando la calidad de los productos. (Fuentes, 2020).

La tecnología, innovación y conocimiento son factores fundamentales para el desarrollo de una economía positiva y funcional. A la par, un entorno de crisis puede impactar generando pérdidas o provocando devaluación. (Villagómez, 2021). La economía está sujeta a cambios que alterarán el PBI de un país, al tener un avance tecnológico, la demanda del mercado se impulsará y generará una adaptación al nuevo modelo propuesto. (Santiago, 2013). Por otro lado, el desarrollo de la tecnología de la comunicación nos ha envuelto tanto que una persona utiliza el celular un promedio de 223 minutos diarios. El incremento de *delivery* por aplicativo fue del 50%, el cual ha generado que los consumidores utilicen más de un aplicativo de este tipo, ya que todos ofrecen diversas promociones. (Statista, 2020).

Uno de los principales pilares que generan fuentes de empleo en el Perú son las MIPYMEs (Micro, Pequeño y Mediana empresa), donde están comprendidos las micro, pequeña y medianas empresas, las cuales equivalen al 99.6% de los negocios a nivel nacional. Las MIPYMEs, proporcionan empleo al 60% de la población económicamente activa. Del conjunto de las MIPYMEs, la microempresa representa el 94.2%, la pequeña el 5.1% y la mediana el 0.2%. El rubro de restaurantes se registra con el código N°5610, el cual abarca las diversas actividades de alimentos y bebidas tales como restaurantes tradicionales u autoservicios, dependiendo si son puerta cerrada o abierta. (Ministerio de la Producción, 2017).

A inicios del 2020, se observó un crecimiento económico mundial del 3,3%, que fue superior a lo experimentado el año 2019, dando por superado la tensión económica entre las dos mayores potencias mundiales China y Estados Unidos. Sin embargo, tras el surgimiento del COVID-19 se generó otra crisis económica a nivel global, la cual desestabilizó a diversos países afectando la producción, generando desempleo e incrementando la deuda externa. Tras

el inicio de la pandemia se decretó la cuarentena, el confinamiento social y el cierre de las fronteras, afectando seriamente a los países y ciudades que tenían como fuente principal de ingreso el turismo, de este modo las economías decayeron y los recursos se agotaron en menos de lo planeado. Asimismo, el cierre de bares, restaurantes, servicios y atractivos turísticos generaron desempleo que hasta la actualidad no se ha recuperado al 100%. (Fondo Monetario Internacional, FMI, 2021). ver figura 1.

(Apaza, 2020), en su análisis de los efectos de la pandemia en el sector gastronómico, detalla que la inmovilización social dispuesta por el Estado afectó principalmente el funcionamiento de los restaurantes. Por otro lado, explica que los primeros meses de cuarentena significaron grandes pérdidas para las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), por la suspensión de las actividades. Asimismo, señala que previo al escenario pandémico, el sector gastronómico había incrementado su índice de rentabilidad considerablemente. En consecuencia, los restaurantes al no contar con más opción tuvieron que reinventarse o dar por terminada sus operaciones.

La OMT (Organización Mundial del Turismo), pronosticó un descenso aproximado del 20% - 30% del flujo de turistas a nivel internacional, el cual generaría un declive económico de hasta 400.000 millones de dólares. En tal sentido, los diversos cierres ocasionados por la pandemia y la situación sanitaria, afectaron el ingreso económico de los negocios, sobre todo de los dependientes, a la par que el sector hotelero decayó un 4%. (Organización Mundial del Turismo, OMT, 2020).

(Toledo, 2014), explica que, en un contexto anterior, el sector gastronómico contaba con una gran aceptación, que contribuyó al incremento del turismo y la demanda culinaria, por los insumos nativos, la simbología multicultural y la mixtura de sus platillos. A la par

destaca el reconocimiento de la ciudad de Lima como Capital Gastronómica de América por el *New York Times*.

Actualmente, los establecimientos de comida tales como restaurantes, cafeterías, etc., tienen como principal objetivo superar las expectativas del comensal y generar una grata experiencia que le provoque al consumidor regresar. Existen factores que son esenciales para el logro de este objetivo, un servicio especializado, la calidad de los potajes y la presentación del establecimiento. Internamente debe de contar con una buena organización y comunicación entre el personal. (Arnoletto, 2007).

Conocer las necesidades del consumidor es muy importante al momento de lanzar una nueva idea de negocio al mercado, porque permite establecer la oferta y la demanda de los bienes y servicios, así como, la opinión de un comensal es transcendental para mejorar, innovar, ampliar y sostener en el tiempo el servicio. Muchos empresarios de la gastronomía, cometen la gran equivocación de pretender alcanzar comensales ofreciendo productos a bajo costo sacrificando la calidad, desconociendo que la mejor promoción es la buena opinión del consumidor. (Moraleda, 2004).

El Modelo Kano, permite destacar los gustos de los consumidores, basándose en las reseñas de calidad proporcionadas por los clientes. Este modelo se distribuye en cinco niveles: elemento de calidad atractivo, unidimensional, imprescindible, indiferente e inversa; que están comprendidos en la idea de que no es posible medir la satisfacción de un cliente de forma lineal, porque engloba diversos factores, así como, que todos los clientes son únicos con necesidades y expectativas particulares. (Salazar, et al, 2016). Ver figura 2.

- a. Elemento de Calidad Básica: Elementos básicos con los que un producto o servicio debe de contar.
- b. Elemento de Calidad Deseada: Elementos pedidos por el cliente que generarán una diferencia en la experiencia del cliente y un factor WOW entre sus competidores.
- c. Elemento de Calidad Motivadora: Son aspectos que superan la expectativa del cliente, detalles que este no esperaba.
- d. Elemento de Calidad Indiferente: Elementos que el cliente pasa desapercibido, los cuales las empresas piensan que agradaría la experiencia de este, pero pasan inadvertidos.
- e. Elemento de Calidad de Rechazo: Aspectos negativos que intimidan al cliente y deciden optar por otra opción que puede ser el principal competidor.

Los restaurantes son industrias de la hospitalidad a nivel mundial, que generan ingresos superiores a los 566 mil millones de dólares. Sin embargo, ha sido golpeada duramente por la pandemia, por esta razón muchos negocios cerraron sus puertas, pero otros se reinventaron y decidieron darle un enfoque diferente al servicio. (Asociación Nacional de Restaurantes, 2020)

Tras la pandemia, la reinvención y la innovación fueron los principales instrumentos de adaptación que, el sector gastronómico desarrolló ante el nuevo escenario. La cuarenta y el aislamiento social adoptadas para evitar el contagio del COVID -19, provocó la caída de la demanda que tenían decayera y la fidelidad del cliente también. El costo de insumos por proveedores aumentó lo cual generó un desbalance en los costos; la implementación de epps (guantes, mascarillas, alcohol, entre otros) aumentó. (Parsa, et al, 2020)

En la actualidad, existen nuevas tendencias gastronómicas las cuales han revolucionado el concepto de gastronomía tales como: gastronomía ecosustentable, ciencia en la cocina y el regreso a lo básico. (Hernández et al, 2016)

a. La Gastronomía ecosustentable, se enfoca en el uso de productos orgánicos, frescos y locales en la preparación de la comida. Con ello, además, se busca disminuir la huella generada por el ser humano, mejorar el control del impacto ecológico y, generar más puestos de trabajo para agricultores y empresarios de la zona.

b. Ciencia en la cocina, es un concepto que aplica la física y la química en la elaboración de platillos en base a texturas, sabores y presentaciones, así como, la innovación de procesos y la manipulación genética de los alimentos, para disponer de los insumos necesarios y generar los platillos más innovadores y sorprendentes.

c. El regreso a lo básico, propone una cocina enfocada en las raíces, recuperando cada receta que proporciona algo único en el platillo final, en tal sentido, la recopilación de fórmulas es una pieza fundamental, para rescatar cada esencia principal y las técnicas que perfeccionan el sabor y la presentación.

Asimismo, Mistura es una feria gastronómica realizada las primeras semanas de septiembre, que se organiza para exponer la diversidad de platos que se elaboran en el Perú y los restaurantes que preparan las diferentes delicias. Esta feria tuvo su primer lanzamiento el año 2008, logrando la visita de más de 30,000 personas. Es la feria gastronómica más reconocida de Latinoamérica, habiendo logrado ubicar al Perú como la capital de la gastronomía de América Latina. (Poma, 2016), por otro lado, los World Travel Awards 2019

(WTA) reconocen a Perú como el Mejor Destino Culinario del Mundo, por octavo años consecutivo.

El sector gastronómico en el Perú genera el mayor número de marcas, teniendo un aproximado de 47% del total, de las cuales, el 83% son nacionales y 17% extranjeras. La apertura de una franquicia genera una inversión superior a los S/. 700 mil soles. El precio de una franquicia peruana y una extranjera puede variar en miles de soles, ya que la última debe de contar con todos los insumos iguales al país de origen, el cual eleva el costo de producción. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018). A la par, este sector involucra cadenas y marcas nacionales e internacionales, abarcando producción, proveedores, distribución, importación y comercialización que en el segundo trimestre del 2020 estuvo liderado por un aproximado de 68% de mujeres, destacando con un valor bruto de 5 mil 400 millones de soles registrando 37% de estas marcas en Lima. (El Peruano, 2021)

El Decreto Supremo N° 117-2020-PCM, publicado el 30 de junio del 2020, como parte de la política de reactivación económica, autoriza la reapertura de los restaurantes y servicios, con aforo al 40% y previo cumplimiento de medidas y protocolos de bioseguridad. Esto proporcionó a los restaurantes generar de nuevos ingresos e impulsar la industria gastronómica. (Gestión, 2020)

Una gran ventaja del sector gastronómico a comparación de otros, es que no requiere una gran inversión de capital para desarrollar el negocio. Se conoce que es un sector competitivo, que depende de la opinión favorable de los consumidores y tiene como objetivo principal la superación de sus expectativas y brindar productos con una excelente calidad e innovación. (Arrué, 2020).

### ***1.2.2.3 ¿Qué es Dark Kitchen?***

Las *Dark Kitchen*, usualmente conocidas como cocinas ocultas, *ghost kitchen*, restaurante fantasma o restaurante que sólo funciona por *delivery*. En este modelo de negocio, los restaurantes cuentan con espacios solamente para elaborar y cocinar la comida a diferencia de aquellos que brindan atención a puertas abiertas, en tal sentido, la distribución de los productos se realiza mediante la modalidad *delivery*, que podría ser privado, tercerizado o por medio de una aplicación. (Romero, 2021).

### ***1.2.2.4 ¿Cuáles son los beneficios de las Dark Kitchen?***

Las *Dark Kitchen* ha tenido una mejor acogida por los clientes en el último año debido a la coyuntura sanitaria. Esta idea de negocio permite reducir gastos y costos de operación, personal, infraestructura, publicidad, etc. Por otro lado, genera interacción con marcas y aplicaciones tecnológicas, que ayudan a expandir el mercado e incrementar el número de clientes. En la actualidad, este modelo de negocio ha sido el más utilizado por los emprendedores, porque no requiere un elevado costo en inversión. Se tiene previsto que para el 2030, los aplicativos de *delivery* serán el 50% de ingresos de los restaurantes. (Gestión, 2021)

### ***1.2.2.5 ¿Cómo y cuándo fue la llegada de las Dark Kitchen en Perú?***

El concepto de *Dark Kitchen* comenzó aplicarse desde el año 2015 en diferentes países de Norteamérica, Europa y Asia. Como toda nueva idea de negocio, al principio tuvo un crecimiento muy lento, sin embargo, cuando establecen alianza con las aplicaciones se produce un crecimiento acelerado al igual que las apps (Uber Eats, Glovo, Rappi, etc). Una de las primeras *Dark Kitchen* registradas en el Perú fue en el 2017, siendo una de las empresas pioneras Nocturnos.pe. (Romero 2021)

### ***1.2.2.6 Marketing digital y las Dark Kitchen***

El marketing digital, es descrito como la implementación de procedimientos de comercialización a través de los medios digitales. Estos son llevados del lado offline a la plataforma online donde disponen de nuevas herramientas tales como: redes sociales, anuncios, página web, entre otros. El *marketing* digital abarca dos tipos, el 1.0 y 2.0. El primero se desarrolla en la web pero no posterga el uso de medios tradicionales como la televisión, prensa o radio, en cambio, el 2.0 se enfoca en esparcir información en redes sociales (*Instagram, facebook, Tik Tok, etc*), por medio de aplicativos, videos, etc. esperando establecer vínculo entre la comunidad y la empresa. (Andrade, 2016)

Las *Dark Kitchen*, son una de las principales ideas de negocio en optar por el uso de herramientas de *marketing* digital, porque no operan como otros restaurantes tradicionales sino a puerta cerrada, por lo tanto, el canal de pedido y distribución es por *delivery* sea por aplicativo o propio. De la misma manera, las diversas marcas hacen uso de redes sociales para poder tener un mejor alcance con los clientes, ofrecer promociones y potenciar sus ventas. (Bernal, et al, 2020)

### ***1.2.2.7 Packaging, delivery y protocolos de bioseguridad en las Dark Kitchen***

Tras la emergencia sanitaria, provocada por la aparición del COVID-19, el sector gastronómico tuvo que reinventarse y seguir los protocolos de bioseguridad establecidos por el MINSA. Las *Dark Kitchen*, al ser un restaurante a puerta cerrada, deben de seguir los protocolos de higiene, tanto del personal como el *packaging* del producto, para

poder seguir atendiendo a sus clientes. (Instituto Nacional de Salud, 2020) Estos protocolos de bioseguridad cuentan con tres partes:

Antes del *delivery*. El motorizado debe lavarse y desinfectarse las manos antes de proceder con el recojo del pedido solicitado, verificar que el precinto de seguridad puesto por la *Dark Kitchen* se encuentre sin manipulación y desinfectar la mochila correspondiente donde se trasladará los pedidos. Antes de iniciar el viaje, el motorizado debe contar con los equipos de protección personal (EPPs), finalmente, debe planificar una ruta evitando lugares con aglomeraciones para evitar cualquier posibilidad de contagio.

Durante el *delivery*. Al llegar al domicilio, el motorizado debe desinfectarse las manos con alcohol y la mochila, POS (de ser necesario); Debe evitar tocarse ojos, boca, nariz y manipular las mascarillas, luego, verificar que el cliente que recibe el pedido haga uso de la mascarilla, finalmente, debe desinfectar el producto solicitado frente al cliente para comprobar que cuenta con el cuidado correspondiente.

Después del *delivery*. El motorizado debe desinfectar sus manos, la superficie de la moto y la mochila donde se llevó el pedido. De ser *delivery* propio, debe de retornar a la *Dark Kitchen*, desechar los EPPs y proceder con el lavado de manos. En caso del *delivery* por aplicación, el motorizado debe desechar los EPPS en la siguiente empresa donde recoge pedido y desinfectarse las manos. Una vez concluido con todo el protocolo se alistan para iniciar con el próximo pedido.

Un gran ejemplo de esta experiencia es el Restaurante Central, del chef Virgilio Martínez, quien tuvo que reinventarse durante la pandemia para no cerrar las puertas a los

comensales que anhelaban probar sus platos únicos y creativos. Tras la pandemia, decidió fusionar la carta de sus tres restaurantes (Central, Mayo y Kjolle), y comenzó atender por *delivery* a partir de mayo del 2020 previa autorización. Comenta, que tanto los proveedores y trabajadores de la marca, cuentan con los EPPs y siguen los protocolos establecidos por el MINSA. A la par, detalla que contarán con *delivery* propio ya que un repartidor de la marca será el que lleve el pedido. (Gestión, 2020)

#### **1.2.2.8 Experiencia gastronómica otorgada por las Dark Kitchen**

Al consumidor peruano le gustaba asistir a un restaurante, interactuar con las personas, salir de su espacio habitual y disfrutar de un buen servicio, sólo en ocasiones muy especiales como; matrimonios, cumpleaños y otras celebraciones, estilaba comprar o mandar a preparar el banquete, sin embargo, con la aparición de los servicios por *delivery* fue cambiando estos usos, por ello, la compra de comida por pedido fue creciendo hasta que llegó el periodo de la pandemia, que provocó medidas de restricción y paralizó las actividades del sector gastronómico, tras pasar los meses, se fueron permitiendo la venta de comida por llevar, en tal sentido, los comensales que no podían preparar su comida en casa debían obtener mediante *delivery*. Actualmente, comprar por aplicaciones a las diferentes *Dark Kitchen* suena tan común, porque en muchos casos es una opción más asequible, que permite al comensal disfrutar del platillo de su preferencia, en la comodidad del hogar, sin necesidad de pagar más, perder el tiempo y exponerse a los diferentes riesgos que implican salir en busca de un restaurante. Por otro lado, en la experiencia de las *Dark Kitchen*, desde que se genera el contacto con la marca, tiene un minucioso análisis de cada proceso, desde el inicio del pedido hasta que este llegue al comensal, ya que al ser una empresa más pequeña y no visible, debe de cuidar la imagen de la marca y brindar servicio de calidad. (Universidad del Valle de México, 2021)

### ***1.2.2.9 El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter***

Para contar con un mejor análisis del modelo de negocio, se percibirá las cinco fuerzas competitivas de Porter, revisando papers y estudios al respecto. Asimismo, este análisis es importante ya que permite realizar una evaluación previa para poder obtener las dimensiones correctas de nuestro proyecto. (Porter, 2015).

#### **1.2.2.9.1 Poder de negociación con los clientes.**

Al contar con un restaurante, la opinión del cliente es de suma importancia, porque mientras más demandantes y exigentes son, los precios, la calidad de la comida y del servicio de atención deberán mejorarse, aplicando los ajustes el margen de error será menor y más atractivo, entre otros. A la par, el cliente tiene el poder de decisión y hasta podría elegir el restaurante de la competencia directa o indirecta, por lo que será una amenaza, debiendo tomar soluciones al respecto tales como: aumento de publicidad y promociones, tener un mejor manejo de los canales de venta y generar un valor agregado. (Porter, 2015).

#### **1.2.2.9.2 Poder de negociación con los proveedores.**

Cuando un producto tiene mucha demanda en el mercado es probable que haya una elevación del precio. El poder de negociación se da cuando la demanda es mayor a la oferta, por lo que al existir un mayor porcentaje de insumos. A la par esto ayuda a tener un mejor control de incidencias y saber cuánto es lo que demanda cada cliente. Al contar con estrategias que ayuden a no desligarse de proveedores generando alianzas a largo plazo y el poder generar la materia prima, ayudará a no depender de pocos clientes sino a tener una mayor carta de estos. (Martín, 2018).

### **1.2.2.9.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Se tiene conocimiento que todo restaurante cuenta con una barrera de entrada, la cual si no es atractiva para el mercado o proveedores generará pérdidas en este. La amenaza está en que otros pueden copiar la idea de negocio y desarrollar de una manera un poco distinta, con los mismos productos, servicios y recursos. Se cuenta con unas barreras las cuales permiten detener estas amenazas tales como identificad de la marca, que la hace diferente de sus principales competidores; a la par generar una diferenciación de producto para captar la atención de los usuarios y generar accesos a diversos canales de distribución para que el usuario pueda obtener el producto deseado de por diversos aplicativos, no generando la limitación de este a solo uno. (Porter, 2015).

### **1.2.2.9.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos.**

Un producto en el mercado no será llamativo sino tiene características peculiares que lo hacen diferente de otros. Actualmente contamos con diversos productos con gran similitud, sin embargo, el precio y la calidad marcaran la diferencia. En tal sentido, se debe mejorar constantemente la calidad de los productos y reajustar los precios para ser más competitivos respecto a los venden u ofrecen el mismo servicio. A la par se debe procurar el auspicio, marketing, canales de venta, incremento de la calidad, reducción del costo de fabricación y una diversificación de productos. (Porter, 2015).

### **1.2.2.9.5 Rivalidad entre los competidores.**

En un mercado abierto, la rivalización entre competidores por el control del mercado es absolutamente normal. Por esta razón, todo empresario debe contar con las estrategias más adecuadas para lograr un posicionamiento y sostenibilidad en el mercado. Uno de los factores negativos que se debe enfrentar es el incremento de competidores, que aumentará la oferta de

productos y la caída de precios. Por ello, a fin de prever riesgos y tener mayor ventaja es importante la planificación a corto, mediano y largo plazo que ayudará controlar estas variables. (Porter, 2015).

#### ***1.2.2.10 Subcategorías***

Porter (2015), sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: la amenaza que generan los productos sustitutos, el poder del cliente, los nuevos competidores entrantes, la naturaleza de la rivalidad y el poder del proveedor. Para el desarrollo del presente proyecto, analizaremos tres fuerzas que guardan mayor relación:

##### **1.2.2.10.1 Canales de distribución.**

Los canales de distribución son una pieza vital en el desarrollo de cualquier empresa debido al vínculo con el producto, ya que es la forma en la que se conecta y forma un vínculo con el cliente. A la par genera una conexión entre las *Dark Kitchen* y las diversas empresas de *delivery* que ofrecen los productos de los restaurantes afiliados por medio de una aplicación a los usuarios/clientes. (Porter, 2015). Asimismo, tenemos conocimiento que los restaurantes que ofrecen únicamente el servicio de *delivery*, generan una nueva oportunidad para que las apps de reparto continúen avanzando y generando nuevas empresas. En tal sentido, estas cocinas ocultas dependen básicamente de una distribución eficiente, que es la parte fundamental del proceso, ya que cualquier producto ofrecido por el canal de distribución (*delivery*) van en conjunto para concretar las operaciones y llegar así al cliente. (Perú Retail, 2019)

### **1.2.2.10.2 Productos sustitutos.**

La principal actividad de las *Dark Kitchen* es la producción, a diferencia de los restaurantes a puertas abiertas que producen y distribuyen en forma directa y presencial a los comensales. Por esta razón es necesario garantizar un aprovechamiento óptimo de los espacios, para ello, se requiere una producción controlada de acuerdo a la demanda, a fin de evitar la expiración del producto y la pérdida económica que podría generar. En cuanto a la diversificación de la producción hacia posibles productos sustitutos, cada restaurante debería actualizar su oferta y ofrecer nuevos potajes, sin dejar de preparar el plato bandera, a fin de expandir el mercado y obtener nuevos clientes. Las *Dark Kitchen* como espacio de desenvolvimiento permite que un restaurante desarrolle las actividades de manera óptima y que la producción de productos sea más específica, pero con la actualización de la carta amplía la oferta y diversifica los productos, para seguir creciendo y reduciendo los costos fijos. (Fourth, 2020)

### **1.2.2.10.3 Reducción de costos fijos.**

La apertura de negocios o restaurantes requiere una inversión a fin de cubrir gastos fijos, principalmente la infraestructura debidamente condicionada y equipada, así como, el servicio de *delivery*, vital en la operación de las *Dark Kitchen*. El concepto de *Dark Kitchen* busca reducir los costos fijos debido a que no hay atención al público de manera presencial sino mediante un canal de distribución en la modalidad *delivery*, lo que genera una disminución de inversión a comparación de otros restaurantes usuales. (Perú Retail, 2019)

## **1.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **1.3.1 Objetivos**

#### ***1.3.1.1 Objetivo principal***

Analizar la importancia de las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.

#### ***1.3.1.2 Objetivos secundarios***

Mostrar la relevancia de los canales de distribución en las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.

Identificar la estimación de los productos sustitutos en las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.

Describir el valor de la reducción de costos fijos en las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.

### **1.3.2 Hipótesis**

En esta investigación cualitativa, no se hace uso de hipótesis ya que, al no tener presunciones anteriormente obtenidas, se prioriza la búsqueda de información desde el punto de vista de los entrevistados. (Malegarie, et al, 2016)

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 MÉTODO**

#### **2.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica/pura/ teórica que contiene un enfoque de carácter cualitativo. El estudio abarca investigaciones enfocadas en los entrevistados referentes al tema indagado. El enfoque cualitativo consiste en recopilar información, comprende irregularidades, examinándose desde los diversos puntos de vista y generando una relación con ellos; es necesario tener un grupo específico que tenga conocimiento del tema de estudio. Para realizar estudios cualitativos es esencial plantear un problema el cual genere una investigación, basándose en la recolección de datos e información comprendiendo el problema. (Hernández, et al, 2016)

En una investigación con una metodología cualitativa, el investigador propone un problema pero no cuenta con un proceso definido sino flexible, dejando la interpretación abierta, por otro lado, tiene carácter inductivo basado en la recolección de datos. Finalmente, no se generaliza los resultados en forma probabilística, al contrario, se concentra en comprender el significado de las acciones, en tal sentido, no contiene relación con mediciones numéricas siendo imposible realizar un análisis estadístico. (Henández, et al, 2014)

#### **2.1.2 Diseño de la investigación**

El diseño que más favorece a esta investigación es el fenomenológico, el cual describe, explora y recopila información sobre las experiencias detalladas por las personas, que se obtienen mediante las entrevistas. Este tipo de investigación abarca diversas

perspectivas por parte de los entrevistados y acciones para poder obtener la información certera. (Hernández, et al, 2016) (Anexo E). Asimismo, es un método que permite percibir la información y describir mediante la recopilación de datos a través de los entrevistados, los cuales transmiten opiniones con respecto a un tema en especial, teniendo la libertad de profundizar con la explicación. (Carrasco, 2008). Por otro lado, una investigación fenomenológica describe el acontecimiento desde diferentes puntos de vista de los entrevistados, asimismo, se enfoca en un tema específico y toma en cuenta la experiencia de los entrevistados en un tiempo y espacio. (Bernal, 2010)

### **2.1.3 Enfoque**

La presente investigación está elaborada desde un enfoque cualitativo, que es una herramienta para realizar el estudio empleando procesos sistemáticos y empíricos, a fin de generar conocimiento. Se utiliza para responder las preguntas de investigación que el investigador utilizará para desentrañar la problemática, cuya comprensión permitirá desarrollar una teoría. Gran parte de estos estudios cualitativos no hacen uso de hipótesis ya que estas son generadas durante el proceso de investigación (Martínez, 2008).

El enfoque cualitativo facilitará la investigación mediante la recolección de datos no estandarizados, por ello, el análisis de la información no es estadístico. Como objetivo principal tiene la reconstrucción de la realidad en base a la observación y factores previamente definidos. (Hernández et al., 2016)

## 2.1.4 Variable

### 2.1.4.1 Categoría: *Dark Kitchen*

Las *Dark Kitchen* son una idea de negocio que se enfoca en la preparación de comida para la venta a domicilio, mediante un aplicativo e internet principalmente. Es un concepto relativamente nuevo que nace de la explosión de popularidad de los servicios a carta. Es un modelo de negocio de bajo costo, rápida rotación y expansión vertiginosa en todas las grandes ciudades australianas desde el año 2018 y, recientemente en Latinoamérica debido a la crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia de COVID-19 (Jiménez, 2021).

Esta novísima modalidad de prestar servicio de cocina a domicilio, pretende reducir el tiempo de espera en un 20% de lo que demora en un servicio presencial o abierto. Otro beneficio es el desenvolvimiento de marcas virtuales que podrán operar sin necesidad de tener un negocio con puerta al público. El restaurante se maneja bajo el formato de *e-commerce*, en tal sentido, se dedica básicamente a la preparación de los platos, porque la distribución se hará mediante *delivery*, por ello, para el mercado es una empresa digital. Se han convertido en un canal llamativo y principal de las ventas, quien decida apostar por desarrollar este concepto a corto plazo generará altos beneficios económicos. (Taylor, 2019).

### 2.1.4.2 Subcategoría 1: *Canales de distribución*

Los canales de distribución hoy se han convertido en verdaderas empresas solidas de alta rentabilidad en el mundo, que tienen como fin garantizar que los productos fabricados o producidos lleguen al consumidor final. El mundo de la distribución se vuelve cada vez más competitivo, por ello, los gestores del servicio deben procurar ser cada vez más eficientes,

rápidos, rentables y cuidados para no dañar el producto. A la par debe tener en consideración el precio, la modalidad de entrega y la cantidad de productos que van a ser transportados. Consta de tres factores importantes: el productor, los mayoristas y finalmente los minoristas; teniendo en cuenta que pueden ser empresas, comercios, almacenes o restaurantes, entre otros. (Sierra, et al, 2015)

La importancia de estos es que genera expansión del negocio y llegada a otros consumidores, a la par conecta con diversos aplicativos para poder tener facilidad con los clientes. Asimismo, existen canales directos e indirectos de distribución, el primero, significa que la empresa cuenta con un repartidor propio de la empresa y ellos únicamente distribuyen sus productos; el segundo, tercerizará el *delivery* de sus productos por medio de otras empresas o aplicativos móviles. (Sierra, et al, 2015)

#### ***2.1.4.3 Subcategoría 2: Productos Sustitutos***

Principalmente hace mención a la existencia de productos similares al que uno vende en el mercado. Cualquier productor que pretenda tener éxito en el mercado, debe conocer los diferentes bienes y servicios que se ofrecen, identificar a los competidores y la calidad de sus productos, etc. Los productos similares lanzados al mercado, tienden a convertirse en un peligro para cualquier productor que pretenda posicionar su marca. Si el producto sustituto cumple las mismas funciones que el propio, es una amenaza, porque se puede conseguirse algo similar a menor precio y convertirse en atractivo para el público. (EAE Business School, 2021)

La percepción de los clientes es una herramienta fundamental ya que estos decidirán si el producto o servicio es óptimo para el público en base a los comentarios dados. Se debe de fidelizar al cliente, para que este "proteja" indirectamente el producto o servicio usando esta como estrategia comercial. (EAE Business School, 2021)

#### ***2.1.4.4 Subcategoría 3: Reducción de costos fijos***

Los costos fijos son cantidades de dinero que se paga mensualmente, durante el periodo de vida del producto o servicio, por la infraestructura, servicios básicos, personal, etc. Son pagos independientes de la producción o venta que la empresa desarrolle. Así como, de los gastos de inversión. Estos costos se trasladan y se distribuyen entre el número de bienes producidos o servicios prestados, en tal sentido, cuanto mayor sea el volumen de producción el costo fijo será menos pesado para la empresa o viceversa, cuando menos se produce mayor la carga. Todo costo fijo se debe prever en la idea de negocio. Algunos costos fijos son: seguros, costo de instalaciones, personal, stock, ventas, marketing, entre otros. (EAE Business School, 2020).

#### **2.1.5 Muestra**

Una muestra es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos, de allí, que la población es un conjunto de casos que tiene similitud con el tema y el problema de la investigación, a la par cuenta con características delimitadas por la población respecto a dónde se va a desarrollar la investigación. Por lo tanto, un grupo de personas que tienen intereses comunes en un mismo tema, es considerado un subgrupo seleccionado de una

población. Al investigar contamos con una población de 51 diversos *Dark Kitchen*. (Lepkowski, 2018). (Anexo F).

En la presente investigación se ha elegido una muestra no probabilística, por ello, el investigador ha seleccionado un grupo de emprendedores de cocina cerrada que están directamente relacionados con el tema del estudio. Asimismo, la técnica empleada es de muestreo por conveniencia, porque la muestra fue seleccionada entre las personas con fácil acceso y disponibilidad de formar parte del grupo, etc. En este caso, la muestra está compuesta por 6 dueños de *Dark Kitchen*, que decidieron optar por esta idea de negocio revolucionaria y abrieron estos restaurantes a puerta cerrada en medio de la coyuntura pandémica. (Battaglia, 2008a) (Anexo G)

## **2.1.6 Instrumento de investigación**

### ***2.1.6.1 Entrevistas***

Para el levantamiento de información requerida en la presente investigación, se ha utilizado la técnica de la entrevista, la cual se define también como un *meeting* entre el entrevistador y los entrevistados, que permitió intercambiar información importante en base a un formulario de preguntas. Para el caso, se formuló una serie de preguntas semiestructuradas y una guía de contenidos, para que el entrevistador pueda tener la capacidad y flexibilidad de manejar las respuestas del entrevistado. A comparación de las entrevistas cuantitativas, estas facilitan proporcionar información más íntima, flexible y abierta (Savin-Baden y Major, 2013).

En la presente investigación se aplicó un total de 08 entrevistas con 11 preguntas cada uno, a los diversos propietarios de *Dark Kitchen* de Lima Metropolitano, previamente seleccionados como parte de la muestra.

### **2.1.6.2 Validez del instrumento**

La validez, a juicio de los expertos, es un procedimiento de validación de los instrumentos de investigación, a fin de verificar su viabilidad mediante la opinión de las personas que tienen experiencia en el tema, los que deben dar aprobación o recomendaciones. (Galicia et al., 2017).

Los instrumentos elaborados para la presente investigación, fueron validados por juicio de dos expertos. (ver tabla 1)

**Tabla 1: Validez de contenido del instrumento.**

<b>Grado Académico</b>	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Dictamen</b>
Mg.	Aldo Medina	Aplicable
Mg.	Karen Guillen	Aplicable

Elaboración propia.

Los instrumentos elaborados para la presente investigación, fueron validados por dos expertos en el tema del presente trabajo. (ver tabla 1). En tal sentido, las preguntas y los ítems formulados tienen un nexo con los objetivos de la investigación. Estos documentos se observan en el (Anexo H)

### **2.1.7 Procedimiento de recolección de datos**

La actual investigación cuenta con la recolección de datos los cual se ejecutó entre los meses de julio-agosto, abarcando aproximadamente un mes. El medio por el cual se realizó la recolección de información, fue con el uso de la aplicación *WhatsApp*. Los entrevistados brindaron las respuestas por medio de audios, lo cual les permitió explayarse y profundizar en cada pregunta con respecto a la problemática; permitiéndonos transcribir sus opiniones de una manera más detallada.

Para el procesamiento de recolección de datos, se descargó cada audio correspondiente a cada entrevistado, lo cual sirvió para extraer la información principal con la facilidad de poder pausar el audio y retroceder este cuando quisiéramos. Finalmente, se trasladó la información obtenida para poder ejecutar la discusión correspondiente a los resultados. Asimismo, ya contando con las respuestas por los entrevistados se prosiguió a la codificación y triangulación; para el proceso de datos en las cuales se interpretó los resultados por palabras claves u códigos, para luego compararlos e interpretarlos.

#### ***2.1.7.1 Aspectos éticos***

La presente investigación tiene el consentimiento de cada integrante, quienes están totalmente informados sobre el método y procedimiento que se realizó. Asimismo la encuesta aplicada se efectuó con transparencia y no se ha adulterado ningún dato brindado.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 RESULTADOS

#### 3.1.1 Presentación de los resultados

##### 3.1.1.1 Experto 1: Antonella Monzon - dueña de KUK

**Tabla 2: Guía de entrevista 1 – Experto 1**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	Cuando recién lanzamos; <i>Rappi</i> y <i>Glovo</i> no funcionaban todavía; usábamos <i>delivery</i> propio y hacíamos cobertura todo Lima. El costo de <i>delivery</i> iba desde 7 soles hasta 25 soles en algunos casos cuando teníamos pedidos en algún cono. Luego ya entramos a <i>Rappi</i> y <i>Glovo</i> , la cobertura iba desde Miraflores, un poco de San Isidro, un poco de Barranco, un poco de Surquillo, un poco de Surco. Proseguimos a abrir en Surco para cubrir todo Surco, San Borja, La Molina y San Luis; más o menos así es en lo que ha crecido la cobertura. Si llegamos a todo en Lima y dependiendo a que <i>Dark Kitchen</i> esté más cerca se atiende desde ahí; también depende mucho de la modalidad que lo pida si lo quieren caliente o frío.	“Expansión de cobertura de KUK”.
Dark Kitchen	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	<i>Delivery</i> propio como tal; personas en planilla con moto propia; no tenemos. Todo lo que es <i>delivery</i> por el lado que	“Factibilidad y facilidad”.

	no es aplicaciones lo hacemos de 2 formas. La primera que no es la óptima en la cual se pide un <i>currier</i> de <i>Rappi</i> , <i>Pedidos Ya</i> o de <i>Uber</i> y la otra es que nosotros hemos ido creando un directorio de motorizados que nos cobran una tarifa fija ya establecida pero no están en planillas y son personas de confianza que si están disponibles en el momento que necesitamos una ruta es perfecto. Ese es el lado también más económico porque me parece que un <i>currier</i> no sabe que tan caro puede cobrar y no hay un trato tan directo con la marca.	
Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	Yo creo que es un balance de ambos. <i>Rappi</i> ha crecido un montón estos meses y al principio cuando recién salimos, el <i>delivery</i> propio ejercía un porcentaje mayor, pero ahora ha ido migrando un poco hacia el otro lado. Pero los dos son muy parejos y mejor nos conviene propio ya que no va con la comisión.	“Balance entre <i>delivery</i> “.
¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	Nosotros hemos creado como una categoría nueva en Perú por lo que competidores directos cuando recién aburramos no había. A lo largo de todo el año salieron unas 6 o 7 marcas nuevas de <i>Bread Bowls</i> y la única que por ahí sigue de repente es <i>BOLO.PE</i> pero en verdad no mantiene una apertura constante, entonces competencia directa es muy poca.	“Nueva categoría “.
¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	Competidores indirectos podrían ser locales de pizzas, hamburguesas, todos los que sería sustituto.	“Competidores indirectos“.
¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?	Nuestro factor de diferenciación es uno, que ofrecemos un producto distinto, genera una impresión. El segundo es un producto que tiene siempre esa primera	“Diferenciación e impresión“.

	impresión de cuando abres el pan te genere un efecto <i>wow</i> . Tercero es la calidad de los insumos y el pan artesanal de masa madre y cuarto que siempre estamos innovando en cuanto a rellenos y en cuanto a productos.	
¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	En cuanto a productos tenemos KUK que son los <i>Bread Bowls</i> , <i>ZigZag</i> , que son los <i>Hot Dogs</i> y Conzentrado.pe que es la marca saludable que tiene <i>Chai</i> , <i>Smoothies</i> .	“Productos“.
¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	En rango de precios KUK va desde 19 soles hasta 37 soles. <i>ZigZag</i> , los <i>hot dogs</i> van desde 19 soles hasta 24 soles. En Conzentrado.pe también por ahí, entonces es entre un 20 y 40 soles, igual contamos con un montón de packs.	“Rango de precios“.
¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	Ahí depende de cual estemos hablando. Si el de Miraflores lo implementamos desde cero y el de Surco fue un traspaso de una pizzería. Entonces si cuentas el circuito eléctrico, luces varias cosas será desde 15- 20,000 soles, dependiendo de la marca de equipos, que tantos equipos necesitas.	“Presupuesto para la apertura“.
¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Si te refieres en cuanto a utilidades, ahorita ninguno, porque todo lo reinvertimos. Al día de hoy, todo se ha reinvertido en infraestructura, en mejorar equipos, en lanzar nuevas marcas, mejorar <i>packaging</i> , en lanzar nuevos productos; porque en verdad nuestro enfoque esta ahorita bastante en expansión tanto de marca como de <i>Dark Kitchen</i> .	“Enfoque“.
¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Sí consideramos que ha tenido éxito, pero igual seguimos sintiendo que no lo hemos visto en su máximo potencial por la coyuntura política económica y sanitaria que ha habido desde que abrimos. Siempre hay algo que como que nos está poniendo una barrera; ahorita es el tema del dólar, el tema de	“Éxito y potencial“.

		stock de insumos entonces aún creemos que no lo hemos visto en su máximo potencial.	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------	--

Elaboración Propia.

Colaboradora: Antonella Monzon

### 3.1.1.2 Experto 2: Carlos Motin - dueño de The Chosen Wings

**Tabla 3: Guía de entrevista 1 – Experto 2**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	Desde el inicio de nuestras operaciones hemos trabajado con pedidos programados lo cual nos ha dejado poder hacer rutas de despacho a distintos distritos de lima centro.	“Inicio de operaciones“.
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	Nuestro <i>delivery</i> es únicamente propio. Hemos realizado las entregas normalmente los viernes y contamos con un transporte de bajo consumo de combustible. Estamos planeando próximamente la apertura de una tienda en físico para la cual contaremos con aplicativos de <i>delivery</i> y aplicativos.	“ <i>Delivery</i> propio“.
	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	No contamos actualmente con el servicio de aplicativos. Pero en mi experiencia depende de la cantidad de venta. Me explico un poco, el plus del aplicativo es la rapidez y la gran flota de motorizados que tienen disponibles para poder asegurar el despacho de alimentos lo mas rápido posible pero obviamente este servicio tiene un costo el cual esta representado en la comisión que se llevan por pedido. Esta puede variar dependiendo de las negociaciones y los volúmenes de venta de una marca. El <i>delivery</i> propio por otra parte requiere de colaboradores con una remuneración y gasolina, entonces dependiendo de la	“ <i>Delivery</i> propio o terciarizado“.

	cantidad de pedidos este puede ser beneficioso.	
¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	<i>Wingman, Wing Factory, Wingsclub</i> entre otros. Ofrecen el mismo producto que nosotros y tienen una posición en el mercado mucho más consolidada. Esperamos pronto poder competir con ellos en un nivel más alto con un local físico que pueda ofrecer nuestro producto con mayor capacidad.	“Competidores posicionados“.
¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	Restaurantes de comida rápida o que tengan relación con venta de alitas o comida rápida, además de algunas tiendas gourmet que también ofrezcan este tipo de presentaciones. Somos un pequeño emprendimiento, si bien tenemos un gran producto con muchísima calidad no contamos con mucha presencia aún.	“Competidores Indirectos“.
¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?	Creo que nuestro factor de diferenciación tendría que ser nuestro sabor y capacidad de resolución de dudas. Queremos enfocarnos en los procesos postventa ya que muchas veces hay clientes que nos piden recomendaciones o instrucciones de cómo terminar la preparación de nuestros productos.	“Sabor y capacidad“.
¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	Ofrecemos una variedad de 6 sabores de alitas precocidas y selladas al vacío con 12 unidades cada una.	“Variedad alitas“.
¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	Ofrecemos la unidad a 25 soles y una promoción de 2 x 40 soles, además del costo de envío. Consideramos este precio porque es competitivo en el mercado y después de costos no es rentable.	“Precio acorde al mercado“.
¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	Nuestro rango de inversión inicial fue bastante bajo. Utilizamos unos 10,000 dólares que se distribuyeron en la compra de una selladora al vacío industrial de doble sello,	“Inversión inicial“.

		una cocina industrial de 3 hornillas, una congeladora, una refrigeradora, insumos para las primeras ventas y los implementos de cocina. No tuvimos necesidad de alquilar un local ya que teníamos uno propio.	
	¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Hemos rentabilizado nuestro producto para poder recaudar fondos y a la vez buscar un inversor para dar el siguiente paso que será la apertura de un local con atención al público.	“Recaudación y rentabilidad “.
	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	<i>The Chosen Wings</i> nace de 3 amigos y un gran interés por emprender y compartir nuestra pasión por la cocina. Hemos continuado con nuestros envíos programados ya que profesionalmente cada uno de nosotros tiene una carrera y obligaciones. Pero siempre con la expectativa de crecer y materializar nuestra idea principal. Estamos en negociaciones para concretar adicionar a un nuevo socio capitalista con lo cual estaríamos cada vez mas cerca de concretar nuestro local comercial y una campaña de marketing.	“Interés y expectativa“.

Elaboración Propia.

Colaborador: Carlos Motin.

## 3.1.1.3 Experto 3: Claudia Fossa - dueña de Burrito Revolution

Tabla 4: Guía de entrevista 1 – Experto 3

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	No, no ha variado el rango de cobertura por aplicativo, la verdad es que sigue siendo igual desde que apertura.	“Rango de cobertura por aplicativo“.
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	Para mi, no ha sido tan viable, he tratado de promoverlo en diferentes formas, como si piden por <i>Whatsapp</i> les regalo chips; pero siento que la gente está mas acostumbrada y les facilita más entrar a <i>Rappi</i> , poner <i>click</i> y pedir. Entonces, la verdad es que siento que vendo más por <i>Rappi</i> u otros medios, que por el celular.	“ <i>Delivery</i> propio no viable“.
	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	Definitivamente, por el <i>delivery</i> por aplicativo, por Pedidos Ya y por <i>Rappi</i> , ambos muchísimo más que <i>delivery</i> propio.	“ <i>Delivery</i> por aplicativo más eficaz que <i>delivery</i> propio“.
	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	Antes te podría decir que es el restaurante El Mexicano, que también vende burritos o Freshii, que también vende eso; pero yo creo que El Mexicano vende mucho mas y vería más una competencia directa como un sitio de <i>sandwiches</i> , entonces no creo que tenga a alguien tan directo.	“Competencia directa“.
	¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	Los competidores indirectos serían, Chacho, La Lucha, esos que son más al paso.	“Competidores Indirectos“.
	¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?	El factor de diferenciación sería que para mi, un burrito tiene todo adentro de una tortilla; la proteína, el carbohidrato, la verdura, todo. En cambio, en un <i>sandwich</i> siempre pides una	“Factor de diferenciación“.

		porción de papas al lado, para que esté completo.	
	¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	La variedad de productos que ofrece mi <i>Dark Kitchen</i> son burritos, quesadillas y también <i>snacks</i> mexicanos; <i>chips</i> con guacamole, <i>chips</i> con diferentes tipos de <i>dips</i> y chimichangas que son fritas pequeñas como para compartir.	“Variedad de productos“.
	¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El rango de precios va desde 22 soles hasta 25 soles, que es lo mas caro.	“Rango de precios“.
	¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El rango de presupuesto de inversión para mi <i>Dark Kitchen</i> fue de aproximadamente 20,000 soles, que eran mas o menos los cuatro meses de alquiler para iniciar el negocio más un mes de personal previo y los equipos que están dentro (congeladoras, refrigeradoras).	“Rango de Presupuesto de Inversión“.
	¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Beneficios económicos, la verdad es que no tengo utilidad al día de hoy, pero si puedo mantener este lugar y como anteriormente lo había mencionado, este lugar también lo uso para producir cosas al otro local que hay en Mercado 28, entonces me ha resultado súper.	“Beneficios económicos“.
	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	No, no considero que haya tenido éxito, definitivamente no. Si este lugar no lo usaría para hacer las cosas de AIMA, ya lo hubiera cerrado hace tiempo, ni siquiera hubiera renovado; pero como me funciona excelente para producir lo de AIMA, lo sigo teniendo y como te digo, paga las cosas básicas de acá. Ahora voy a darle un giro a la marca, para ver si es que me funciona y así despega, pero no considero que haya funcionado.	“Éxito o fracaso“

Elaboración Propia.

Colaboradora: Claudia Fossa.

### 3.1.1.4 Experto 4: Victor Pacheco - dueño de FutBurger

**Tabla 5: Guía de entrevista 1 – Experto 4**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	Realmente lo que lo que ha ido evolucionando en la cobertura es de acuerdo con la localización de las sucursales que tenemos, dado que cualquiera de las aplicaciones llamese <i>WIP</i> , <i>Rappi</i> o Pedidos ya, solamente te da una cobertura de 4 km a la redonda por punto. Es decir, no puedes abrir más en la cobertura en un solo punto, entonces de acuerdo a donde hemos podido abrir; por ejemplo, ahora en Jesús María en la cobertura sigue siendo 4 km a la redonda.	“Evolución de la cobertura“.
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	Realmente ha sido bastante factible dado que, por la coyuntura, hay muchas personas que dejaron de salir. Además, que se restringió bastante el movimiento en restaurantes en atención presencial; entonces en realidad para mí ha sido una oportunidad y poder seguir por con los <i>delivey</i> .	“Factibilidad del <i>delivery</i> propio“.
	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	La verdad hoy por hoy es bastante equivalente, tanto por aplicativos como cuando es propio, dado que igual nosotros tenemos ya un alcance por redes sociales y por las personas que nos conocen. Entonces en realidad yo te diría es un 50-50.	“ <i>Delivery</i> equivalente“.
	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	Consideraría a Panza <i>Burger</i> , 2080 <i>Burger Place</i> , Mad <i>Burger</i> , porque son hamburgueserías con carne	“Posicionamiento y Competidores directos“.

		<p>artesanal de asado de tira tal cual como nosotros, pero todavía no están posicionado como <i>Street Burger</i> o Hamburgo u otras que ya son más comerciales. Entonces yo consideraría ellos en realidad mis competidores directos, no tanto a Koko Lucho, Sanguchón Campesino, porque en realidad no tenemos el mismo público objetivo y el tipo de hamburguesa o de producto es distinto.</p>	
	<p>¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?</p>	<p>En competidores indirectos yo si consideraría de repente a Koko Lucho o Sanguchón Campesino, porque pese a que no ofrecen un producto como el nuestro tienen una propuesta de <i>delivery</i> hasta altas horas de la noche, cosas que no tienen un montón de restaurantes. En realidad, a la mayoría de <i>delivery</i> porque terminan siendo competencia indirecta así sea por ejemplo Nocturnos, que te pueden vender pollo a la brasa, termina siendo un competidor indirecto porque igual a estas horas de la madrugada no hay muchos restaurantes abiertos; bueno estamos nosotros y por ahí 2 o 3 restaurantes más. Asimismo, pueda que no ofrezcan el mismo producto o de repente ni siquiera vendan hamburguesas o salchipapas; pero son los únicos otros restaurantes que están abiertos a la misma hora que nosotros.</p>	<p>“Competidores indirectos“.</p>
	<p>¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?</p>	<p>Nuestro elemento diferenciador definitivamente sería la calidad y el tamaño. Creo que para la calidad que tenemos o bueno en la calidad de carne; tanto de chorizo como la hamburguesa; estamos a la par que <i>Street Burger</i> porque básicamente es del mismo tipo de carne, el mismo corte, o a la par que que <i>Mad Burger</i>, o las ya mencionadas. A diferencia de ellos, el tamaño que nosotros</p>	<p>“Elemento diferenciador“.</p>

	podemos proporcionar la hamburguesa y no sólo en hamburguesa, ahora también de pan, es bastante más grande, entonces yo creo que iría de la mano la calidad que tenemos con el tamaño. Adicionalmente, creo que somos los únicos que tenemos chorizo a las finas hierbas no industrial sino artesanal.	
¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	Por el momento lo que ofrecemos son hamburguesas. Tenemos 10 variedades de hamburguesa, entre las clásicas, con queso, queso tocino; que cualquier hamburguesería tiene. También las que son ya mas banderas del negocio que son con temas futbolísticos como la italiana, la <i>bleu</i> , la biceleste; que ya son mas elaboradas, o la americana por ejemplo que es con cebolla caramelizada y bueno nuestras salchipapas que también ya tenemos unas 5 variedades.	“Variedad“.
¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El rango de precios que manejamos está de 12 soles a 32 soles, porque en realidad en los productos mas pequeños es un precio estándar, muy nivelado con la competencia; y en el caso de los más caros, es porque son productos grandes, con bastantes insumos.	“Rango de precios“.
¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El rango de inversión fue de 5,000 soles, porque tuvimos que comprar la plancha industrial, refrigeradora, congeladora. Nosotros decidimos comprar todo de primera y no de segunda para que se mantenga un bastante tiempo he hicimos una comprad de insumos y dejamos 1,000 soles como colchón.	“Rango de inversión“.
¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Los beneficios económicos, bueno yo he estado viviendo de los ingresos de <i>FutBurger</i> . He llegado a ganar un sueldo de un poco menos de 5000 soles mensuales, de lo que solamente me rendía la venta de	“Beneficios económicos“.

		hamburguesas y salchipapas. Esto se dio entre junio y julio del 2019.	
	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Lo que sucede es que hemos tenido muchos altibajos, llámese la pandemia; por la cual tuvimos que cerrar a un inicio; lugares donde nosotros trabajábamos al comienzo, tuvimos que movernos y volver a empezar y analizar donde podíamos arrancar. Tuvimos una inversión en un evento en el norte que prácticamente nos estafaron y hubo una pérdida importante. Entonces en realidad si he visto que por momentos ha llegado una venta bastante elevada, pero por factores que escapan de nosotros; por ejemplo, el tema de inicio de pandemia, que todo se cerro por 4 meses; bueno se ha visto afectado el negocio. Ahora estamos volviendo a abrir en Jesús María, tenemos igual otras sucursales en Surquillo y bueno esperamos poder seguir expandiéndonos más en distintos distritos para poder englobar lo que comentaba anteriormente de que <i>Rappi</i> y todas los aplicativos, por punto generan un radio de 4km, y la idea es poder abrir en suficientes lugares como para poder abarcar todos los distritos.	“Dificultades imprevistas y éxito“.

Elaboración Propia.

Colaborador: Victor Pacheco.

## 3.1.1.5 Experto 5: Martín Peláez - dueño de Familia Diaz con Esquina

Tabla 6: Guía de entrevista 1 – Experto 5

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	En el rango de <i>delivery</i> , desde la apertura, en realidad es una variación constante; depende mucho de que tan rápido saques tus pedidos. Por ejemplo, lo normal que te dan al inicio, son 3-4 km a la redonda, luego si sigues sacando rápidos tus pedidos, te aumentan un par de kilómetros más; eso depende de la rapidez de entrega de tus pedidos al momento que la gente te pide por el aplicativo y cuanto tiempo le colocas de espera.	“Rango de <i>delivery</i> “.
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	En el caso de <i>delivery</i> propio, en realidad es viable si lo sabes manejar bien con tu costeo. Muchas personas siempre eligen una empresa que tenga <i>delivery</i> gratis, no todas se sienten cómodas al pagar un adicional de lo que ya están pagando; entonces tienes que buscar darle un beneficio al cliente, de repente indicarle que el costo por <i>delivery</i> , es una tarifa plana que son 5 soles, así el viva mas lejos de los 4 km y así manejar la situación.	“ <i>Delivery</i> propio“.
	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	En realidad, el canal que te genera más exposición siempre va a ser; cuando recién empiezas; va a ser el <i>delivery</i> por aplicativo, ya que te da más exposición, estás mas cerca al cliente, ya la plataforma se encarga de poder distribuirte con más personas, entonces eso te da mas llegada con los clientes. Pero con el tiempo, lo	“Canal generador de ventas“.

		ideal es que el <i>delivery</i> propio este a la par que con el aplicativo, para que así el negocio sea sostenible en lo que es <i>delivery</i> .	
	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	En competencia directa a todas las personas que tengan hamburguesas artesanales, creo que el negocio de la hamburguesa artesanal ahora es uno de los más solicitados, cada vez se abren más este tipo de negocios, entonces, siempre ellos van a ser nuestra competencia directa.	“Competencia directa“.
	¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	Nuestra competencia indirecta, para mi, vendrían a ser las empresas como, <i>Bembos</i> , <i>McDonald's</i> , que son grandes cadenas, pero a bajo precio y que solamente es para matar el antojo. Tenemos que hacer entender al cliente que nuestra hamburguesa, la calidad del pan, los ingredientes, las salsas, van más allá que un simple pan pequeño, con una hamburguesa industrial.	“Competencia indirecta“.
	¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?	Nosotros nos diferenciamos más que todo por la sazón que tenemos, pero también por la creatividad y la simpleza. Nuestros platos calientes, tenemos unos platos locos, pero tratamos de resaltar mas que todo, la sazón de barrio con la sazón de casa.	“Diferenciación y creatividad“.
	¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	En nuestro negocio vas a encontrar alitas, hamburguesas, piqueos, empanada charapa, es una variedad; también tenemos <i>milshakes</i> , platos calientes creativos; es bien variada nuestra carta y nuestra meta es cada cierta estación cambiarla.	“Variedad en la carta“.
	¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El <i>ticket</i> promedio por persona es 30 soles, con bebida 35 mas o menos, porque nos enfocamos en un balance de precio y calidad, entonces ese es el precio que lanzamos previamente haciendo el costeo, claro está.	“ <i>Ticket</i> promedio por persona“.

	<p>¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i>? ¿Por qué?</p>	<p>Para empezar una <i>Dark Kitchen</i>, en realidad depende de mucho de lo que tu quieras armar, y como vaya el proceso. Yo inicié el negocio con 1,500 soles y poco a poco lo fui armando. Fue una inversión pequeña que a la larga fuimos armando poco a poco.</p>	<p>“Inicio del negocio“.</p>
	<p>¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i>?</p>	<p>El beneficio económico que hemos obtenido es que rápidamente se pudo mantener sólo; que esa fue una de nuestras primeras metas; y luego, dar el paso a poder abrir un local.</p>	<p>“Beneficios económicos“.</p>
	<p>¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i>?</p>	<p>Considero que ha tenido el apoyo correcto, está por buen camino. Si quieren hacer un negocio o un emprendimiento, tienen que tener claro que tienen que lucharla siempre.</p>	<p>“Apoyo en el negocio“.</p>

Elaboración Propia.

Colaborador: Martín Peláez

## 3.1.1.6 Experto 6: Xcaret Bustamante - community manager de Los Pipes y la Chabe

Tabla 7: Guía de entrevista 1 – Experto 6

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	Bueno la verdad es que nunca hemos usado <i>delivery</i> por aplicativo, porque hemos considerado que no ha sido necesario. El <i>delivery</i> lo hacemos nosotros mismos, trabajamos con una chica más y juntas hacemos los <i>delivery</i> . Para esto nosotros solo hacemos <i>delivery</i> miércoles, jueves y viernes, a veces sábados en verano, para llevar a las playas del sur; pero siempre lo hemos hecho nosotras mismas.	“ <i>Delivery</i> por aplicativo no usado como canal de entrega“.
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	Bueno, el uso de <i>delivery</i> propio para nosotros ha sido muy viable, porque nosotros tenemos nuestros productos y nos organizamos, teniendo una ruta efectiva para que puedan llegar los productos a nuestros clientes, en buen estado, sin maltratarse; porque nosotros trabajamos con productos de queso y productos congelados, ya que el <i>fondue</i> lo vendemos congelado y bueno ha sido muy viable, porque también nosotros sacamos una ganancia; no es que por nosotros hacer el <i>delivery</i> no cobremos, si lo cobramos pero es una ganancia adicional para nosotros.	“ <i>Delivery</i> propio, canal muy viable“.
Dark Kitchen	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	Bueno en verdad, no hemos utilizado el <i>delivery</i> por aplicativo, por eso no podríamos compararlos. Para nosotros siempre ha sido el uso de <i>delivery</i> propio.	“ <i>Delivery</i> propio es óptimo“

<p>¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?</p>	<p>Bueno consideramos nuestros competidores directos a KUK que queda en Mercado San Martín; que están en aplicativo; porque tienen el mismo producto que nosotros que son los <i>fondues</i>; y también a Victoria <i>Fondues</i>, que también vende lo mismo; ellos serían nuestros competidores directos.</p>	<p>“Competidores directos“.</p>
<p>¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?</p>	<p>Nuestros competidores indirectos serían todos los restaurantes o tiendas por aplicativos que vendan, todo tipo de pasta, pizzas, también algunos que hagan <i>catering</i> de tablas de quesos, porque nuestro producto, es un pan súper crocante, con queso fundido adentro.</p>	<p>“Competidores Indirectos“.</p>
<p>¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?</p>	<p>Nuestro factor de diferenciación es que fuimos casi uno de los primeros en sacar los <i>fondues</i>; por no decir los primeros; y tenemos un producto <i>gourmet</i>, si comparas nuestro producto con otro como los de KUK o los de Victoria <i>Fondues</i>, el nuestro tiene un toque mucho mas <i>gourmet</i> y tenemos mezclas y nuestras presentaciones son un poco mas <i>gourmet</i>. Por ejemplo, KUK tiene <i>fondues</i> de lasaña y nosotros tenemos <i>fondues</i> de ensalada <i>capresse</i> con tomates confitados. Tenemos las recetas más elaboradas y nuestros productos son de primera calidad, todo siempre muy fresco.</p>	<p>“Producto <i>gourmet</i>“.</p>
<p>¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i>?</p>	<p>Bueno ofrecemos 4 tipos de <i>fondues</i>. <i>Fondue</i>, el mismo es el pan super crocante y los rellenos son los que varían. Tenemos el clásico, tenemos la <i>derby</i> que es con champiñones y espinacas, luego tenemos la dulce <i>capresse</i> que es con tomates confitados y albahaca; y el clásico que es sólo la mezcla del queso clásico y el Huachanito que es con trocitos de chanco dorado. Esos serían</p>	<p>“Productos Estrella“.</p>

		nuestros 4 productos estrella. Luego comenzamos a vender sólo la mezcla de nuestros <i>fondues</i> , sin el pan, pero también bajo los mismos sabores, se mantuvieron porque la gente tenía mucha acogida, les gustaba mucho.	
	¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	Nosotros manejamos precios desde 45 soles por <i>fondues</i> chicos, hasta 80-100 soles por el grande que es para aproximadamente hasta 6 o 7 personas.	“Precios por <i>fondues</i> “.
	¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	Bueno en realidad no invertimos en nada para nuestro <i>Dark Kitchen</i> , porque usamos la cocina que es de la familia y nunca compramos refrigeradora, ni cocina ni nada, porque ya estaba implementada.	“Implementación“.
	¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Bueno en realidad tuvimos los primeros meses un fuerte ingreso de ventas, lo que nos hizo estables por unos meses más; pero luego nuestras ventas cayeron y bueno me dio Covid y dejamos de atender al público y luego decidimos no retomar mas el negocio.	“Ingreso de ventas“.
	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	No, porque siento que, si hubiera sido un poco mas constante, hubiéramos logrado mejores resultados; pero en este momento se dio la situación para que dejáramos el proyecto y la verdad no hemos sido muy constantes en eso, por eso no considero que ha tenido el éxito que pensamos que iba a tener.	“Mejores resultados“.

Elaboración Propia.

Colaboradora: Xcaret Bustamante

3.1.1.7 Experto 7: Juan Contreras - dueño de *Rolls and Wok*

Tabla 8: Guía de entrevista 1 – Experto 7

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	El rango de cobertura siempre fue amplio. He tenido pedidos hasta La Molina, Surco como a Los Olivos o Comas; pero definitivamente el uso de aplicativos como <i>Rappi</i> me ayudo a centralizar los clientes.	“Rango de cobertura con <i>delivery</i> por aplicativo“
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	Cuando comencé sólo era <i>delivery</i> propio; pero es muy complicado; ya que solo tenía una moto que trabajaba y se cruzaban los pedidos y era un problema. El <i>delivery</i> propio es más rentable pero también más complicado.	“ <i>Delivery</i> propio“.
	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	<i>Delivery</i> por aplicativo.	“Mayor rentabilidad“
	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	El tipo de negocio que tengo es asiático, entonces competencia directa tengo mil; unos más buenos que otros; pero compito mucho con Ko (que es lo más parecido a lo que yo ofrezco).	“Competencia directa“.
	¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	Tengo pollerías cerca y cevicherías, pero no compito, ya que mi negocio es <i>delivery</i> .	“Competencia Indirecta“.
	¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?	Tengo muchos paquetes en <i>Makis</i> y opciones como <i>Bowls</i> , <i>Pokes</i> y cervezas artesanales; ese mix me ayuda mucho. La calidad que ofrezco está al nivel de lo mejor en <i>sushi</i> en Lima, ya que trabajé años en los mejores locales, pero el precio que ofrezco es más real.	“Calidad al nivel de lo mejor“.

¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	<i>Makis, nigiris, siu mais, dumplings, sashimi, ceviches, pokes, bowls</i> de arroces y piqueos asiáticos.	“Productos a la venta“.
¿Cuál es el rango de precios que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El precio va desde 12 soles hasta 100 soles, que es el promedio de un paquete de <i>makis</i> .	“Precios y paquetes“.
¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	Se tuvo una inversión de 15,000 soles aproximadamente.	“Inversión“.
¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Pude recuperar de manera rápida mi inversión y poder seguir creciendo, buscando un local donde poder atender a gente.	“Inversión y crecimiento“.
¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Si, la verdad esperaba que la propuesta sea buena por la experiencia que tengo en ese rango y por las amistades; por lo que me conocen un poco en el rubro.	“Experiencia y reconocimiento“

Elaboración Propia.

Colaborador: Juan Contreras.

### 3.1.1.8 Experto 8: Miguel Ángel Estrada - dueño de D'Estrada

**Tabla 9: Guía de entrevista 1 – Experto 8**

CATEGORÍA	INDICADORES / ITEMS	RESULTADOS	CODIFICACIÓN
Dark Kitchen	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	En realidad, gracias al <i>delivery</i> por aplicativo, el rango de atención ha sido más amplia, ha abarcado muchos más distritos.	“ <i>Delivery</i> por aplicativo“.
	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.	El <i>delivery</i> propio, se estancó un poco por la coyuntura; de todas maneras, fue bueno, pero solamente cubre un rango dentro de la urbanización donde está ubicado el local.	“ <i>Delivery</i> propio“.
	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	En realidad; de todas maneras; el del aplicativo, porque abarca todos los distritos y se te hace un poco más conocido, te vuelve más conocido.	“Reconocimiento por aplicativo“.
	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	Los competidores directos son; en este caso; los restaurantes culinarios, sangucherías, todo lo que abarca la comida. Porque están en el mismo rubro que yo no, de alimentación gastronómico.	“Competidores directos“.
	¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	Los competidores indirectos, vendrían a ser, los que no están dentro de mi rubro; porque no en el mismo segmento de alimentación.	“Competidores indirectos“.
	¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?	Nosotros tenemos un precio dentro de nuestra carta que diferencia a otros restaurantes dentro del distrito, porque nosotros damos menús ejecutivos, pero <i>gourmet</i> . Damos detalles dentro del plato, decoramos el plato, nuestra empresa cumple con los protocolos de bioseguridad, creamos platos, vestimos el plato; es por eso que nosotros	“Detalles y decoración“.

		damos un plato <i>gourmet</i> , pero a un precio que se adecúa al distrito en el que estamos.	
	¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	Utilizamos productos naturales, orgánicos y artesanales.	“Productos auténticos“.
	¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El rango es referente al distrito, manejamos entre un precio de 5 soles hasta 30 soles aproximadamente, porque consideramos el precio por la zona en la que estamos en realidad, para llegar a los clientes.	“Rango promedio de precios“.
	¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	El rango de inversión de nuestra <i>Dark Kitchen</i> fue un promedio de entre 5,000 a 7,000 soles, porque tuvimos que estructurar un poco dentro del taller; como el baño, implementar el área del taller, comprar implementos, para tener todo; ya que queríamos tener todo adecuado, para darle una mejor imagen a la empresa.	“Inversión y reestructuración “
	¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Los beneficios que hemos tenido son que hemos podido captar más clientes, conocer mas proveedores, tener más aplicativos en <i>delivery</i> ; entonces eso ha hecho que tengamos más ingresos económicos.	“Captación de clientes“.
	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	Si considero que hemos tenido éxito porque tuvimos más clientes que teníamos al comienzo obviamente, hasta el día de hoy todavía nos escriben por nuestros productos; entonces creo que hemos llegado en poco tiempo; mejor dicho, hemos abarcado los clientes que queríamos tener.	“Éxito y fidelización“.

Elaboración Propia.

Colaborador: Miguel Ángel Estrada

### 3.1.2 Matriz de triangulación

#### 3.1.2.1 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1

Tabla 10: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .		
SUB-CATEGORÍA 1: Canales de distribución.		
PREGUNTA 1: Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.		
RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS

**Tabla 10: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 1</b></p>	<p>Cuando recién lanzamos; <i>Rappi</i> y <i>Glovo</i> no funcionaban todavía; usábamos <i>delivery</i> propio y hacíamos cobertura todo Lima. El costo de <i>delivery</i> iba desde 7 soles hasta 25 soles en algunos casos cuando teníamos pedidos en algún cono. Luego ya entramos a <i>Rappi</i> y <i>Glovo</i>, la cobertura iba desde Miraflores, un poco de San Isidro, un poco de Barranco, un poco de Surquillo, un poco de Surco. Proseguimos a abrir en Surco para cubrir todo Surco, San Borja, La Molina y San Luis; más o menos así es en lo que ha crecido la cobertura. Si llegamos a todo en Lima y dependiendo a que <i>Dark Kitchen</i> esté más cerca se atiende desde ahí; también depende mucho de la modalidad que lo pida si lo quieren caliente o frío.</p>	<p>El experto 1 menciona que se manejaron ambos tipos de <i>delivery</i> con alcance a toda la ciudad de Lima, mientras que otros, como los expertos 2 y 6, funcionaron con <i>delivery</i> propio, pero con pedidos programados. Siendo opuesto a los que apostaron por <i>delivery</i> con aplicaciones (en su mayoría <i>Rappi</i>) como los expertos 4 y 5, quienes comentaron que su rango varía dependiendo de la sucursal, así mismo, los expertos 7 y 8 si consideran que los ayudó a centralizar y abarcar mucho más el alcance de <i>delivery</i> por las apps; cosa contraria por el experto 3 que no considera para nada que varié.</p>	<p>En base a la respuesta de los entrevistados, se determinó que la gran mayoría de ellos usan aplicativos de <i>delivery</i> como medio de reparto. A la par, se tiene conocimiento que el rango de cobertura que ofrece la mayoría de estos aplicativos de <i>delivery</i>, varía de acuerdo a la rapidez con que retiran los pedidos para su traslado. Por otro lado, la aplicación limita a la marca en poder expandirse más allá de los 4 km. que es el radio de distancia para la entrega. Mucho depende del aplicativo con quien se tiene el convenio, no todos ofrecen cubrir la misma cantidad de kilómetros de distancia. Asimismo, el uso de <i>delivery</i> por aplicativo, fomenta que el restaurante se haga más conocido. Finalmente, cada aplicativo de <i>delivery</i> cobra un porcentaje de la venta a las <i>Dark Kitchen</i>, que les permite, permanecer en el aplicativo y ser intermediario como canal de venta.</p>
<p><b>EXP. 2.</b></p>	<p>Desde el inicio de nuestras operaciones hemos trabajado con pedidos programados lo cual nos ha dejado poder hacer rutas de despacho a distintos distritos de lima centro.</p>		
<p><b>EXPERTO 3</b></p>	<p>No, no ha variado el rango de cobertura por aplicativo, la verdad es que sigue siendo igual desde que apertura.</p>		

**Tabla 10: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1 (continuación)**

<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>Realmente lo que lo que ha ido evolucionando en la cobertura es de acuerdo con la localización de las sucursales que tenemos, dado que cualquiera de las aplicaciones llamese <i>WIP</i>, <i>Rappi</i> o <i>Pedidos ya</i>, solamente te da una cobertura de 4 km a la redonda por punto. Es decir, no puedes abrir más en la cobertura en un solo punto, entonces de acuerdo a donde hemos podido abrir; por ejemplo, ahora en Jesús María en la cobertura sigue siendo 4 km a la redonda.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>En el rango de <i>delivery</i>, desde la apertura, en realidad es una variación constante; depende mucho de que tan rápido saques tus pedidos. Por ejemplo, lo normal que te dan al inicio, son 3-4 km a la redonda, luego si sigues sacando rápidos tus pedidos, te aumentan un par de kilómetros más; eso depende de la rapidez de entrega de tus pedidos al momento que la gente te pide por el aplicativo y cuanto tiempo le colocas de espera.</p>		

**Tabla 10: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 1 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Bueno la verdad es que nunca hemos usado <i>delivery</i> por aplicativo, porque hemos considerado que no ha sido necesario. El <i>delivery</i> lo hacemos nosotros mismos, trabajamos con una chica más y juntas hacemos los <i>delivery</i>. Para esto nosotros solo hacemos <i>delivery</i> miércoles, jueves y viernes, a veces sábados en verano, para llevar a las playas del sur; pero siempre lo hemos hecho nosotras mismas.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>El rango de cobertura siempre fue amplio. He tenido pedidos hasta La Molina, Surco como a Los Olivos o Comas; pero definitivamente el uso de aplicativos como <i>Rappi</i> me ayudo a centralizar los clientes.</p>		
<p><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>En realidad, gracias al <i>delivery</i> por aplicativo, el rango de atención ha sido más amplia, ha abarcado muchos más distritos.</p>		

Elaboración Propia

3.1.2.2 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2

Tabla 11: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 1: Canales de distribución.			
PREGUNTA 2: ¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio? Describir.			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
<b>EXPERTO 1</b>	<p><i>Delivery</i> propio como tal; personas en planilla con moto propia; no tenemos. Todo lo que es <i>delivery</i> por el lado que no es aplicaciones lo hacemos de 2 formas. La primera que no es la óptima en la cual se pide un <i>currier</i> de <i>Rappi</i>, Pedidos Ya o de Uber y la otra es que nosotros hemos ido creando un directorio de motorizados que nos cobran una tarifa fija ya establecida pero no están en planillas y son personas de confianza que si están disponibles en el momento que necesitamos una ruta es perfecto. Ese es el lado también más económico porque me parece que un <i>currier</i> no sabe que tan caro puede cobrar y no hay un trato tan directo con la marca.</p>	<p>La mayoría de los expertos cuenta con <i>delivery</i> propio, como las <i>Dark Kitchen</i> de los expertos 4, 5 y 6, quienes consideran la viabilidad y factibilidad del uso de <i>delivery</i> propio si logran manejar bien, asimismo, el experto 2 que tiene un <i>delivery</i> propio pero programado. Por otro lado, el experto 1 considera razonable el contactar a motorizados solo cuando sea necesario. Algunos, mencionaron que tuvieron problemas pero que fue una buena experiencia; como el experto 7, para quien fue rentable pero complicado y el experto 8, que se estancó en el proceso pero que fue bueno. El experto 3,</p>	<p>De las respuestas obtenidas, se advierte que la gran mayoría de las <i>Dark Kitchen</i> eligieron usar su propio <i>delivery</i>, porque consideran que al comienzo de un negocio es viable manejar una flota pequeña, que traslade el pedido con mucho cuidado y sin afectar la presentación, así como, establecer un trato más directo con el consumidor. Otros señalan que al usar <i>delivery</i> propio, no deben gastar en pago de comisión por el aplicativo, por lo que mejoraría su ingreso y buen control del costeo. Finalmente, ayuda en la programación y coordinación de los pedidos. Sin embargo, los mismos entrevistados consideran que, de abrir en el futuro un restaurante abierto, elegirían por entregar sus productos mediante aplicativo y vía <i>delivery</i>.</p>

**Tabla 11: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2 (continuación)**

<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 2</b></p>	<p>Nuestro <i>delivery</i> es únicamente propio. Hemos realizado las entregas normalmente los viernes y contamos con un transporte de bajo consumo de combustible. Estamos planeando próximamente la apertura de una tienda en físico para la cual contaremos con aplicativos de <i>delivery</i> y aplicativos.</p>	<p>mencionó que no fue nada viable y que la gente está acostumbrada a un servicio más rápido y fácil que entrar a <i>Rappi</i>.</p>	<p>Hay otro grupo de propietarios, que consideran que no es la mejor opción usar <i>delivery</i> propio, porque el público objetivo al que está orientado sus productos están más acostumbrados solicitar pedidos por aplicación.</p>
<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 3</b></p>	<p>Para mi, no ha sido tan viable, he tratado de promoverlo en diferentes formas, como si piden por <i>Whatsapp</i> les regalo chips; pero siento que la gente está mas acostumbrada y les facilita más entrar a <i>Rappi</i>, poner <i>click</i> y pedir. Entonces, la verdad es que siento que vendo más por <i>Rappi</i> u otros medios, que por el celular.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>Realmente ha sido bastante factible dado que, por la coyuntura, hay muchas personas que dejaron de salir. Además, que se restringió bastante el movimiento en restaurantes en atención presencial; entonces en realidad para mí ha sido una oportunidad y poder seguir por con los <i>delivey</i>.</p>		

**Tabla 11: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>En el caso de <i>delivery</i> propio, en realidad es viable si lo sabes manejar bien con tu costeo. Muchas personas siempre eligen una empresa que tenga <i>delivery</i> gratis, no todas se sienten cómodas al pagar un adicional de lo que ya están pagando; entonces tienes que buscar darle un beneficio al cliente, de repente indicarle que el costo por <i>delivery</i>, es una tarifa plana que son 5 soles, así el viva mas lejos de los 4 km y así manejar la situación.</p>		
<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Bueno, el uso de <i>delivery</i> propio para nosotros ha sido muy viable, porque nosotros tenemos nuestros productos y nos organizamos, teniendo una ruta efectiva para que puedan llegar los productos a nuestros clientes, en buen estado, sin maltratarse; porque nosotros trabajamos con productos de queso y productos congelados, ya que el <i>fondue</i> lo vendemos congelado y bueno ha sido muy viable, porque también nosotros sacamos una ganancia; no es que por nosotros hacer el <i>delivery</i> no cobremos, si lo cobramos pero es una ganancia adicional para nosotros.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>Cuando comencé sólo era <i>delivery</i> propio; pero es muy complicado; ya que solo tenía una moto que trabajaba y se cruzaban los pedidos y era un problema. El <i>delivery</i> propio es más rentable pero también más complicado.</p>		

**Tabla 11: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 2 (continuación)**

<b>EXPERTO 8</b>	El <i>delivery</i> propio, se estancó un poco por la coyuntura; de todas maneras, fue bueno, pero solamente cubre un rango dentro de la urbanización donde está ubicado el local.		
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Elaboración propia.

3.1.2.3 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3

Tabla 12: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 1: Canales de distribución.			
PREGUNTA 3: Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
<b>EXPERTO 1</b>	Yo creo que es un balance de ambos. <i>Rappi</i> ha crecido un montón estos meses y al principio cuando recién salimos, el <i>delivery</i> propio ejercía un porcentaje mayor, pero ahora ha ido migrando un poco hacia el otro lado. Pero los dos son muy parejos y mejor nos conviene propio ya que no va con la comisión.	Para los expertos 1, 3, 5 y 8, definitivamente es mejor el <i>delivery</i> por aplicativo, además, para el experto 8 permite abarcar todos los distritos. El experto 5, considera que genera más exposición del negocio. Mientras que el experto 2 no decide,	En general, analizando las respuestas de los entrevistados, la mayoría considera que hay un balance entre ambas opciones. Por un lado, el <i>delivery</i> por aplicativo fomenta la expansión de su <i>Dark Kitchen</i> y ofrece una entrega rápida de pedidos, por contar con mayor flota de motorizados. Por otro lado, el <i>delivery</i> propio es prioritario cuando el negocio está bien establecido y bien

**Tabla 12: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 2</b></p>	<p>No contamos actualmente con el servicio de aplicativos. Pero en mi experiencia depende de la cantidad de venta. Me explico un poco, el plus del aplicativo es la rapidez y la gran flota de motorizados que tienen disponibles para poder asegurar el despacho de alimentos lo mas rápido posible pero obviamente este servicio tiene un costo el cual esta representado en la comisión que se llevan por pedido. Esta puede variar dependiendo de las negociaciones y los volúmenes de venta de una marca. El <i>delivery</i> propio por otra parte requiere de colaboradores con una remuneración y gasolina, entonces dependiendo de la cantidad de pedidos este puede ser beneficioso.</p>	<p>porque depende de muchos factores para ser beneficioso, por otro lado, el experto 4 considera que es 50 – 50. Finalmente, los expertos 6 y 7 mencionan que para ellos es más viable el <i>delivery</i> propio.</p>	<p>posicionado con la marca y fidelización con los clientes, gracias al <i>delivery</i> por aplicativo.</p>
<p><b>EXPERTO 3</b></p>	<p>Definitivamente, por el <i>delivery</i> por aplicativo, por Pedidos Ya y por <i>Rappi</i>, ambos muchísimo más que <i>delivery</i> propio.</p>		
<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>La verdad hoy por hoy es bastante equivalente, tanto por aplicativos como cuando es propio, dado que igual nosotros tenemos ya un alcance por redes sociales y por las personas que nos conocen. Entonces en realidad yo te diría es un 50-50.</p>		

**Tabla 12: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>En realidad, el canal que te genera más exposición siempre va a ser; cuando recién empiezas; va a ser el <i>delivery</i> por aplicativo, ya que te da más exposición, estás mas cerca al cliente, ya la plataforma se encarga de poder distribuirte con más personas, entonces eso te da mas llegada con los clientes. Pero con el tiempo, lo ideal es que el <i>delivery</i> propio este a la par que con el aplicativo, para que así el negocio sea sostenible en lo que es <i>delivery</i>.</p>		
<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Bueno en verdad, no hemos utilizado el <i>delivery</i> por aplicativo, por eso no podríamos compararlos. Para nosotros siempre ha sido el uso de <i>delivery</i> propio.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p><i>Delivery</i> por aplicativo.</p>		

**Tabla 12: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 1 - pregunta 3 (continuación)**

<b>EXPERTO 8</b>	En realidad; de todas maneras; el del aplicativo, porque abarca todos los distritos y se te hace un poco más conocido, te vuelve más conocido.		
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Elaboración propia.

3.1.2.4 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 1

Tabla 13: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 1

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen.</i>			
SUB-CATEGORÍA 2: Productos Sustitutos.			
PREGUNTA 1: ¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿por qué?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
<b>EXPERTO 1</b>	Nosotros hemos creado como una categoría nueva en Perú por lo que competidores directos cuando recién aburramos no había. A lo largo de todo el año salieron unas 6 o 7 marcas nuevas de <i>Bread Bowls</i> y la única que por ahí sigue de repente es BOLO.PE pero en verdad no mantiene una apertura constante, entonces competencia directa es muy poca.	EL experto 1 considera que no tiene competencia directa, porque la única marca que rivaliza el mercado no es muy constante. El experto 3 considera que su posible competencia directa por ventas es el mexicano, pero considera que su producto no va por esa línea, por ello, no ve competencia directa. Por el otro lado, el experto 2 identifica sus competidores directos a quienes siguen la misma línea del producto, sin embargo, su posición está más consolidada que Wingman y Wing Factory, así como, el experto 6 considera a Kuk y Victoria fondue. Mientras que otros expertos consideran mucho más amplia su competencia, el experto 5 considera a los que venden	Varios entrevistados tienen conocimiento de quienes son, porque tienen productos de calidad similar. Otros consideran que tienen una competencia más amplia, porque tienen una idea de negocio más elaborada. Algunos comentan que sus principales competidores tienen una posición más consolidada en el ámbito gastronómico como marca, sin embargo, a diferencia de ellos cuentan con un público objetivo diferente.
<b>EXPERTO 2</b>	<i>Wingman, Wing Factory, Wingsclub</i> entre otros. Ofrecen el mismo producto que nosotros y tienen una posición en el mercado mucho más consolidada. Esperamos pronto poder competir con ellos en un nivel más alto con un local físico que pueda ofrecer nuestro producto con mayor capacidad.		

**Tabla 13: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 1 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 3</b></p>	<p>Antes te podría decir que es el restaurante El Mexicano, que también vende burritos o Freshii, que también vende eso; pero yo creo que El Mexicano vende mucho mas y vería más una competencia directa como un sitio de <i>sandwiches</i>, entonces no creo que tenga a alguien tan directo.</p>	<p>hamburguesa artesanal; el experto 7, al que tiene un negocio de comida exótica y, por último, el experto 8 considera a todos los restaurantes culinarios.</p>	
<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>Consideraría a Panza <i>Burger</i>, 2080 <i>Burger Place</i>, <i>Mad Burger</i>, porque son hamburgueserías con carne artesanal de asado de tira tal cual como nosotros, pero todavía no están posicionado como <i>Street Burger</i> o Hamburgo u otras que ya son más comerciales. Entonces yo consideraría ellos en realidad mis competidores directos, no tanto a Koko Lucho, Sanguchón Campesino, porque en realidad no tenemos el mismo público objetivo y el tipo de hamburguesa o de producto es distinto.</p>		
<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>En competencia directa a todas las personas que tengan hamburguesas artesanales, creo que el negocio de la hamburguesa artesanal ahora es uno de los más solicitados, cada vez se abren más este tipo de negocios, entonces, siempre ellos van a ser nuestra competencia directa.</p>		

**Tabla 13: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 1 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Bueno consideramos nuestros competidores directos a KUK que queda en Mercado San Martín; que están en aplicativo; porque tienen el mismo producto que nosotros que son los <i>fondues</i>; y también a Victoria <i>Fondues</i>, que también vende lo mismo; ellos serían nuestros competidores directos.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>El tipo de negocio que tengo es asiático, entonces competencia directa tengo mil; unos más buenos que otros; pero compito mucho con Ko (que es lo más parecido a lo que yo ofrezco).</p>		
<p><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>Los competidores directos son; en este caso; los restaurantes culinarios, sangucherías, todo lo que abarca la comida. Porque están en el mismo rubro que yo no, de alimentación gastronómico.</p>		

Elaboración propia.

3.1.2.5 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 2

Tabla 14: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 2

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen.</i>			
SUB-CATEGORÍA 2: Productos Sustitutos.			
PREGUNTA 2: ¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿por qué?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
EXPERTO 1	Competidores indirectos podrían ser locales de pizzas, hamburguesas, todos los que sería sustituto.	Los expertos 1, 2, 3 y 5, consideran a la comida rápida como pizzas y hamburguesa. Para el experto 4, su competencia indirecta es aquel negocio que tiene mejor rango de horario para tomar el pedido a cualquier hora.	Analizando la respuesta de los entrevistados, sus principales competidores indirectos son cadenas de <i>fastfood</i> o restaurantes sustitutos a los productos que cada uno ofrece; a la par, que vendan un producto muy parecido o también la presentación que ellos ofrecen. Por otro lado, otro factor también es el rango de hora que sus competidores atienden, ya que los clientes podrían optar por esa opción.
EXPERTO 2	Restaurantes de comida rápida o que tengan relación con venta de alitas o comida rápida, además de algunas tiendas gourmet que también ofrezcan este tipo de presentaciones. Somos un pequeño emprendimiento, si bien tenemos un gran producto con muchísima calidad no contamos con mucha presencia aún.		

**Tabla 14: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 2 (continuación)**

<b>EXPERTO 3</b>	<p>Los competidores indirectos serían, Chacho, La Lucha, esos que son más al paso.</p>		
<b>EXPERTO 4</b>	<p>En competidores indirectos yo si consideraría de repente a Koko Lucho o Sanguchón Campesino, porque pese a que no ofrecen un producto como el nuestro tienen una propuesta de <i>delivery</i> hasta altas horas de la noche, cosas que no tienen un montón de restaurantes. En realidad, a la mayoría de <i>delivery</i> porque terminan siendo competencia indirecta así sea por ejemplo Nocturnos, que te pueden vender pollo a la brasa, termina siendo un competidor indirecto porque igual a estas horas de la madrugada no hay muchos restaurantes abiertos; bueno estamos nosotros y por ahí 2 o 3 restaurantes más. Asimismo, pueda que no ofrezcan el mismo producto o de repente ni siquiera vendan hamburguesas o salchipapas; pero son los únicos otros restaurantes que están abiertos a la misma hora que nosotros.</p>		

**Tabla 14: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 2 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>Nuestra competencia indirecta, para mi, vendrían a ser las empresas como, Bembos, <i>McDonald's</i>, que son grandes cadenas, pero a bajo precio y que solamente es para matar el antojo. Tenemos que hacer entender al cliente que nuestra hamburguesa, la calidad del pan, los ingredientes, las salsas, van más allá que un simple pan pequeño, con una hamburguesa industrial.</p>		
<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Nuestros competidores indirectos serían todos los restaurantes o tiendas por aplicativos que vendan, todo tipo de pasta, pizzas, también algunos que hagan <i>catering</i> de tablas de quesos, porque nuestro producto, es un pan súper crocante, con queso fundido adentro.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>Tengo pollerías cerca y cevicherías, pero no compito, ya que mi negocio es <i>delivery</i>.</p>		
<p><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>Los competidores indirectos, vendrían a ser, los que no están dentro de mi rubro; porque no en el mismo segmento de alimentación.</p>		

Elaboración propia

3.1.2.6 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 3

Tabla 15: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 3

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen.</i>			
SUB-CATEGORÍA 2: Productos Sustitutos.			
PREGUNTA 3: ¿Cuál sería su factor de diferenciación, por qué?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
<b>EXPERTO 1</b>	Nuestro factor de diferenciación es uno, que ofrecemos un producto distinto, genera una impresión. El segundo es un producto que tiene siempre esa primera impresión de cuando abres el pan te genere un efecto <i>wow</i> . Tercero es la calidad de los insumos y el pan artesanal de masa madre y cuarto que siempre estamos innovando en cuanto a rellenos y en cuanto a productos.	Los expertos 6 y 8 consideran que la diferenciación es el detalle y toque gourmet, los expertos 2 y 5 consideran la sazón y el sabor, asimismo el experto 2 considera los procesos de post venta importante. Por otro lado, el experto 1 considera tener un producto distinto y que es esencial la primera impresión, así como, el experto 3 considera que el burrito adentro lo tiene todo. EL experto 7 menciona el factor precio donde su calidad va acorde real a su producto. El experto 4 comenta su tamaño como diferenciación y mientras que el experto 5 resalta su creatividad y simpleza.	Prácticamente, cada uno de los entrevistados destaca un factor de diferenciación, muchos ofrecen un producto distinto, el cual genera una impresión única, otros la presentación del producto, que la considerada esencial porque es lo primero que observa el consumidor. En base a los insumos, todos coinciden en ofrecer productos de calidad, algunos de ellos orgánicos y la mayoría de estos innovadores, lo cual motiva al cliente a probar sus novedades. A la par, la sofisticación de los productos, el tamaño de estos y la sazón que tienen representan un factor diferenciador en muchos de estos ya que es algo auténtico. Finalmente, la creatividad toma un papel importante, ya que la creación de productos que ofrecen, genera una gran expectativa a los clientes y detalles únicos.
<b>EXPERTO 2</b>	Creo que nuestro factor de diferenciación tendría que ser nuestro sabor y capacidad de resolución de dudas. Queremos enfocarnos en los procesos postventa ya que muchas veces hay clientes que nos piden recomendaciones o instrucciones de como terminar la preparación de nuestros productos.		

**Tabla 15: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 3 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 3</b></p>	<p>El factor de diferenciación sería que para mi, un burrito tiene todo adentro de una tortilla; la proteína, el carbohidrato, la verdura, todo. En cambio, en un <i>sandwich</i> siempre pides una porción de papas al lado, para que esté completo.</p>		
<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>Nuestro elemento diferenciador definitivamente sería la calidad y el tamaño. Creo que para la calidad que tenemos o bueno en la calidad de carne; tanto de chorizo como la hamburguesa; estamos a la par que <i>Street Burger</i> porque básicamente es del mismo tipo de carne, el mismo corte, o a la par que que <i>Mad Burger</i>, o las ya mencionadas. A diferencia de ellos, el tamaño que nosotros podemos proporcionar la hamburguesa y no sólo en hamburguesa, ahora también de pan, es bastante más grande, entonces yo creo que iría de la mano la calidad que tenemos con el tamaño. Adicionalmente, creo que somos los únicos que tenemos chorizo a las finas hierbas no industrial sino artesanal.</p>		
<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>Nosotros nos diferenciamos más que todo por la sazón que tenemos, pero también por la creatividad y la simpleza. Nuestros platos calientes, tenemos unos platos locos, pero tratamos de resaltar mas que todo, la sazón de barrio con la sazón de casa.</p>		

**Tabla 15: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 3 (continuación)**

<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Nuestro factor de diferenciación es que fuimos casi uno de los primeros en sacar los <i>fondues</i>; por no decir los primeros; y tenemos un producto <i>gourmet</i>, si comparas nuestro producto con otro como los de KUK o los de Victoria <i>Fondues</i>, el nuestro tiene un toque mucho mas <i>gourmet</i> y tenemos mezclas y nuestras presentaciones son un poco mas <i>gourmet</i>. Por ejemplo, KUK tiene <i>fondues</i> de lasaña y nosotros tenemos <i>fondues</i> de ensalada <i>capresse</i> con tomates confitados. Tenemos las recetas más elaboradas y nuestros productos son de primera calidad, todo siempre muy fresco.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>Tengo muchos paquetes en <i>Makis</i> y opciones como <i>Bowls</i>, <i>Pokes</i> y cervezas artesanales; ese mix me ayuda mucho. La calidad que ofrezco está al nivel de lo mejor en <i>sushi</i> en Lima, ya que trabajé años en los mejores locales, pero el precio que ofrezco es más real.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>Nosotros tenemos un precio dentro de nuestra carta que diferencia a otros restaurantes dentro del distrito, porque nosotros damos menús ejecutivos, pero <i>gourmet</i>. Damos detalles dentro del plato, decoramos el plato, nuestra empresa cumple con los protocolos de bioseguridad, creamos platos, vestimos el plato; es por eso que nosotros damos un plato <i>gourmet</i>, pero a un precio que se adecúa al distrito en el que estamos.</p>		

Elaboración propia

3.1.2.7 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 4

Tabla 16: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 4

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 2: Productos Sustitutos.			
PREGUNTA 4: ¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
EXPERTO 1	En cuanto a productos tenemos KUK que son los <i>Bread Bowls</i> , <i>ZigZag</i> , que son los <i>Hot Dogs</i> y <i>Conzentrado.pe</i> que es la marca saludable que tiene <i>Chai</i> , <i>Smoothies</i> .	El experto 1 tiene tres marcas KUK: los <i>Bread Bowls</i> , <i>ZigZag</i> , los <i>Hot Dogs</i> y <i>Conzentrado.pe</i> , la marca saludable, el experto 2 alitas de 6 sabores al vacío, el experto 3 burritos, quesadillas, snacks mexicanos, etc; el experto 4 tiene hamburguesas con 10 variedades de sabores, experto 5 también hamburguesas, piqueos, empanadas y milkshake, el experto 6 cuenta con 4 tipos de fondue, el experto 7 Makis, nigiris, piqueos asiáticos etc. y finalmente el experto 8 menciona los insumos que usan para elaborar los menús que ofrece.	Esencialmente se puede rescatar que cada uno de los expertos cuentan con productos estrella dentro de sus <i>Dark Kitchen</i> . Por un lado, uno de ellos cuenta con tres marcas, vende productos variados a públicos objetivos diferentes. Se tiene conocimiento que muchas de estas <i>Dark Kitchen</i> cuentan con una gran variedad de presentaciones, ya que un mismo producto se puede modificar con diversos productos y acompañamientos. También cuentan con variadas presentaciones temáticas que se identifica como un factor de diferenciación de productos, asimismo, cuentan con platos creativos y bebidas variadas. Finalmente, fusionan su idea con sazones criollas o platos peruanos, lo cual motiva al cliente probar no solo un producto sino la gran variedad con los que se cuentan.
EXPERTO 2	Ofrecemos una variedad de 6 sabores de alitas precocidas y selladas al vacío con 12 unidades cada una.		
EXPERTO 3	La variedad de productos que ofrece mi <i>Dark Kitchen</i> son burritos, quesadillas y también <i>snacks</i> mexicanos; <i>chips</i> con guacamole, <i>chips</i> con diferentes tipos de <i>dips</i> y chimichangas que son fritas pequeñas como para compartir.		

**Tabla 16: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 4 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>Por el momento lo que ofrecemos son hamburguesas. Tenemos 10 variedades de hamburguesa, entre las clásicas, con queso, queso tocino; que cualquier hamburguesería tiene. También las que son ya mas banderas del negocio que son con temas futbolísticos como la italiana, la <i>bleu</i>, la biceleste; que ya son mas elaboradas, o la americana por ejemplo que es con cebolla caramelizada y bueno nuestras salchipapas que también ya tenemos unas 5 variedades.</p>		
<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>En nuestro negocio vas a encontrar alitas, hamburguesas, piqueos, empanada charapa, es una variedad; también tenemos <i>milshakes</i>, platos calientes creativos; es bien variada nuestra carta y nuestra meta es cada cierta estación cambiarla.</p>		

**Tabla 16: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 4 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Bueno ofrecemos 4 tipos de <i>fondues</i>. <i>Fondue</i>, el mismo es el pan super crocante y los rellenos son los que varían. Tenemos el clásico, tenemos la <i>derby</i> que es con champiñones y espinacas, luego tenemos la dulce <i>capresse</i> que es con tomates confitados y albahaca; y el clásico que es sólo la mezcla del queso clásico y el Huachanito que es con trocitos de chanco dorado. Esos serían nuestros 4 productos estrella. Luego comenzamos a vender sólo la mezcla de nuestros <i>fondues</i>, sin el pan, pero también bajo los mismos sabores, se mantuvieron porque la gente tenía mucha acogida, les gustaba mucho.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p><i>Makis, nigiris, siu mais, dumplings, sashimi, ceviches, pokes, bowls</i> de arroces y piqueos asiáticos.</p>		
<p><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>Utilizamos productos naturales, orgánicos y artesanales.</p>		

Elaboración propia.

3.1.2.8 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 5

Tabla 17: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 5

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 2: Productos Sustitutos.			
PREGUNTA 5: ¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
EXPERTO 1	En rango de precios KUK va desde 19 soles hasta 37 soles. <i>ZigZag</i> , los <i>hot dogs</i> van desde 19 soles hasta 24 soles. En <i>Concentrado.pe</i> también por ahí, entonces es entre un 20 y 40 soles, igual contamos con un montón de packs.	Los expertos 6 y 7 son los que manejan un rango de precio más amplio 45 a 100 y 12 a 100 soles respectivamente. El experto 5 menciona que su ticket promedio es de aproximadamente 30 soles. El experto 8 maneja de 5 a 30 soles. Por otro lado el experto 3, de 22 a 25 soles y finalmente el experto 4, de 12 a 32 soles.	En base a la información recopilada de los entrevistados, se sabe que el rango de precio es amplio; por un lado, se conoce que manejan un rango más elevado y por otro un rango más bajo. Asimismo, cuentan con diversos packs cuyo precio varía de acuerdo a los pedidos. Algunos dueños de <i>Dark Kitchen</i> manejan precios estándar, que se nivelan de acuerdo a la competencia directa que ellos consideran. Finalmente, varían mucho del tamaño de presentación, porque muchas <i>Dark Kitchen</i> cuentan con diversidad de presentaciones y, como anteriormente dicho, cuentan con promociones o paquetes de presentación.
EXPERTO 2	Ofrecemos la unidad a 25 soles y una promoción de 2 x 40 soles, además del costo de envío. Consideramos este precio porque es competitivo en el mercado y después de costos no es rentable.		
EXPERTO 3	El rango de precios va desde 22 soles hasta 25 soles, que es lo mas caro.		

**Tabla 17: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 2 - pregunta 5 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>El rango de precios que manejamos está de 12 soles a 32 soles, porque en realidad en los productos mas pequeños es un precio estándar, muy nivelado con la competencia; y en el caso de los más caros, es porque son productos grandes, con bastantes insumos.</p>		
<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>El <i>ticket</i> promedio por persona es 30 soles, con bebida 35 mas o menos, porque nos enfocamos en un balance de precio y calidad, entonces ese es el precio que lanzamos previamente haciendo el costeo, claro está.</p>		
<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Nosotros manejamos precios desde 45 soles por <i>fondues</i> chicos, hasta 80-100 soles por el grande que es para aproximadamente hasta 6 o 7 personas.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>El precio va desde 12 soles hasta 100 soles, que es el promedio de un paquete de <i>makis</i>.</p>		
<p><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>El rango es referente al distrito, manejamos entre un precio de 5 soles hasta 30 soles aproximadamente, porque consideramos el precio por la zona en la que estamos en realidad, para llegar a los clientes.</p>		

Elaboración propia

3.1.2.9 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 1

Tabla 18: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 1

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 3: Reducción de Costos Fijos.			
PREGUNTA 1: ¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
EXPERTO 1	Ahí depende de cual estemos hablando. Si el de Miraflores lo implementamos desde cero y el de Surco fue un traspaso de una pizzería. Entonces si cuentas el circuito eléctrico, luces varias cosas será desde 15- 20,000 soles, dependiendo de la marca de equipos, que tantos equipos necesitas.	Los expertos invirtieron diferentes cantidades. El que más invirtió que fue el experto 2, con 10,000 dólares, otros invirtieron entre 15,000 hasta 20,000 dólares, como fue el caso de los expertos 1, 3 y 7. Otros entrevistados, como los expertos 4, 5 y 8, invirtieron entre 1,500 a 7,000 soles. Por último, el experto 6 señala que no invirtió nada ya que se desarrolló desde su cocina familiar.	En general, los expertos compartieron que el rango de inversión que utilizaron para efectuar sus <i>Dark Kitchen</i> , depende mucho de lo que se va comprar o la remodelación que se va desarrollar. Por un lado, gran parte de los expertos invirtieron aproximadamente entre 15,000 a 20,000 soles; en cambio otros utilizaron un monto mayor (10,000 dólares); ya que los equipos que necesitaban para el negocio eran más costosos. Por otro lado, uno de ellos comentó que no había invirtió nada, porque atendía de su casa que estaba muy bien implementada para una <i>Dark Kitchen</i> . Finalmente, algunos de ellos invirtieron más al inicio, por remodelaciones internas, pago de alquiler de los primeros meses, pago del personal o línea blanca para la producción de pedidos; también la adquisición de insumos y contacto con los proveedores para contar con los mejores
EXPERTO 2	Nuestro rango de inversión inicial fue bastante bajo. Utilizamos unos 10,000 dólares que se distribuyeron en la compra de una selladora al vacío industrial de doble sello, una cocina industrial de 3 hornillas, una congeladora, una refrigeradora, insumos para las primeras ventas y los implementos de cocina. No tuvimos necesidad de alquilar un local ya que teníamos uno propio.		

**Tabla 17: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 1 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 3</b></p>	<p>El rango de presupuesto de inversión para mi <i>Dark Kitchen</i> fue de aproximadamente 20,000 soles, que eran mas o menos los cuatro meses de alquiler para iniciar el negocio más un mes de personal previo y los equipos que están dentro (congeladoras, refrigeradoras).</p>		<p>ingredientes para la elaboración de sus productos. Asimismo, prefirieron invertir en implementos nuevos y no de segunda mano, ya que consideraron que proporciona una mayor durabilidad y deseaban los mejores equipos para su negocio.</p>
<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>El rango de inversión fue de 5,000 soles, porque tuvimos que comprar la plancha industrial, refrigeradora, congeladora. Nosotros decidimos comprar todo de primera y no de segunda para que se mantenga un bastante tiempo he hicimos una comprad de insumos y dejamos 1,000 soles como colchón.</p>		
<p><b>EXPERTO 5</b></p>	<p>Para empezar una <i>Dark Kitchen</i>, en realidad depende de mucho de lo que tu quieras armar, y como vaya el proceso. Yo inicié el negocio con 1,500 soles y poco a poco lo fui armando. Fue una inversión pequeña que a la larga fuimos armando poco a poco.</p>		
<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>Bueno en realidad no invertimos en nada para nuestro <i>Dark Kitchen</i>, porque usamos la cocina que es de la familia y nunca compramos refrigeradora, ni cocina ni nada, porque ya estaba implementada.</p>		

**Tabla 18: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 1 (continuación)**

<b>EXPERTO 7</b>	Se tuvo una inversión de 15,000 soles aproximadamente.		
<b>EXPERTO 8</b>	El rango de inversión de nuestra <i>Dark Kitchen</i> fue un promedio de entre 5,000 a 7,000 soles, porque tuvimos que estructurar un poco dentro del taller; como el baño, implementar el área del taller, comprar implementos, para tener todo; ya que queríamos tener todo adecuado, para darle una mejor imagen a la empresa.		

Elaboración propia

3.1.2.10 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 2

Tabla 19: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 2

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 3: Reducción de Costos Fijos.			
PREGUNTA 2: ¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
EXPERTO 1	Si te refieres en cuanto a utilidades, ahorita ninguno, porque todo lo reinvertimos. Al día de hoy, todo se ha reinvertido en infraestructura, en mejorar equipos, en lanzar nuevas marcas, mejorar <i>packaging</i> , en lanzar nuevos productos; porque en verdad nuestro enfoque esta ahorita bastante en expansión tanto de marca como de <i>Dark Kitchen</i> .	Los expertos 1 y 2 refieren no tener utilidades porque reinvertieron para seguir mejorando sus operaciones. Otros, como los expertos 4 y 6, señalaron que al inicio sus actividades fueron óptimas El experto 3 mencionó que no tuvo utilidades, pero le sirve como centro de producción. Finalmente, los expertos 5, 7 y 8 tuvieron ingresos, recuperaron la inversión y su <i>Dark Kitchen</i> se mantiene sola.	En su mayoría, los entrevistados señalan que generaron ingresos y recuperaron la inversión inicial. Algunos decidieron reinventarse e invertir las ganancias en nuevas marcas o en mejorar la calidad de los productos, así como, en mejorar el <i>packaging</i> y aperturar otras sedes en diferentes distritos para tener una mayor expansión. Finalmente, uno de los entrevistados comentó que, debido a las medidas dispuestas por el Estado por enfrentar la pandemia, bajaron sus ventas y contrajo el Covid-19, por lo que decidió cerrar su <i>Dark Kitchen</i> .
EXP. 2	Hemos rentabilizado nuestro producto para poder recaudar fondos y a la vez buscar un inversor para dar el siguiente paso que será la apertura de un local con atención al público.		
EXPERTO 3	Beneficios económicos, la verdad es que no tengo utilidad al día de hoy, pero si puedo mantener este lugar y como anteriormente lo había mencionado, este lugar también lo uso para producir cosas al otro local que hay en Mercado 28, entonces me ha resultado súper.		

**Tabla 19: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 2 (continuación)**

EXPERTO 4	Los beneficios económicos, bueno yo he estado viviendo de los ingresos de <i>FutBurger</i> . He llegado a ganar un sueldo de un poco menos de 5000 soles mensuales, de lo que solamente me rendía la venta de hamburguesas y salchipapas. Esto se dio entre junio y julio del 2019.		
EXPERTO 5	El beneficio económico que hemos obtenido es que rápidamente se pudo mantener sólo; que esa fue una de nuestras primeras metas; y luego, dar el paso a poder abrir un local.		
EXPERTO 6	Bueno en realidad tuvimos los primeros meses un fuerte ingreso de ventas, lo que nos hizo estables por unos meses más; pero luego nuestras ventas cayeron y bueno me dio Covid y dejamos de atender al público y luego decidimos no retomar mas el negocio.		
EXPERTO 7	Pude recuperar de manera rápida mi inversión y poder seguir creciendo, buscando un local donde poder atender a gente.		
EXPERTO 8	Los beneficios que hemos tenido son que hemos podido captar más clientes, conocer mas proveedores, tener más aplicativos en <i>delivery</i> ; entonces eso ha hecho que tengamos más ingresos económicos.		

Elaboración propia

3.1.2.11 Resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3

Tabla 20: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3

CATEGORÍA: <i>Dark Kitchen</i> .			
SUB-CATEGORÍA 3: Reducción de Costos Fijos.			
PREGUNTA 3: ¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?			
	RESPUESTA DE ENCUESTADOS	COMPARACIÓN	RESULTADOS
<b>EXPERTO 1</b>	Sí consideramos que ha tenido éxito, pero igual seguimos sintiendo que no lo hemos visto en su máximo potencial por la coyuntura política económica y sanitaria que ha habido desde que abrimos. Siempre hay algo que como que nos está poniendo una barrera; ahorita es el tema del dólar, el tema de stock de insumos entonces aún creemos que no lo hemos visto en su máximo potencial.	Dos expertos mencionaron que no tuvieron éxito. El experto 3 comenta que no lo tuvo lo que esperaba, pero que funciona como lugar de producción, mientras que el experto 6 manifiesta no haber logrado el éxito esperado por falta de constancia. Otros dos comentaron que han visto el éxito, pero no en su máximo nivel debido a la pandemia. Los expertos 7 y 8	En el caso de éxitos en el negocio se puede dividir en diversos escenarios. Algunos entrevistados comentan que han logrado el éxito que esperaban, que pudieron expandirse como marca y generar otras marcas con el ingreso de la primera <i>Dark Kitchen</i> . Asimismo, comentan que por alza del dólar el stock de insumos no es el deseado, esperan que se estabilice la economía para continuar con la expansión y creación de nuevos productos. Por otro lado, hay quienes afirmar que gracias al apoyo y experiencia obtenida a

**Tabla 20: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3 (continuación)**

<b>EXPERTO 2</b>	<p><i>The Chosen Wings</i> nace de 3 amigos y un gran interés por emprender y compartir nuestra pasión por la cocina. Hemos continuado con nuestros envíos programados ya que profesionalmente cada uno de nosotros tiene una carrera y obligaciones. Pero siempre con la expectativa de crecer y materializar nuestra idea principal. Estamos en negociaciones para concretar adicionar a un nuevo socio capitalista con lo cual estaríamos cada vez mas cerca de concretar nuestro local comercial y una campaña de marketing.</p>	<p>tuvieron éxito y su propuesta fue buena. Hay quienes lograron ir más allá, como el experto 2, que ahora ve la opción de un socio capitalista para abrir sumar nuevo local, finalmente, el experto 5 que con el apoyo correcto está por buen camino.</p>	<p>lo largo de los años tuvo la respuesta esperada. En cambio, algunos no han logrado el resultado que esperaban, porque se presentaron diversos factores que generaron irregularidades dentro de la empresa. La constancia y el buen apoyo son aspectos que generan un buen funcionamiento y éxito de las <i>Dark Kitchen</i>. Finalmente, uno de los expertos considera integrar un socio capitalista, abrir un filiar e invertir en campañas de marketing.</p>
<b>EXPERTO 3</b>	<p>No, no considero que haya tenido éxito, definitivamente no. Si este lugar no lo usaría para hacer las cosas de AIMA, ya lo hubiera cerrado hace tiempo, ni siquiera hubiera renovado; pero como me funciona excelente para producir lo de AIMA, lo sigo teniendo y como te digo, paga las cosas básicas de acá. Ahora voy a darle un giro a la marca, para ver si es que me funciona y así despega, pero no considero que haya funcionado.</p>		

**Tabla 20: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 4</b></p>	<p>Lo que sucede es que hemos tenido muchos altibajos, llámese la pandemia; por la cual tuvimos que cerrar a un inicio; lugares donde nosotros trabajábamos al comienzo, tuvimos que movernos y volver a empezar y analizar donde podíamos arrancar. Tuvimos una inversión en un evento en el norte que prácticamente nos estafaron y hubo una pérdida importante. Entonces en realidad si he visto que por momentos ha llegado una venta bastante elevada, pero por factores que escapan de nosotros; por ejemplo, el tema de inicio de pandemia, que todo se cerro por 4 meses; bueno se ha visto afectado el negocio. Ahora estamos volviendo a abrir en Jesús María, tenemos igual otras sucursales en Surquillo y bueno esperamos poder seguir expandiéndonos más en distintos distritos para poder englobar lo que comentaba anteriormente de que <i>Rappi</i> y todas los aplicativos, por punto generan un radio de 4km, y la idea es poder abrir en suficientes lugares como para poder abarcar todos los distritos.</p>		
<p><b>EXP. 5</b></p>	<p>Considero que ha tenido el apoyo correcto, está por buen camino. Si quieren hacer un negocio o un emprendimiento, tienen que tener claro que tienen que lucharla siempre.</p>		

**Tabla 20: Matriz de triangulación de los resultados de la guía de entrevista 1- SUB-CATEGORÍA 3 - pregunta 3 (continuación)**

<p><b>EXPERTO 6</b></p>	<p>No, porque siento que, si hubiera sido un poco mas constante, hubiéramos logrado mejores resultados; pero en este momento se dio la situación para que dejáramos el proyecto y la verdad no hemos sido muy constantes en eso, por eso no considero que ha tenido el éxito que pensamos que iba a tener.</p>		
<p><b>EXPERTO 7</b></p>	<p>Si, la verdad esperaba que la propuesta sea buena por la experiencia que tengo en ese rango y por las amistades; por lo que me conocen un poco en el rubro.</p>		
<p><b>EXPERTO 8</b></p>	<p>Si considero que hemos tenido éxito porque tuvimos más clientes que teníamos al comienzo obviamente, hasta el día de hoy todavía nos escriben por nuestros productos; entonces creo que hemos llegado en poco tiempo; mejor dicho, hemos abarcado los clientes que queríamos tener.</p>		

Elaboración propia

### 3.1.3 Discusión

En la comprobación del objetivo general, se ha determinado que las *Dark Kitchen* es una idea de negocio actual y exitoso, el cual contribuye a la reactivación económica en el sector gastronómico, además, es accesible y beneficioso para el emprendedor, porque requiere una inversión menor y genera buenas utilidades. Estos nuevos tipos o modelos de servicio, tienen como característica fundamental la producción a puerta cerrada y la venta y distribución mediante los aplicativos y el *delivery*. En tal sentido, al inicio del proyecto, muchos gestores eligieron como canal de venta los aplicativos de *delivery* como *Rappi*, *Glovo*, entre otros; para impulsar la marca, sobresalir entre otros competidores y posicionar el servicio en el mercado. Otros entrevistados, decidieron aplicar el uso de un *delivery* propio, enfocándose en alcanzar la zona más cercana y luego ir expandiendo a sus alrededores, no obstante, en un futuro cercano, utilizarían los aplicativos de *delivery* para un mayor alcance y crecimiento de la marca.

Alzamora & Céspedes (2019), en su investigación sobre el tema, afirma que el uso de aplicativos de *delivery* y páginas web son más eficientes al momento de hacer un pedido, debido a que la mayoría de personas utilizan un dispositivo móvil. Asimismo, Pinales (2020), manifiesta que en el contexto de emergencia sanitaria, los aplicativos móviles han contribuido a realizar pedidos online, facilitando la compra y reduciendo el tiempo de espera, que son factores importantes para la toma de decisión al momento de adquirir un producto, por otro lado, enfatiza la importancia de la nueva modalidad de distribución mediante *delivery*, que permite establecer vínculo entre la *Dark Kitchen* y el cliente, sobre todo en un momento crucial como es la pandemia y las medidas sanitarias que se debe adoptar.

Cabe resaltar, que los resultados obtenidos coinciden con la Teoría de Porter (2015), quien señala que una empresa nueva debe adecuar el producto o servicio a las demandas del sector, conocer las necesidades y expectativas del cliente e identificar a los competidores directos como indirectos, a fin de establecer un factor de diferenciación. Por otro lado, con toda la información obtenida en la investigación, demuestra que las *Dark Kitchen* son un medio de reactivación económica en el sector gastronómico.

En la comprobación del objetivo específico de la subcategoría Canales de Distribución, se ha determinado que existe un balance entre el uso de *delivery* por aplicativo y *delivery* propio. Respecto a la cobertura, los aplicativos ofrecen en función a la rapidez con la que se entrega los pedidos y la distancia que recorren hasta el punto de entrega, el cual no debe estar ubicado más allá de los 4 km del lugar de venta, siendo un limitante para quienes pretender ampliar sus fronteras. El uso de *delivery* por aplicativo ha generado un incremento de las ventas y el crecimiento de las *Dark Kitchen*, quienes al encontrarse registrado pueden lograr un mayor número de contactos y ventas. Hay quienes prefieren utilizar un medio de distribución propio (*delivery* propio), sobre todo al inicio de las operaciones resultaría más rentable, pues no deben pagar una afiliación y podrían manejar una flota pequeña de motorizados, que traslade el pedido con mucho cuidado, sin afectar la presentación, así como, establecer un trato más directo con el consumidor.

Actualmente, la mayoría de las personas tienen acceso a un celular inteligente, se encuentra registrados en estos aplicativos y cada cierto tiempo reciben promociones, por lo que les resulta más fácil, cómodo y seguro realizar una compra por este medio. Esto guarda relación con la investigación de Gómez, Meneses & Quispe (2020), quienes aseguran que se debe de identificar el perfil del consumidor, para saber si prefiere usar aplicativo de *delivery*

o desea tener un trato más directo con la marca (*delivery* propio de la empresa), asimismo, sugieren a los negocios que deben tener conocimiento sobre los canales de venta que generan mayores ingresos. De la misma manera, Alzamora & Céspedes (2019), detallan que hay diversos factores que influyen en la decisión de compra, por ello, se debe conocer estos parámetros. Asimismo, determinar que método (*delivery* online o propio) es un canal más llamativo para el cliente, que facilita la compra y sea motivo de recomendación entre sus conocidos.

Los resultados obtenidos en esta subcategoría, concuerdan con la Teoría de Porter (2015), la cual señala que se debe de enfocar en los canales de distribución por ser una pieza fundamental al momento de iniciar la idea de negocio. De la misma manera, como los *delivery* están íntimamente ligado a los aplicativos, las *Dark Kitchen* están relacionados a la distribución mediante los *delivery*.

En la comprobación del objetivo específico de la subcategoría de Productos Sustitutos, se establece que efectuar un análisis de los principales competidores; sean directos o indirectos, proporciona una idea más clara del público objetivo al cual se desea enfocar una idea de negocio. Asimismo, cada una de las *Dark Kitchen* debe tener conocimiento que productos parecidos ofrecen sus competidores en cuanto a calidad y precio, si los productos son sofisticados, otros a gusto de cada cliente, así como, el rango de precios que maneja y la proporcionan de productos que vende, sea esta personal y por packs o familiares, así como, las diversas promociones que ofrece. Sin embargo, cada *Dark Kitchen* cuenta con un factor de diferenciación sea por calidad, producto, creatividad, sabores, presentación, precio, etc. Conforme concluye la investigación de Castillo, Tagle & Sánchez (2020), donde se afirma que generar estrategias competitivas y factores de diferenciación establece una fidelización

con el cliente. En ese sentido, Collison (2020) señala que el uso de aplicativos móviles de *delivery*, evolucionan el comercio, facilitan el crecimiento del negocio y generan mayor ingreso, así como, se han constituido en los nuevos intermediarios entre el restaurante y cliente afiliado, que administran mucha información sobre los gustos y preferencias del mercado consumidor, que son necesarios para mejorar e innovar los productos y servicios.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, coinciden con Porter (2015), quien señala que un producto no será llamativo para un cliente a no ser que cuente con una diferenciación. Si hay productos en el mercado con similares características, el que ofrezca mejor calidad y algo extra será elegido por el cliente. De la misma manera, la calidad del producto debe superar las expectativas del cliente. Se debe generar una actualización de productos para mantener la atención del cliente, provocar su consumo y fidelizar la preferencia por la marca.

En la comprobación del objetivo específico de Reducción de Costos Fijos, a los investigados les queda claro que son cantidades de dinero que se paga mensualmente, durante el periodo de vida del producto o servicio, por la infraestructura, servicios básicos, personal, seguros, publicidad, etc. asimismo, que estos costos inevitablemente se trasladarán al valor de la producción, por ello, deben controlar para evitar el incremento de precio del bien o servicio final que podría afectar su competitividad en el mercado. Por otro lado, se sabe que antes del inicio de las operaciones se debe hacer fuerte inversión en equipamiento, remodelaciones, etc. que son gastos de capital, los cuales también se cargarán como parte del costo de producción. En tal sentido, se debe optimizar el uso todos los recursos para controlar el costo fijo, a lo estrictamente necesario, en lo posible procurar su reducción sin afectar la calidad del bien que se produce o el servicio que se presta.

Entre las estrategias para reducir o mantener los costos fijos, señalan, las alianzas y negociaciones con todos los proveedores. Expandir la presencia en el mercado y posicionar la marca puede elevar la demanda, por lo tanto, también elevar el volumen de venta y facturación, porque los costos fijos se trasladan y se distribuyen entre el número de bienes producidos o servicios prestados, en tal sentido, cuanto mayor sea el volumen de producción incidirá menos en el costo del producto. Esto guarda relación con la investigación de Castillo, Tagle & Sánchez (2020), donde se puede corroborar que al analizar los alineamientos estratégicos, estrategias competitivas y capacidades dinámicas; se puede generar una rentabilidad positiva. El valor agregado proporcionado por sus clientes incrementa la demanda de los diversos productos ofrecidos tanto por *delivery* por aplicativo como *del propio delivery*. De la misma manera, Conti (2019), señala que al generar un plan de negocio dentro de cada *Dark Kitchen*, proporciona realizar una planificación del costeo de los insumos, analizar cuáles son los que más demandan y cuales no generan un crecimiento, a la par, comenta que el servicio de *delivery* genera expansión y oportunidad de promocionar nuevos productos que deseen ofrecer a los clientes.

Cabe destacar, que los resultados obtenidos en la investigación, coinciden con Porter (2015), quien señala que cada producto tiene un tiempo de vida; si no se renueva o cambia algo de este; no será llamativo para el cliente. De la misma forma, se enfoca en el correcto análisis de gastos y la aplicación del análisis de costos fijos que debe de ser realizado antes de comenzar operaciones en el negocio. Finalmente, al generar el correcto análisis permite desarrollar mecanismos de control y reducción.

### 3.1.4 Limitaciones

Durante el desarrollo del presente trabajo se presentaron varias limitaciones. La emergencia sanitaria causada por el COVID-19, el cual generó la pandemia y provocó las medidas de aislamiento social, dificultando la aplicación de las entrevistas y el acopio de mayor información. El tema de la investigación, es muy actual y poco desarrollado mediante trabajos de investigación, no hay muchos aportes y referencias bibliográficas nacionales o internacionales, destacando que, a causa de esto, es necesario indagar más y expandir los parámetros establecidos. Por otro lado, el factor tiempo fue limitante ya que se suspendieron todas las actividades vinculadas al sector gastronómico, sin embargo, las empresas encuestadas buscaron proveer información mediante plataformas virtuales, el cual cumplía con los protocolos de bioseguridad correspondientes. Estas limitaciones fueron superadas dado que las entrevistas fueron desarrolladas por medio de *Whatsapp* en formato audio. De la misma manera, se obtuvo información de los dueños y trabajadores de las *Dark Kitchen* que permitió tener profundidad en el tema correspondiente.

### 3.1.5 Conclusiones

El análisis y la contratación de los datos obtenidos durante la presente investigación titulada “*Dark Kitchen* como medio de reactivación económica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana, 2020”, han dado lugar a las siguientes conclusiones, que se detallan a continuación:

**PRIMERA:** En relación a la categoría objetivo general:

Las *Dark Kitchen*, son emprendimientos actuales, novedosos, accesibles y beneficiosos, con mucha acogida en el mercado gastronómico y de rápido crecimiento empresarial, gracias a la coexistencia estratégica del uso de aplicativos de *delivery*; conforme se acredita con el éxito de 6 de los 8 propietarios entrevistados, quienes por la prosperidad alcanzada vienen reinvertiendo en nuevas marcas, capacitando a sus trabajadores y abriendo nuevos filiales del negocio, por lo tanto, al crear más empleo, alquilar nuevos locales, comprar más bienes e insumos, etc. están dinamizando y contribuyendo a la reactivación económica en el sector gastronómico de Lima Metropolitana.

**SEGUNDA:** Con respecto al objetivo específico uno, Canales de Distribución:

La distribución de los productos que ofrece las *Dark Kitchen*, mediante el uso de aplicativos y traslado de los pedidos bajo modalidad de *delivery*, que son rasgos distintivos de esta nueva idea de negocios, ha tenido mucha aceptación entre los consumidores, porque les brinda facilidad, comodidad, rapidez y seguridad al realizar el pedido, así como, ha favorecido la concreción de un mayor número de transacciones comerciales incrementado la demanda y la oferta de bienes y servicios vinculados a esta modalidad de negocio.

Conforme corrobora el testimonio de los 8 entrevistados, el uso de *delivery* propios o tercerizados, ha contribuido al crecimiento del negocio, al posicionamiento de la marca en el mercado y la centralización de los clientes. Sobre el uso de las aplicaciones, unos consideran necesario desde la apertura y otros, cuando el negocio está afincado y en crecimiento. Sin embargo, todos coinciden en señalar que la mayoría de las personas tienen acceso a un

celular inteligente, un enorme porcentaje de ellas usan aplicativos y cada vez más prefieren hacer sus pedidos por ese medio, porque les resulta más fácil, cómodo, rápido y seguro realizar una compra.

**TERCERA:** Sobre la subcategoría Productos Sustitutos:

Los emprendedores de las *Dark Kitchen*, identifican al mercado gastronómico limeño como muy competitivo, que ofrece una gran oferta de productos con múltiples cualidades que facilitan la sustitución de sus productos, por esta razón, trabajan por la diferenciación de su marca mediante su calidad, creatividad, sabor, presentación, precio, etc; y contribuyen a la diversificación de la oferta culinaria y consolidar al Perú como “La Capital de la Gastronomía de América Latina” y “El Mejor Destino Culinario del Mundo”.

Cada una de las *Dark Kitchen*, manifiestan conocer a sus competidores directos e indirectos, la calidad, el precio, los insumos, sus promociones, etc. de los productos parecidos que ofrecen, en tal sentido, consideran a la diferenciación como un factor importante al momento de iniciar una idea de negocio, por estas consideraciones, ofrecen una variedad de productos que pueden solicitar, dependiendo de la demanda del consumidor y también cuentan con el factor “*WOW*”, en el cual se espera romper y superar la expectativa de cliente.

**CUARTA:** Con respecto a la subcategoría Reducción de Costos Fijos:

Los propietarios de las *Dark Kitchen*, reconocen el valor de los costos fijos como cantidades de dinero que se paga mensualmente, durante el periodo de vida del producto o el servicio, por la infraestructura, servicios básicos, personal, seguros, publicidad, etc. que serán

cargados al valor de la producción, por lo que deben optimizar el uso de los recursos, controlar su valor y procurar su reducción, sin afectar la calidad del bien o servicio, así como mantener los precios competitivos.

Los emprendedores han identificado como estrategias para reducir o mantener los costos fijos, las alianzas y negociaciones con todos los proveedores, ampliar su presencia en el mercado y posicionar la marca elevando la demanda de sus productos, a fin de elevar el volumen de venta y facturación, para que los costos fijos se trasladan y se distribuyen entre el número de bienes producidos o servicios prestados, por cuanto mayor sea el volumen de producción su incidencia sobre el precio del producto será menor.

### **3.1.6 Recomendaciones**

El análisis de la información que recoge las dificultades, preocupaciones y expectativas de los entrevistados, así como, las conclusiones a las que hemos arribado en la presente investigación, nos permite formular las siguientes recomendaciones:

**PRIMERA:** En relación a la categoría objetivo general:

Es importante tener siempre en consideración al cliente, ya que buscamos que reciba el mejor servicio y que aprecie a la marca. Como se vió a lo largo del desarrollo del trabajo, el apostar por las *Dark Kitchen* implica estar atentos a todos los ámbitos de su desarrollo. Las *Dark Kitchen*, llegan y se desarrollan en un panorama mundial pero sobre todo en el Perú optando por una herramienta de reactivación; una forma de emprender. Con una economía golpeada, esta fue la forma más adecuada para reactivar el rubro gastronómico el cual

abarcaría el uso y desarrollo por aplicativos móviles, que iban con ascenso de aceptación. Así como el poco contacto entre personas ya que se consume en el hogar, salvaguardando así a los clientes frente a la emergencia sanitaria que ocurre. Finalmente, con su inversión mínima a comparación de un restaurante, pero siempre buscando superar la expectativa del cliente y la satisfacción de este. Las *Dark Kitchen* llegaron para quedarse y van abriendo más su camino en el Perú, generando una nueva forma de aumentar el desarrollo de nuestra gastronomía y la reactivación de la misma.

**SEGUNDA:** Sobre los canales de distribución:

Analizar sus opciones entre *delivery* propio y/o *delivery* por aplicativo. Uno de los dos se puede acomodar en el impulso de su *Dark Kitchen*. El *delivery* propio para comenzar, es una opción que permite personalizar las entregas y se lleva a cargo un control minucioso de los pedidos; por otro lado, el *delivery* por aplicativo móvil genera una amplitud de opciones, asimismo, la comisión por el uso de la app puede ser discutido con la empresa a escoger. Esta plataforma cuenta con diversas opciones y facilidades para desenvolver la *Dark Kitchen*, el alcance que puede lograr permite hacer visible la marca generando que se posicione en la mente del cliente, los cuales ven estas plataformas como espacios dinámicos para adquirir productos que satisfagan sus necesidades.

**TERCERA:** Sobre la subcategoría de Productos sustitutos:

Se recomienda, así como es importante el desarrollo de marca y todo lo que abarca no se descuide el identificar a sus competidores, tantos directos como indirectos. Muchos de los entrevistados identificaron a sus competidores; algunos presentan directos, los cuales buscan

establecer y marcar una diferencia, así como otros indirectos que sus clientes buscarían por la practicidad de su producto y su facilidad de adquisición. En este caso la forma infalible es lograr generar un producto único, no solo como plato, sino el conjunto del servicio y todo lo que abarca para proporcionar una experiencia única, el cual se torna en el factor diferenciador entre las demás marcas y sería llamativa para que el cliente siga apostando por la marca. Teniendo en claro que la identidad de la marca, el producto, los insumos con los cuales se elabora y factores como el precio, serán vistos por la empresa para generar una competencia entre los demás y resaltar el factor diferencial propio en el rubro gastronómico; dejando así que el cliente siempre va a tener la última decisión de cual elegir.

**CUARTA:** Sobre la reducción de costos fijos:

Se analice y se desarrolle atención a los detalles como la inversión requerida y utilidades que se generen. Si bien las *Dark Kitchen* requieren menor inversión ante un restaurante, pero igual existen costos que se deben controlar para no generar pérdida. Por otro lado, la dirección de todo negocio es determinada por los dueños, los cuales buscan dar continuidad al negocio y no solo generar utilidades. Lo más óptimo es apostar por invertir; no sólo como se vio a lo largo del presente trabajo, sino enfocarse en mejoras de marca como estructurales, en el personal o futuramente en un local; ya que generan un desarrollo y un posicionamiento de marca. Finalmente, se tiene conocimiento que el año 2020 no fue un año fácil, se identificó como un año de cambios y adaptaciones en la cual los dueños de las *Dark Kitchen* lo tomaron como un desafío. Teniendo aun así un panorama complicado, se buscó el desarrollo y el mejoramiento, sabiendo que todo emprendimiento es un proceso de tiempo y esfuerzo, pero el éxito se puede alcanzar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿Cuál será el aforo permitido en reapertura de restaurantes y centros comerciales a partir del 1 de marzo? (2021, 25 de febrero de). *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-anuncia-reapertura-de-restaurantes-y-centros-comerciales-pero-con-aforo-minimo-pcm-coronavirus-peru-cuarentena-nndc-noticia/>
- Adapting Operations During COVID 19: Dark Kitchen Masterminds, Part 2*. (2020, 28 de julio de). Fourth UK.  
<https://www.fourth.com/en-gb/blog/workforce-management/adapting-operations-during-covid-19-dark-kitchen-part2/>
- Alzamora Gutiérrez, A., y Céspedes Olazo, G. (2019). *Factores que influyen en la decisión de compra de comida a través de plataformas online de los consumidores limeños entre 18 y 35 años* [tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626093>
- Amaiquema Marquez, F. A., Vera Zapata, J. A., y Zumba Vera, I. Y. (2019, octubre-diciembre). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 354-360.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500354&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500354&lng=es&tlng=es)
- América Retail. (2017, 5 de abril de). *Perú: Miraflores y Surco los reyes del fast food*.  
<https://www.peru-retail.com/miraflores-surco-districtos-mas-locales-fast-food-lima/>
- Apaza, N. (2020). *La influencia del estado de emergencia por el COVID-19 en la reactivación del sector gastronómico en la ciudad de Tacna, 2020* [tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional – Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1546>
- Apps de delivery son cada vez más populares en el país. (2019, 31 de enero de). *Info Marketing*. <https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/apps-de-delivery-son-cada-vez-mas-populares-en-el-pais/>
- Arellano Consultores. (2021, 21 de mayo de). *Apps de delivery: una lucha a toda velocidad*.  
<https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>
- Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*.  
<http://www.eumed.net/libros/2007b/299>

- Arrué, O. (2020, febrero). *Las dimensiones de la calidad de servicio percibida, el producto y el precio en relación a la satisfacción de los clientes entre 18 y 35 años que asisten a los Fast Good ubicados en la Zona 7 de Lima Metropolitana* [trabajo de investigación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651929/Arru%c3%a9GO.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Asociación Nacional de Restaurantes NRA. (2020, 1 de octubre de).  
[www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)
- Banco Mundial mejora previsión de crecimiento para economía peruana a 8.1% en el 2021. (2021, 29 de marzo de). *Gestión*.  
<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mejora-prevision-de-crecimiento-para-economia-peruana-a-81-en-el-2021-noticia/?ref=gesr>
- Battaglia (2008a) en Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.<sup>a</sup> ed.) [Libro electrónico]. McGraw-Hill Education.
- Benedet, M. (2020, 7 de mayo de). *Costes fijos de una empresa en sus inicios*. EAE Business School.  
<https://retos-directivos.eae.es/costes-fijos-empresa-inicios/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Pearson Educación.
- Bravo, F. (2021, 5 de mayo de). *Delivery Perú: las 7 principales apps para ordenar tu pedido online*. Ecommerce News.  
<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/delivery-peru.html>
- Buchi, H. (1992). Reactivación económica en tiempos de recesión. *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales*, (30), 91-103.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.30.349>
- Burneo, K., Larios, J., y Zárate, G. (2015). *Economics* (1era ed.). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Business Empesarial. (2020, 14 de mayo de). *¿Cuáles son los productos con mayor demanda por app de delivery?*  
<http://www.businessempesarial.com.pe/cuales-son-los-productos-con-mayor-demanda-por-app-de-delivery/>
- Business Insider. (2019, 22 junio). Así está el mercado de las apps de entrega de comida a domicilio. Business Insider España.

- <https://www.businessinsider.es/mercado-apps-entrega-comida-domicilio-432741>
- CaapLATAM. (2021, 11 de febrero de). *Empresas de delivery en el mundo para usuarios con hambre*.
- <https://capplatam.com/articulos-guias/empresas-de-delivery/>
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica* (1era ed.). San Marcos.
- Castillo Fung, M., Tagle Anco, T., y Sánchez Rivera, F. (2020). *Análisis de la Generación de Valor Organizacional a partir del Alineamiento Estratégico. Estudio de las empresas de reparto (delivery) de comida en Lima Metropolitana* [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Católica del Perú.
- [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16999/CASTILLO\\_FUNG\\_TAGLE\\_ANCO\\_S%C3%81NCHEZ\\_RIVERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16999/CASTILLO_FUNG_TAGLE_ANCO_S%C3%81NCHEZ_RIVERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Collison, J. (2020). *The Impact of Online Food Delivery Services on Restaurant Sales*. Stanford University.
- <https://web.stanford.edu/~leinav/teaching/Collison.pdf>
- Conti, P. (2019). *Plan de Negocio para el desarrollo de una organización del Rubro Gastronómico en la ciudad de Córdoba*. [trabajo de grado, Siglo 21]. Repositorio Institucional – Universidad Siglo 21.
- <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18044>
- EAE Business School. (2020, 7 mayo). *Costes fijos de una empresa en sus inicios*. [Desafíos de la Gestión Empresarial].
- <https://retos-directivos.eae.es/costes-fijos-empresa-inicios/>
- EAE Business School. (2021, 30 de abril de). *Cómo controlar la amenaza de productos sustitutos*.
- <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/>
- El Comercio. (2021, 25 febrero). *¿Cuál será el aforo permitido en reapertura de restaurantes y centros comerciales a partir del 1 de marzo?* El Comercio Perú.
- <https://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-anuncia-reapertura-de-restaurantes-y-centros-comerciales-pero-con-aforo-minimo-pcm-coronavirus-peru-cuarentena-nndc-noticia/>
- El Peruano. (2021, 11 enero). *Produce impulsa la reactivación de la gastronomía y mercados de abastos*. Noticias | Diario Oficial El Peruano.

<https://elperuano.pe/noticia/113298-produce-impulsa-la-reactivacion-de-la-gastronomia-y-mercados-de-abastos>

Fondo Monetario Internacional. (2021, abril). *Perspectivas de la Economía Mundial* “Manejar recuperaciones divergentes”.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

Fourth UK. (2020). *Adapting Operations During COVID 19: Dark Kitchen Masterminds, Part 2*. <https://www.fourth.com/en-gb/blog/workforce-management/adapting-operations-during-covid-19-dark-kitchen-part2/>

Fuentes, C. (2020, 18 de diciembre de). *Economía peruana: perspectivas para el 2021*. *ESAN Graduate School of Business*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/18/economia-peruana-perspectivas-para-el-2021/#:%7E:text=La%20econom%C3%ADa%20peruana%20ha%20registrado,12%20%25%20al%20cierre%20del%202021>

Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., y Edel Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2), 42-53.

<https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>

Gestión. (2020, 2 julio). *Reactivación de restaurantes: pollerías, chifas y cebicherías tendrán la mayor demanda*.

Gestión. (2021, 10 marzo). *Restaurantes con salón o dark kitchen: ¿Cómo elegir el modelo más adecuado para emprender?*

<https://gestion.pe/tendencias/restaurantes-con-salon-o-dark-kitchen-como-elegir-el-modelo-mas-adecuado-para-emprender-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (2021a, marzo 29). *Banco Mundial mejora previsión de crecimiento para economía peruana a 8.1% en el 2021*.

<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mejora-prevision-de-crecimiento-para-economia-peruana-a-81-en-el-2021-noticia/?ref=gesr>

Gob.pe (2020, 8 de mayo de). *Protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (con propia logística del establecimiento y protocolo de seguridad y recojo en local)*. *Gobierno del Perú*.

<https://www.gob.pe/institucion/produce/informes-publicaciones/563534-protocolo-de-restaurantes-y-afines-autorizados-para-entrega-a-domicilio-produce>

- Gob.pe. (2020, 8 mayo). *Protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (PRODUCE)*. Gobierno del Perú.  
<https://www.gob.pe/institucion/produce/informes-publicaciones/563534-protocolo-de-restaurantes-y-afines-autorizados-para-entrega-a-domicilio-produce>
- Gómez Paredes, L., Meneses Gutiérrez, J., y Quispe Alarcón, Y. (2020). *Identificación de perfiles del consumidor de aplicativos móviles de delivery de comida en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana* [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17081/G%C3%93MEZ\\_PAREDES\\_MENESES\\_GUTIERREZ\\_QUISPE\\_ALARC%C3%93N%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17081/G%C3%93MEZ_PAREDES_MENESES_GUTIERREZ_QUISPE_ALARC%C3%93N%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Henández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M., Menéndez Valencia, S., y Mendoza Torres, C. P. (2016). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw Hill Education.  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Heredia, C., Tamayo Salcedo, A. L., Castro Ricalde, D., y Muñoz Muñoz, I. (2016, marzo-junio). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamérica. *CIENCIA ergo-sum*, 23(1), 76-84.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10444319009>
- Info Marketing.pe. (2019, 31 enero). *Apps de delivery son cada vez más populares en el país*. El portal del Marketing en el Perú.  
<https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/apps-de-delivery-son-cada-vez-mas-populares-en-el-pais/>
- Janesick, V. J., y Abbas, N. (2011). “Stretching” Exercises for Qualitative Researchers. *Sociological Research Online*, 16(4), 225-226.  
<https://doi.org/10.1177/136078041101600402>
- Jiménez, M. (2021, 18 de febrero de). Not so dark capta 20 millones y acelera para lograr ser el líder europeo de las 'dark kitchens'. *CincoDías. El País*.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/18/companias/1613647492\\_178985.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/18/companias/1613647492_178985.html)
- Kroeger, T. (2003). *Exploring the comparative cost-effectiveness of economic incentive and command-and-control instruments, and of renewable energy technologies in PM 10 emission control: a case study of Lima-Callao, Peru*. State University of New York College of Environmental Science and Forestry.

- <https://www.proquest.com/openview/ee83773d708f162f9e50bbb58fc6ad5c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- La República. (2019, 27 mayo). *Ventas de los fast food en el Perú incrementan con \$700 millones este año*. <https://larepublica.pe/marketing/852786-ventas-de-los-fast-food-en-el-peru-incrementan-con-700-millones-este-ano/>
- Lozano, I. (2020, 21 de enero de). Apps de delivery: ¿Qué piden y cuánto gastan los peruanos en verano? *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/economia/peru/glovo-rappi-uber-eats-aplicativos-de-delivery-que-piden-y-cuanto-gastan-los-peruanos-en-verano-retail-consumo-noticia/>
- Malegarie, J., y Fernández, P. (2016). *El rol de las hipótesis en la investigación: entretelones en la experiencia de enseñanza-aprendizaje*. En V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, Mendoza, Argentina.
- Marketing Directo. (2017, 31 de julio de). *El 66% de la población mundial usará dispositivos móviles en 2022*.  
<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/mobile-marketing/el-66-poblacion-empleara-dispositivos-moviles-en-2022>
- Martín, J. (2018, 9 de enero de). *Competitividad: aplicar las cinco fuerzas de Porter como garantía*. Cerem Business School.  
<https://www.cerem.pe/blog/entiendes-las-cinco-fuerzas>
- Martinez Pacheco, I. (2021, mayo). La evolución de los modelos conceptuales en la industria restaurantera. De los atributos físicos al valor experiencial gastronómico. *Revista Perspectivas*, (47), 95-122.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332021000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332021000100005)
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Editorial Trillas.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018, 11 de diciembre de). Mincetur: gastronomía y moda son los principales rubros de franquicias en el Perú. *Gobierno del Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/23570-mincetur-gastronomia-y-moda-son-los-principales-rubros-de-franquicias-en-el-peru>
- Ministerio de la Producción . (2017). Estadística MYPYME.  
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1), 128-136.

Organización Mundial del Turismo (2020). Las Llegadas de Turistas Internacionales Podrían Caer un 20-30% en 2020.

<https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>

Padilla Buñay, A., Lluglla Luna, L. A., Álvarez Arboleda, W. R., y Ramírez Rodríguez, B. E. (2021, 2 de junio de). Crisis y reactivación turística en tiempos de covid-19. Cámara de turismo provincia de Pastaza. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 426-434.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000300426&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300426&lng=es&tlng=es).

Parrales Herrera, S. (2020). *Análisis de la usabilidad de las aplicaciones móviles más utilizadas para pedidos a domicilio en Ecuador ante la emergencia sanitaria y restricción de movilidad por el coronavirus COVID-19* [tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15768/1/T-UCSG-PRE-ART-IPM-188.pdf>

Parsa, H. G., Self, J., Gregory, A., y Yoon, H. (2020). Consumer behavior in restaurants: assessing the importance of restaurant attributes in consumer patronage and willingness to pay. *Journal of Services Research*, 12(12), 29-56.

[https://www.researchgate.net/publication/258120897\\_Consumer\\_Behavior\\_in\\_Restaurants\\_Assessing\\_the\\_Importance\\_of\\_Restaurant\\_Attributes\\_in\\_Consumer\\_Patronage\\_and\\_Willingness\\_to\\_Pay](https://www.researchgate.net/publication/258120897_Consumer_Behavior_in_Restaurants_Assessing_the_Importance_of_Restaurant_Attributes_in_Consumer_Patronage_and_Willingness_to_Pay)

Payo, A. (2019, 22 de junio de). *Juego de Glovos: así se configura el tablero de las apps de entrega de comida a domicilio en el mundo*. Business Insider España.

<https://www.businessinsider.es/mercado-apps-entrega-comida-domicilio-432741>

Perú Retail. (2017, 4 de abril de). *Miraflores y Surco son los distritos con más locales de fast food en Lima*.

<https://www.peru-retail.com/miraflores-surco-distritos-mas-locales-fast-food-lima/>

Perú Retail. (2018, 30 abril). *El uso de apps de delivery creció un 30% en Lima*.

<https://www.peru-retail.com/el-uso-de-apps-de-delivery-crecio-un-30-en-lima/>

Phern Chern, B., y Binti Sh. Ahmad, F. (2020, junio). Supply chain evolution. A study of opportunities and challenges of virtual kitchens in Malaysia. *Journal of Critical Reviews*, (7), 361-368.

<http://www.jcreview.com/fulltext/197-1593588129.pdf>

- Poma, M. (2016). *Mistura: the culinary journey in Peru. Analyzing Peru's largest food festival through food identity and pride.*  
[https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/155226/1/Poma\\_Pacheco\\_Marylita\\_Car\\_mesi\\_T.pdf](https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/155226/1/Poma_Pacheco_Marylita_Car_mesi_T.pdf)
- Portal de Turismo. (2021, 18 de febrero de). *Ahora Perú señala que más de 70,000 restaurantes han cerrado durante la pandemia.*  
<https://portaldeturismo.pe/noticia/ahora-peru-senala-que-mas-de-70000-restaurantes-han-cerrado-durante-la-pandemia/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2da ed.). Grupo Editorial Patria.
- Produce impulsa la reactivación de la gastronomía y mercados de abastos. (2021, 11 de enero de). *El Peruano.*  
<https://elperuano.pe/noticia/113298-produce-impulsa-la-reactivacion-de-la-gastronomia-y-mercados-de-abastos>
- Reactivación de restaurantes: pollerías, chifas y cebicherías tendrán la mayor demanda. (2020, 2 de julio de). *Gestión.*  
<https://gestion.pe/economia/reactivacion-de-restaurantes-pollerias-chifas-y-cebicherias-tendran-la-mayor-demanda-noticia/>
- Restaurantes con salón o dark kitchen: ¿Cómo elegir el modelo más adecuado para emprender? (2021, 10 de marzo de). *Gestión.*  
<https://gestion.pe/tendencias/restaurantes-con-salon-o-dark-kitchen-como-elegir-el-modelo-mas-adecuado-para-emprender-noticia/?ref=gesr>
- Reyes Perzabal, F. L., Gómez Peralta, J. A., Vázquez Quitl, R., y Chávez Guzmán, H. J. (2021). Servicio de Entrega: Tendencia de Hábitos y Consumo de Comida Mediante el uso de Aplicaciones Móviles. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(4), 96.  
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n4p96>
- Romero, D. (2021, 24 de febrero de). Only delivery: ¿es factible este modelo de negocio en el sector gastronómico? *ESAN Graduate School of Business.*  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/only-delivery-es-factible-este-modelo-de-negocio-en-el-sector-gastronomico/>
- Salazar Duque, D., y Burbano Argoti, C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(1), 2-14.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000100002>

- Salazar, W; Cabrera-Vallejo, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 13-20.  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81649428003.pdf>
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es).
- Santiago Ortega, R. (2013). *Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización* [tesis doctoral, Universidad del Turabo].  
[https://www.academia.edu/38485755/Impacto\\_de\\_la\\_gestion\\_estrategica\\_e\\_integraci%C3%B3n\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos\\_con\\_la\\_planificaci%C3%B3n\\_estrategica\\_de\\_la\\_organizaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/38485755/Impacto_de_la_gestion_estrategica_e_integraci%C3%B3n_de_los_recursos_humanos_con_la_planificaci%C3%B3n_estrategica_de_la_organizaci%C3%B3n)
- Savin-Baden y Major, (2013) en Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.) [Libro electrónico]. McGraw-Hill Education.
- Schaefer, M. (2020, 10 de junio de). *Ghost Kitchens: Food Delivery Amid Lockdown*. Euromonitor International.  
<https://go.euromonitor.com/webinar-cf-2020-ghostkitchens.html#download-link>
- Schaefer, M. (2021, 14 de abril de). *Ghost Kitchens, Virtual Restaurants Enter Next Stage of Evolution*. Euromonitor International.  
<https://blog.euromonitor.com/ghost-kitchens-virtual-restaurants-enter-next-stage-of-evolution/>
- Sierra, C., Moreno, J., y Silva, H. (2015, septiembre-diciembre). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla – Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(3), 512-529.
- Statista. (2020, 27 de noviembre de). United States: number of digital shoppers 2016-2021.  
<https://www.statista.com/statistics/183755/number-of-us-internet-shoppers-since-2009/>
- Taylor, K. (2019, 16 de diciembre de). Chipotle execs say the chain doesn't need to partner with ghost kitchens: 'chipotle has a dark kitchen in every single restaurant'. *Business Insider*. <https://www.proquest.com/newspapers/chipotle-execs-say-chain-doesnt-need-partner-with/docview/2395313511/se-2?accountid=43847>

ThePowerMBA. (2020, 5 de noviembre). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa.*

<https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Toledo, A. (2014). *Buen Provecho: The strategies of participation and construction in Peruvian food policy* [tesis doctoral, Indiana University].

<https://www.proquest.com/openview/44e4a20e7ab2d921d277912b78c7cc14/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

*Ventas de los fast food en el Perú incrementan con \$700 millones este año.* (2019, 27 de mayo de). *La República.*

<https://larepublica.pe/marketing/852786-ventas-de-los-fast-food-en-el-peru-incrementan-con-700-millones-este-ano/>

Ventus. (2021, 18 de marzo de). *Apps de delivery de restaurantes en Perú.*

<https://ventuscorp.pe/blog/apps-de-delivery-de-restaurantes-en-peru/>

Villagómez, C. (2021). *Uso De La Inteligencia De Negocios Como Herramienta De Internacionalización De Las Pymes De Banano En Ecuador* [tesis doctoral, Keiser University].

<https://www.proquest.com/openview/3f9291b1d8f19af29c29cfd937214ca7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

## ANEXOS

**ANEXO A: Empresas de *delivery* a nivel mundial y cobertura con la que cuentan.****Tabla A1: Empresas de *delivery* a nivel mundial y cobertura con la que cuentan**

<b>EMPRESA DE <i>DELIVERY</i></b>	<b>COBERTURA</b>
Pedidos Ya	Bolivia, Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, Paraguay, República Dominicana, Perú y Panamá.
Uber Eats	Bangladesh, Australia, Bolivia, Brasil, Chile, Hong Kong, Ecuador, Costa Rica, República Dominicana, Uruguay, Kenya, Panamá, Perú, Guatemala, El Salvador, Honduras, Reino Unido., Canadá, Suecia, República Checa, Argentina, Egipto, Francia, Colombia, Italia, Irlanda, México, Nueva Zelanda, Holanda, Polonia, Portugal, Rumania, Arabia Saudita, Sudáfrica, Sri Lanka, España, Suiza, Taiwán, Ucrania, Emiratos Árabes y EE.UU.
Rappi	Colombia, México, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Uruguay, Perú y Chile.
Glovo	España, Portugal, Italia, Marruecos, Georgia, Croacia, Francia, Polonia, Kazajistán, Uruguay, Serbia y Kenya.
Deliveroo	Singapur, España, Reino Unido, Kuwait, Francia, Hong Kong, Taiwán, Irlanda, Países Bajos, Australia, Italia, Emiratos Árabes Unidos y Bélgica.
Grubhub	EE.UU.
Didi Food	México
Hugo app	El Salvador, República Dominicana, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Guatemala.
DoorDash	EE.UU y Canadá
Postmates	EE.UU

**Elaboración propia****Fuente:** CaapLatam, 2020

## ANEXO B: Aplicativos de *delivery* a nivel nacional.

Tabla B1: Aplicativos de *delivery* a nivel nacional.

EMPRESA DE <i>DELIVERY</i>	DESCRIPCIÓN
RAPPI	Cuenta con propuestas de restaurantes y productos de supermercados, boticas, etc.
Pedidos Ya	Antiguamente Glovo, cuenta con diversas propuestas de restaurantes y cuenta con planes de expandirse en el interior del país. Hasta el momento tiene mas de 5000 comercios afiliados a la aplicación.
Manzana Verde	<i>Delivery</i> con propuesta saludable, teniendo aproximadamente 100 opciones para solicitar, contando con costo 0 de envío.
CornerShop	Esta aplicación se especializa en supermercados, iniciando operaciones en el 2019. A lo largo del tiempo ha ido incrementando sus opciones con restaurantes y cuenta con cobertura en el sur del país.

Elaboración propia

Fuente: Bravo, F (2021)

## ANEXO C: Marcas de *delivery* que predominan en Lima y Provincias, 2021

### Marcas que más recuerda (mención espontánea)

	Total	Lima	Provincias
	65%	68%	54%
	38%	46%	9%
	37%	40%	26%
	16%	18%	8%
	10%	10%	7%

Elaboración: Arellano Consultores, 2021

Fuente: Arellano Consultores, 2021

## ANEXO D: Matriz Categorización

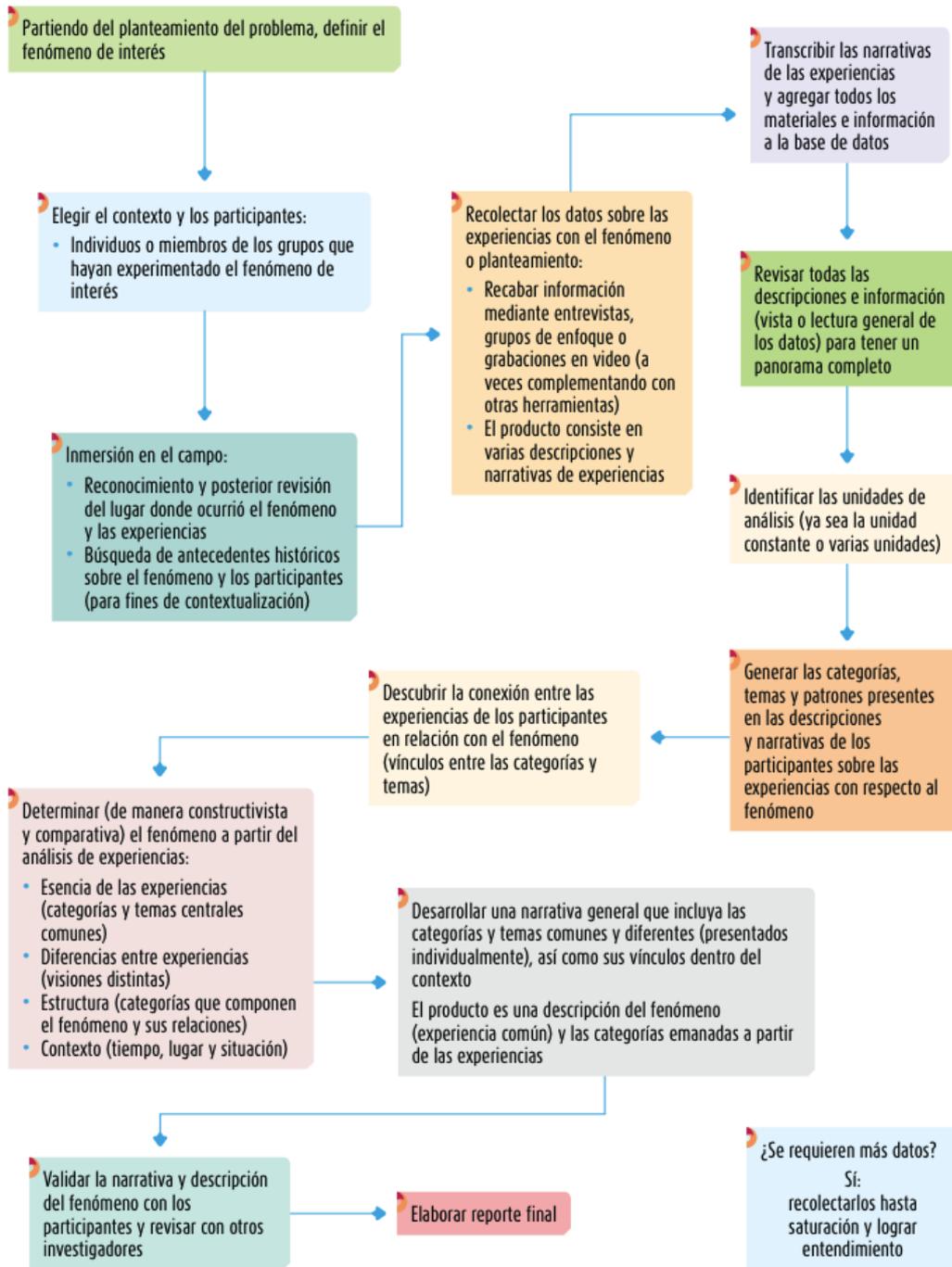
**Tabla D1: Matriz de categorización**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUB CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<i>Dark Kitchen</i>	Schaefer (2021), director global de alimentos y bebidas de Euromonitor International, define “Las <i>Dark Kitchen</i> o las <i>Ghost Kitchens</i> son instalaciones de cocción que producen alimentos solo para la entrega a domicilio sin áreas de comedor o de áreas frente al cliente, esto puede ser operado por un restaurante individual o por terceros”	La categoría de <i>Dark Kitchen</i> está dividida en 3 sub categorías las cuales son las siguientes: Canales de distribución, productos sustitutos y refucción de costos fijos.	Canales de Distribución	<i>Delivery</i> por aplicativo	Desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras tras el uso de <b>delivery por aplicativo</b> ? Describir.	Técnica: Entrevista
				<i>Delivery</i> Propio	¿Qué tan viable ha sido el uso de <b>delivery propio</b> ? Describir.	
				Ingresos	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor <b>ingresos</b> ?	
			Productos Sustitutos	Competidores directos	¿A quiénes considera sus <b>competidores directos</b> ? ¿por qué?	
				Competidores indirectos	¿A quienes considera sus <b>competidores indirectos</b> ? ¿por qué?	
				Diferenciación		

					¿Cuál sería su factor de <b>diferenciación</b> , porque?	Instrumento: Cuestionario (guía de entrevista)
				Variedad	¿Qué <b>variedad</b> de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	
				Precio	¿Cuál es el rango de <b>precio</b> que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	
			Reducción de Costos Fijos	Inversión	¿Cuál fue el rango de presupuesto de <b>inversión</b> para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	
				Beneficios económicos	¿Qué <b>beneficios económicos</b> ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	
				Éxito	¿Considera que ha tenido el <b>éxito</b> que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	

Elaboración Propia

## ANEXO E: PRINCIPALES ACCIONES PARA IMPLEMENTAR UN DISEÑO FENOMENOLÓGICO.



**Elaboración:** Hernández, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2016)

**Fuente:** Hernández R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2016). Metodología de la Investigación (6.a ed.) [Libro electrónico]. McGraw-Hill Education.

**ANEXO F: Población de *Dark Kitchen* en Lima Metropolitana y Callao.****Tabla F1: Población de *Dark Kitchen* en Lima Metropolitana y Callao.**

	NOMBRE		NOMBRE
1	Nori Taco	27	3 Pollos <i>Darks</i>
2	La Verbena Taller	28	La 1562
3	Clank	29	Brasafina.pe
4	High Sushi	30	Elemental <i>PokenRolls</i>
5	Kamesushi	31	Bunstogo.pe
6	ilPacífico	32	Chef.Giancarlo
7	El Perropan	33	Pitcher Gastro Bar
8	Ohakken	34	Madburger
9	Cocina de esquina	35	<i>The Chosen Wings</i>
10	Familia Diaz con Esquina	36	KUK
11	Manduca	37	Que Tal Pan
12	Yopo	38	Los Pipes y la Chave
13	Shimao	39	Street Burger Lima
14	Michi en Casa	40	Que Buen Chancho
15	Esquina del Sabor	41	Wings Club
16	Roll Lima	42	Pisco & Pesca
17	Pizukie	43	Nocturnos.pe
18	Shake it	44	D'estrada Piqueos y más
19	Wafel pop	45	Burrito
20	Pastelo	46	La Esquina del Sabor
21	Superfries	47	Fut Burget
22	Kitchen Kraft	48	Poke51
23	La Pastana	49	Freshii
24	Sams Peru	50	<i>Movie Snack</i>
25	La Manetta	51	La Muralla
26	Patatas <i>Dark Kitchen</i>	52	<i>Rolls and Wok</i>

Elaboración propia

ANEXO G: MUESTRA A INVESTIGAR - DUEÑOS DE *DARK KITCHEN*Tabla G1: MUESTRAS A INVESTIGAR - DUEÑOS DE *DARK KITCHEN*

	NOMBRE	LOGO
1	KUK	
2	Burrito	
3	Los Pipes y la Chabe	
4	<i>Rolls and wok</i>	
5	<i>The Chosen Wings</i>	
6	Familia Diaz con Esquina	

7	FutBurger	
8	D'Estrada	

Elaboración propia

**Anexo H: Validez del instrumento - Aldo Medina**

Lima, 24 de julio del 2021

Estimado(a) :

Aldo Medina

Presente:

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ (a) para validar el contenido de los instrumentos que llevan por título: **Cuestionario para describir las características de la implementación de *Dark Kitchen* como medio de reactivación económica, y Entrevista para conocer a profundidad la implementación de *Dark Kitchen* como medio de reactivación económica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana.**

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal del cuestionario, las preguntas para la entrevista, la tabla de especificaciones respectivas, y el formato de validación, el cual deberá llenar de acuerdo con sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, relevancia y coherencia de los contenidos de los diversos ítems del cuestionario.

Agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo nos permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedamos en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Antonella Cardenas Rossi

Paloma Alejandra Najarro Flores

**Anexo H: Validez del instrumento - Aldo Medina (continuación)****INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO****(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario para describir a profundidad la implementación de *Dark Kitchen* como medio de reactivación ecocómica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana, que forman parte del estudio “*DARK KITCHEN COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR GASTRONÓMICO EN LIMA METROPOLITANA, 2020*”, que corresponde a un investigación de tipo cualitativa.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: \_01\_

Fecha actual: 28/07/2021

Nombres y Apellidos de Juez: Aldo Medina Gamero

Institución donde labora: Universidad San Ignacio de Loyola

Años de experiencia profesional o científica: 18 años

Grado de Instrucción: Magíster

Puesto que desempeña: Docente investigador



---

Firma y/o Sello

## Anexo H: Validez del instrumento - Aldo Medina (continuación)

### 1. CUESTIONARIO PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE *DARK KITCHEN* COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA.

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: Administración Hotelera

Tema: *Dark Kitchchen* : como medio de Reactivación Económica en el Sector Gastronómico en Lima Metropolitana, 2020.

#### Operacionalización de las variables

Variable	Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión	Indicador
<i>Dark Kitchen</i>	Analizar la importancia de las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Mostrar la relevancia de los canales de distribución en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Canales de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Delivery</i> por aplicativo.</li> <li>● <i>Delivery</i> propio.</li> <li>● Ingresos.</li> </ul>
		Identificar la estimación de los productos sustitutos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competidores Directos</li> <li>● Competidores Indirectos.</li> <li>● Diferenciación.</li> <li>● Variedad.</li> <li>● Precio.</li> </ul>
		Describir el valor de la reducción de costos fijos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Reducción de Costos Fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inversión.</li> <li>● Beneficios económicos.</li> <li>● Éxito.</li> </ul>

**Anexo H: Validez del instrumento - Aldo Medina (continuación)**

**.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DARK KITCHEN COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA.**

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

**Calificación:** Muy aceptable (5)    Aceptable (4)    Regular (3)    Poco aceptable (2)    Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1. Canales de distribución</b>																	
a	D esde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.	X					x					X					
b	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio ? Describir.	X					X					X					
c	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?	X					X					X					
<b>2. Productos Sustitutos</b>																	
a	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿Por qué?	X					X					X					
b	¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿Por qué?	X					X					X					
c	¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿Por qué?		x					x				X					
d	¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?	X					X					X					
e	¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	X					X					X					
<b>3. Reducción de Costos Fijos</b>																	
a	¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?	X					X					X					
b	¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	X					X					X					
c	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?	x					X					X					

## **Anexo H: Validez del instrumento - Aldo Medina (continuación)**

### **2. ENTREVISTA PARA CONOCER A PROFUNDIDAD LA IMPLEMENTACIÓN DE DARK KITCHEN COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECOCÓMICA EN EL SECTOR GASTRONÓMICO EN LIMA METROPOLITANA.**

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: Administración Hotelera

Tema: *Dark Kitchchen*: como medio de reactivación económica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana, 2020.

OBJETIVO: Complementar la información hallada en el cuestionario con preguntas abiertas basadas en los objetivos específicos de la investigación.

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de preguntas para que sean respondidas por usted. Lea detenidamente cada una de ellas. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

Estimado/a participante

Somos Antonella Cardenas y Paloma Najarro, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener el grado de Licenciadas en Administración Hotelera por la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo de este proyecto es Analizar la importancia de las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020. La información recabada será utilizada únicamente para fines académicos en beneficio de la industria hotelera y turística.

#### **Entrevista a dueños de *Dark Kitchen*.**

1. Desde la apertura de su *Dark Kitchen* hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de *delivery* por aplicativo? Describir.
2. ¿Qué tan viable ha sido el uso de *delivery* propio ? Describir.
3. Entre los dos canales de distribución (*delivery* propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?
4. ¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿por qué?
5. ¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿por qué?
6. ¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿por qué?
7. ¿Qué variedad de productos ofrece su *Dark Kitchen*?
8. ¿Cuál es el rango de precio que maneja en su *Dark Kitchen*? ¿Por qué?
9. ¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su *Dark Kitchen*? ¿Por qué?
10. ¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su *Dark Kitchen*?
11. ¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su *Dark Kitchen*?

## Anexo I: Validez del instrumento - Karen Guillen

Lima, 24 de julio del 2021

Estimado(a) :

Karen Guillen

Presente:

Nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ (a) para validar el contenido de los instrumentos que llevan por título: **Cuestionario para describir las características de la implementación de *Dark Kitchen* como medio de reactivación económica, y Entrevista para conocer a profundidad la implementación de *Dark Kitchen* como medio de reactivación económica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana.**

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal del cuestionario, las preguntas para la entrevista, la tabla de especificaciones respectivas, y el formato de validación, el cual deberá llenar de acuerdo con sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, relevancia y coherencia de los contenidos de los diversos ítems del cuestionario.

Agradecemos de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo nos permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedamos en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Antonella Cardenas Rossi

Paloma Alejandra Najarro Flores

**Anexo I: Validez del instrumento - Karen Guillen (continuación)****INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO****(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario para describir a profundidad la implementación de *Dark Kitchen* como medio de reactivación ecocómica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana, que forman parte del estudio “*DARK KITCHEN COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL SECTOR GASTRONÓMICO EN LIMA METROPOLITANA, 2020*”, que corresponde a un investigación de tipo cualitativa.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: \_02\_

Fecha actual: 14 de agosto

Nombres y Apellidos de Juez: Nancy Karen Guillen Rojas

Institución donde labora: USIL

Años de experiencia profesional o científica: 3 años

Grado de Instrucción: Maestría

Puesto que desempeña: Coordinación Carrera de Administración en Turismo - USIL



---

Firma y/o Sello

## Anexo I: Validez del instrumento - Karen Guillen (continuación)

### 1. CUESTIONARIO PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE *DARK KITCHEN* COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA.

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: Administración Hotelera

Tema: *Dark Kitchchen*: como medio de Reactivación Económica en el Sector Gastronómico en Lima Metropolitana, 2020.

#### Operacionalización de las variables

Variable	Objetivo general	Objetivos específicos	Dimensión	Indicador
<i>Dark Kitchen</i>	Analizar la importancia de las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Mostrar la relevancia de los canales de distribución en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Canales de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Delivery</i> por aplicativo.</li> <li>● <i>Delivery</i> propio.</li> <li>● Ingresos.</li> </ul>
		Identificar la estimación de los productos sustitutos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competidores Directos</li> <li>● Competidores Indirectos.</li> <li>● Diferenciación.</li> <li>● Variedad.</li> <li>● Precio.</li> </ul>
		Describir el valor de la reducción de costos fijos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.	Reducción de Costos Fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inversión.</li> <li>● Beneficios económicos.</li> <li>● Éxito.</li> </ul>

**Anexo I: Validez del instrumento - Karen Guillen (continuación)**

**.1 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO PARA DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DARK KITCHEN: COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA.**

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)**

**Calificación:** Muy aceptable (5)    Aceptable (4)    Regular (3)    Poco aceptable (2)    Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1. Canales de distribución</b>																	
a	D desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de <i>delivery</i> por aplicativo? Describir.		X				X					X					
b	¿Qué tan viable ha sido el uso de <i>delivery</i> propio ? Describir.		X					X				X					
c	Entre los dos canales de distribución ( <i>delivery</i> propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?		X				X					X					
<b>2. Productos Sustitutos</b>																	
a	¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿por qué?		X				X					X					
b	¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿por qué?		X				X					X					
c	¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿por qué?				X			X				X					
d	¿Qué variedad de productos ofrece su <i>Dark Kitchen</i> ?		X				X					X					
e	¿Cuál es el rango de precio que maneja en su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?		X				X					X					
<b>3. Reducción de Costos Fijos</b>																	
a	¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su <i>Dark Kitchen</i> ? ¿Por qué?		X				X					X					
b	¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?		X				X					X					
c	¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su <i>Dark Kitchen</i> ?		X				X					X					

## Anexo I: Validez del instrumento - Karen Guillen (continuación)

### 2. ENTREVISTA PARA CONOCER A PROFUNDIDAD LA IMPLEMENTACIÓN DE DARK KITCHEN COMO MEDIO DE REACTIVACIÓN ECOCÓMICA EN EL SECTOR GASTRONÓMICO EN LIMA METROPOLITANA.

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

CARRERA: Administración Hotelera

Tema: *Dark Kitchen* como medio de reactivación económica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana, 2020.

OBJETIVO: Complementar la información hallada en el cuestionario con preguntas abiertas basadas en los objetivos específicos de la investigación.

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de preguntas para que sean respondidas por usted. Lea detenidamente cada una de ellas. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

Estimado/a participante

Somos Antonella Cardenas y Paloma Najarro, nos encontramos realizando un trabajo de investigación para obtener el grado de Licenciadas en Administración Hotelera por la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo de este proyecto es Analizar la importancia de las *Dark Kitchen* como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020. La información recabada será utilizada únicamente para fines académicos en beneficio de la industria hotelera y turística.

#### Entrevista a dueños de *Dark Kitchen*

1. Desde la apertura de su *Dark Kitchen* hasta ahora, ¿que tanto ha variado el rango de cobertura tras el uso de *delivery* por aplicativo? Describir.
2. ¿Qué tan viable ha sido el uso de *delivery* propio ? Describir.
3. Entre los dos canales de distribución (*delivery* propio o por aplicativo), ¿cuál genera mayor ingresos?
4. ¿A quiénes considera sus competidores directos? ¿por qué?
5. ¿A quienes considera sus competidores indirectos? ¿por qué?
6. ¿Cuál sería su factor de diferenciación? ¿por qué?
7. ¿Qué variedad de productos ofrece su *Dark Kitchen*?
8. ¿Cuál es el rango de precio que maneja en su *Dark Kitchen*? ¿Por qué?
9. ¿Cuál fue el rango de presupuesto de inversión para su *Dark Kitchen*? ¿Por qué?
10. ¿Qué beneficios económicos ha obtenido desde la apertura de su *Dark Kitchen*?
11. ¿Considera que ha tenido el éxito que esperaba con la apertura de su *Dark Kitchen*?

Comentarios:

En líneas generales las preguntas propuestas son acertadas, sin embargo agregaría 2 o 3 preguntas que abarquen la perspectiva del usuario respecto a los *Dark Kitchen*, y las opiniones de mejora frente a este servicio.

## Anexo J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia

<b>TÍTULO</b>	<i>Dark Kitchen.</i> como medio de reactivación económica en el sector gastronómico en Lima Metropolitana, 2020.
<b>PROBLEMA</b>	<p><u>Problema general:</u> ¿Cuál es la importancia de las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?</p> <p><u>Problemas específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la relevancia de los canales de distribución en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?</li> <li>- ¿Cuál es la estimación de los productos sustitutos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?</li> <li>- ¿Cuál es el valor de la reducción de costos fijos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020?</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<p><u>Objetivo general:</u> Analizar la importancia de las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar la relevancia de los canales de distribución en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.</li> <li>- Identificar la estimación de los productos sustitutos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.</li> <li>- Describir el valor de la reducción de costos fijos en las <i>Dark Kitchen</i> como herramienta de reactivación económica en los restaurantes de Lima Metropolitana durante el año 2020.</li> </ul>
<b>CATEGORÍA</b>	<i>Dark Kitchen.</i>
<b>SUBCATEGORÍA</b>	<p><u>Subcategoría 1:</u> Canales de distribución.</p> <p><u>Subcategoría 2:</u> Productos sustitutos.</p> <p><u>Subcategoría 3:</u> Reducción de costos fijos.</p>
<b>INDICADORES</b>	<p><i>Delivery</i> por aplicativo.</p> <p><i>Delivery</i> Propio.</p> <p>Ingresos.</p> <p>Competidores directos.</p> <p>Competidores indirectos.</p> <p>Diferenciación.</p> <p>variedad.</p> <p>Precio.</p> <p>Inversión.</p> <p>Beneficios económicos.</p> <p>Éxito.</p>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p><u>Tipo de investigación:</u> Básica / puro / teórica.</p> <p><u>Diseño:</u> Fenomenológico.</p> <p><u>Enfoque:</u> Cualitativo.</p> <p><u>Población:</u> 52</p> <p><u>Muestra:</u> 8</p> <p><u>Técnica:</u> Entrevista.</p> <p><u>Instrumento:</u> Cuestionario.</p>

Elaboración Propia

**Anexo K: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - KUK**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **ANTONELLA MONZON** identificado con DNI 74879100, en mi calidad de GERENTE GENERAL Y COFUNDADORA, de la empresa/institución Kuk Perú SAC. con R.U.C N° 20606102659, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Miraflores.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Titulo Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74879100

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

Antonella /.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo L: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - *THE CHOSEN WINGS***

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo Carlos Aurelio Motin Torres identificado con DNI 70675460, en mi calidad de sub-gerente y socio, de la empresa/institución ACOE SAC. con R.U.C N° 20605662812, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Santiago de Surco.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Titulo Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 70675460

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo M: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - BURRITO REVOLUTION**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **CLAUDIA FOSSA GONZALES** identificado con DNI 42220184, en mi calidad de PROPIETARIA, de la empresa/institución Inversiones Fossa eirl / Burrito Revolution. con R.U.C N° 20603178131, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Surquillo.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Título Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 42220184

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo N: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - FUTBURGER**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **VICTOR MANUEL PACHECO LUNA** identificado con DNI 46721701, en mi calidad de GERENTE GENERAL Y ACCIONISTA MAYORITARIO, de la empresa/institución FUTBURGER. con R.U.C N° 20604228108, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Jesús María.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Título Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 46721701

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo Ñ: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - FAMILIA DIAZ CON ESQUINA**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **MARTÍN ALEJANDRO PELÁEZ COLLANTES** identificado con DNI 73508984, en mi calidad de DUEÑO, de la empresa/institución Familia Díaz con Esquina, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Lince.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Título Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73508984

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo O: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - LOS PIPES Y LA CHABE**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **XCARET BUSTAMANTE MORALES** identificado con DNI 74873263, en mi calidad de COMMUNITY MANAGER, de la empresa/institución Los Pipes y la Chabe, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Barranco.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Titulo Profesional.

*XCaret*

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74873263

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

*Antonella /.*

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

*Paloma*

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo P: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - ROLLS AND WOK**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **JUAN ANTONIO CONTRERAS AÑORGA** identificado con DNI 46096290, en mi calidad de DUEÑO, de la empresa/institución Rolls and Wok. con R.U.C N° 20537953820, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Magdalena.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Titulo Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 46096290

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

**Anexo Q: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE  
EMPRESA - D' ESTRADA**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA**



Yo **MIGUEL ÁNGEL ESTRADA ORTEGA** identificado con DNI 45969725, en mi calidad de DUEÑO, de la empresa/institución D'estrada. con R.U.C N° 10708630409, ubicada en la ciudad de Lima, en el Distrito de Callao.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

Al señor(a) Antonella Cardenas Rossi, identificada con DNI N° 74921039 y Paloma Alejandra Najarro Flores, identificada con DNI N° 73796498, Bachilleres de la carrera de ADMINSITRACION HOTELERA para que utilicen la siguiente información de la empresa:

Cantidad de personal, así como sus datos básicos para poder realizar la respectiva encuesta. A la par disponer de información respecto a métodos de reparto, canales de venta, inversión y productos en venta.

Con la finalidad de poder desarrollar nuestra Tesis y optar al grado de Título Profesional.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 45969725

Los bachilleres declaran que los datos proporcionados en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En el caso de comprobarse la falsedad de datos, los egresados serán sometidos al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; se asumirá toda responsabilidad.

---

Firma o sello del representante  
DNI: 74921039

---

Firma o sello del representante  
DNI: 73796498

## FIGURAS

**Figura 1:**

Últimas proyecciones de crecimiento de perspectivas de la economía mundial.

**Últimas proyecciones de crecimiento de Perspectivas de la economía mundial**

(PIB real, variación porcentual anual)

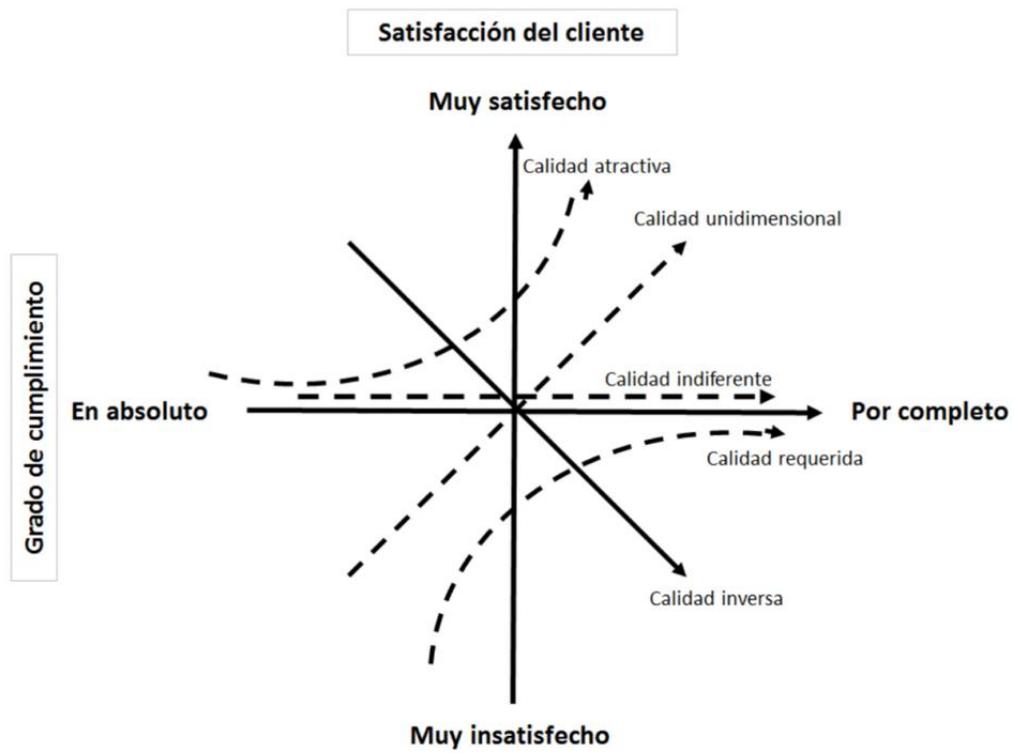
	PROYECCIONES		
	2020	2021	2022
<b>Producto mundial</b>	<b>-3,3</b>	<b>6,0</b>	<b>4,4</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>-4,7</b>	<b>5,1</b>	<b>3,6</b>
Estados Unidos	-3,5	6,4	3,5
<b>Zona del euro</b>	<b>-6,6</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>
Alemania	-4,9	3,6	3,4
Francia	-8,2	5,8	4,2
Italia	-8,9	4,2	3,6
España	-11,0	6,4	4,7
<b>Japón</b>	<b>-4,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,5</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>-9,9</b>	<b>5,3</b>	<b>5,1</b>
<b>Canadá</b>	<b>-5,4</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>
<b>Otras economías avanzadas</b>	<b>-2,1</b>	<b>4,4</b>	<b>3,4</b>
<b>Economías emergentes y en desarrollo</b>	<b>-2,2</b>	<b>6,7</b>	<b>5,0</b>
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</b>	<b>-1,0</b>	<b>8,6</b>	<b>6,0</b>
China	2,3	8,4	5,6
India	-8,0	12,5	6,9
ASEAN-5	-3,4	4,9	6,1
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</b>	<b>-2,0</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>
Rusia	-3,1	3,8	3,8
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>-7,0</b>	<b>4,6</b>	<b>3,1</b>
Brasil	-4,1	3,7	2,6
México	-8,2	5,0	3,0
<b>Oriente Medio y Asia Central</b>	<b>-2,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>
Arabia Saudita	-4,1	2,9	4,0
<b>África subsahariana</b>	<b>-1,9</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>
Nigeria	-1,8	2,5	2,3
Sudáfrica	-7,0	3,1	2,0
<i>Partidas informativas</i>			
<b>Economías emergentes y de mediano ingreso</b>	<b>-2,4</b>	<b>6,9</b>	<b>5,0</b>
<b>Países en desarrollo de bajo ingreso</b>	<b>0,0</b>	<b>4,3</b>	<b>5,2</b>

**Fuente:** Fondo Monetario Internacional. 2021

**Elaboración:** Fondo Monetario Internacional. 2021

**FIGURA 2:**

Modelo Kano

**Fuente:** Salazar, et al, 2016**Elaboración:** Salazar, et al, 2016