Licenciatura de Administración

PLAN DE MARKETING SOBRE UN EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

Sushi Hai Puerto Iguazú 2025

Autor

Sánchez Cuenca, Natalia Paola

Registro N°: 23332

nataliasanchezcuenca@gmail.com

Profesor tutor

Maradona, María Fernanda

Mendoza, 2025

RESUMEN TECNICO

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Plan de Marketing estratégico aplicado al emprendimiento familiar Sushi Hai, dedicado a la elaboración y comercialización de sushi y productos de cocina japonesa adaptados a los gustos regionales de Argentina. La investigación surge ante la necesidad de lograr un posicionamiento rápido y efectivo en distintos mercados locales, dado que el emprendimiento se relocaliza cada tres o cuatro años por motivos familiares.

El estudio se apoya en el marco teórico de las empresas familiares y el emprendedurismo, destacando la influencia del compromiso, la flexibilidad, la visión de largo plazo y los valores familiares en la gestión del negocio. A su vez, se definen la misión, visión y valores organizacionales como base para la construcción de una propuesta de valor centrada en la calidad, frescura, abundancia y adaptación a diversas necesidades alimentarias.

Metodológicamente, se combinan el análisis documental y entrevistas exploratorias, aplicando técnicas de análisis de contenido. Para el diagnóstico estratégico se utilizan herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA, permitiendo comprender tanto el entorno competitivo como la situación interna del emprendimiento.

A partir de este diagnóstico se formula un plan de marketing basado en el mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción), con énfasis en la diferenciación, la presencia digital y la estandarización de procesos, con el fin de favorecer el crecimiento, la replicabilidad y la sostenibilidad del emprendimiento en distintos contextos geográficos.

Palabras claves

Empresas familiares - sushi - comida japonesa - Plan de negocios - Plan de Marketing

INDICE

INTRODUCCION 5
1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO 5
1.1 ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA 5
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 8
1.3 OBJETIVO GENERAL 8
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9
1.5 HIPÓTESIS 9
2 ESTRATEGIA METODOLÓGICA 10
3 MARCO TEÓRICO 11
CAPITULO I: EMPREDEDURISMO EN EMPRESAS FAMILIARES 13
1. EMPRESAS FAMILIARES 13
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR 13
1.2 VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: 15
1.3 DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: 16
2. SER EMPRENDEDOR 18
2.1 ONCE CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR 19
2.2 EL TRIÁNGULO INVERTIDO 20
3. BREVE HISTORIA DEL SUSHI: ORIGEN 21
4. DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO DE SUSHI HAI 22
4.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO 22
4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN 24
4.2.1 MISIÓN DE SUSHI HAI 26
4.2.2 VISIÓN DE SUSHI HAI 26
4.2.3 VALORES ORGANIZACIONALES DE SUSHI HAI 26
CAPITULO II: HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE ENTORNOS 28
1. ANALISIS PESTLE 29
1.1 FACTORES PESTLE 30
1.1.1 FACTORES POLÍTICOS 30
1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS 30
1.1.3 FACTORES SOCIALES 31
1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS 31
1.1.5 FACTORES LEGALES 31
1.1.6 FACTORES ECOLÓGICOS 32
1.2 PESTLE APLICADO A SUSHI HAI 2025 PUERTO IGUAZÚ 32
1.3 CONCLUSIÓN PESTLE SUSHI HAI 38
1.4 TABLA DE APOYO PARA LA REVISIÓN DEL ANÁLISIS PESTLE 40
2. CINCO FUERZAS DE PORTER 46
2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS 47
2.1.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES 47
2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 49
2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES 50
2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS 50
2.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES 51
2.2 APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE SUSHI HAI 52
2.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES EN SUSHI HAI 53
2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN SUSHI HAI 54
2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES DE SUSHI HAI 54
2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN SH 55

2.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EN SUSHI HAI 56
2.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS APLICADO 5 FUERZAS 57
3. ANALISIS MATRIZ FODA 58
3.1 ANÁLISIS FODA DE SUSHI HAI 60
3.1.1 FORTALEZAS 61
3.1.2 DEBILIDADES 62
3.1.3 OPORTUNIDADES 62
3.1.4 AMENAZAS 62
3.2 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS FODA PARA SUSHI HAI 63
3.2.1 ESTRATEGIAS FO (UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES) 63
3.2.2 ESTRATEGIAS DO (SUPERAR DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES) 64
3.2.3 ESTRATEGIAS FA (USAR LAS FORTALEZAS PARA ENFRENTAR AMENAZAS) 65
3.2.4 ESTRATEGIAS DA (REDUCIR DEBILIDADES Y MINIMIZAR AMENAZAS) 65
3.3 CONCLUSIÓN GENERAL FODA 67
CAPITULO IV: MIX DE MARKETING: LAS 4 P 69
1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO DE SUSHI HAI 70
2.PRODUCTO 71
2.1 APLICACIÓN DE MIX DE MARKETING PARA SUSHI HAI 76
2.1.1 PRODUCTO SUSHI HAI 76
2.1.2 MARCA 78
2.1.3 EMPAQUE 81
2.1.4 ETIQUETADO 81
2.1.5 SERVICIOS DE APOYO 82
2.2 DECISIONES SOBRE LA LÍNEA Y LA MEZCLA DE PRODUCTOS 83
2.2.1 DECISIONES SOBRE LA LÍNEA DE PRODUCTOS 83
2.2.2 DECISIONES SOBRE LA MEZCLA DE PRODUCTOS 84
2.2.3 VALOR ESTRATÉGICO DE LA LÍNEA Y LA MEZCLA DE PRODUCTOS 86
3. PRECIO 87
3.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE PRECIOS 87
3.1.1 FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL COSTO 88
3.1.2 FIJACIÓN DE PRECIOS DE COSTO MÁS MARGEN 88
3.1.3 FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA 89
3.1.4 ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN LA MEZCLA DE PRODUCTOS 89
3.1.5 FIJACIÓN DE PRECIOS DE LÍNEA DE PRODUCTOS 90
3.1.6 FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS OPCIONALES 90
3.1.7 FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS CAUTIVOS 90
3.1.8 FIJACIÓN DE PRECIOS DE SUBPRODUCTOS 90
3.1.9 FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICO 91
3.2 PRECIO: APLICACIÓN AL CASO SUSHI HAI 91
3.2.1 DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTO 91
3.2.2 ESTRATEGIA FRENTE A LA COMPETENCIA 92
3.2.3 PRECIOS DE PRODUCTOS CAUTIVOS Y OPCIONALES 92
3.2.4 FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICO 92
3.3 CUADRO RESUMEN COMPARANDO MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS 93
4 PROMOCIÓN 94
4.1 MEZCLA DE PROMOCIÓN 95
4.1.1 PUBLICIDAD 95
4.1.2 PROMOCIÓN DE VENTAS 95
4.1.3 RELACIONES PÚBLICAS 96

4.1.4 VENTA PERSONAL 96
4.1.5 MARKETING DIRECTO Y DIGITAL 96
4.2 CINCO HERRAMIENTAS DE LA PROMOCIÓN EN SUSHI HAI 97
4.2.1 PUBLICIDAD 97
4.2.2 PROMOCIÓN DE VENTAS 97
4.2.3 RELACIONES PÚBLICAS 98
4.2.4 VENTA PERSONAL 99
4.2.5 MARKETING DIRECTO Y DIGITAL 99
5 PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN) 100
6. INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PLAN DE MARKETING (KPIS) 102
7 CONCLUSIÓN GENERAL DEL MARKETING MIX DE SUSHI HAI 105
CAPITULO V CONCLUSION GENERAL 107
BIBLIOGRAFIA 110
ANEXOS 112

INTRODUCCION

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se desarrollará un plan de Marketing sobre un emprendimiento familiar que tiene como producto principal el sushi y productos relacionados a la cocina japonesa moderna y adaptada a los gustos y costumbres de las distintas provincias de Argentina.

La elección del tema surge a partir de la experiencia adquirida a través de los años de emprender en el rubro y la necesidad de tener un fuerte impacto en el entorno en el cual se va a desarrollar, debido a la necesidad de cambios de domicilio tenemos poco tiempo para explotar el potencial del negocio.

Sushi Hai se ha desarrollado a través de los últimos 9 años en la Provincia de San Luis (2016-2018), en Azul Buenos Aires (2019-2022) y en estos momentos en Puerto Iguazú provincia de Misiones, encontrando en cada lugar distintas costumbres gastronómicas en el cliente potencial.

Actualmente el negocio posee una ubicación temporal con algunas ofertas de trabajo colaborativo en distintos hoteles y bares con la propuesta de noches temáticas de sushi para el público en general.

Realizar un plan de Marketing y consolidar conocimientos concretos sobre el emprendimiento permitirá tener en claro cuáles son las bases sobre las que se sustenta el negocio, aspecto que es considerado clave para su correcto funcionamiento y la posibilidad de trasmitir estos conocimientos claves a quienes quieran replicar en forma de franquicia.

También nos permitirá determinar cuál es el entorno en el que se encuentra, y cuáles son las estrategias de marketing más adecuadas a implementar para dar a conocer a la marca y atraer clientes.

1.1 Estado actual del conocimiento sobre el tema.

El trabajo reconoce los siguientes antecedentes:

1. Porter afirma que el plan de marketing debe estar alineado con la estrategia competitiva adoptada por la empresa. Sostiene que las acciones de marketing deben contribuir a construir una ventaja competitiva sostenible, evitando decisiones aisladas o tácticas sin coherencia estratégica. En este sentido, las políticas de producto, precio, comunicación y distribución deben derivarse del análisis de las cinco fuerzas competitivas. Esta integración permite que la organización se posicione de manera sólida frente a sus competidores actuales y potenciales.

2. Jerome E. McCarthy, desarrolla la idea que el plan de marketing debe estructurarse a partir del modelo de las 4P: producto, precio, plaza y promoción. McCarthy propone un enfoque gerencial que orienta la toma de decisiones hacia la satisfacción del cliente y la coherencia entre cada variable del mix. Bajo esta visión, el plan de marketing debe definir con claridad la propuesta de valor, los canales de distribución, la política de precios y las estrategias comunicacionales. La integración de estos elementos permite optimizar la eficiencia comercial y fortalecer la competitividad del negocio en su mercado objetivo.

3. Ocaña establece que el plan de marketing debe integrarse plenamente dentro de la Dirección estratégica de la organización. Sostiene que las decisiones de marketing deben derivarse del análisis del entorno, de las capacidades internas y de los objetivos estratégicos definidos, garantizando coherencia y orientación a largo plazo. Bajo esta visión, el plan de marketing funciona como una herramienta para articular acciones operativas que apoyen la estrategia general del negocio. Además, destaca la importancia de la adaptación continua según los cambios del mercado y las necesidades del cliente, asegurando así un desempeño competitivo sostenido.

4. Peter Leach, reconocido por sus investigaciones sobre empresas familiares 1993, ofrece una perspectiva valiosa para comprender este tipo de organizaciones. Examina características que diferencian a estas empresas de aquellas que no poseen estructura familiar.

   Las empresas familiares suelen enfrentar retos que impactan directamente la gestión estratégica, como la falta de profesionalización, la resistencia al cambio o la concentración de decisiones. Sin

embargo, también poseen fortalezas relevantes como cohesión interna, valores sólidos, flexibilidad y resiliencia.

5. Philip Kotler y Gary Armstrong, autores de referencia en el ámbito del marketing estratégico y operativo. Según Kotler y Armstrong (2018), el marketing mix constituye "el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo", herramientas que se agrupan en cuatro variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción.

   También se ha sacado conclusiones de trabajos de investigación en los cuáles se han desarrollado Planes de Marketing en empresas pertenecientes a distintos sectores económicos.

1. Paturzo, Josefina. (2019). Plan de marketing: Sushieast (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

   La investigación elabora un plan de marketing para Sushieast, un negocio de sushi por delivery en la zona este de Mendoza, donde existe una oportunidad por la limitada oferta gastronómica. A partir de bibliografía, entrevistas y encuestas, se concluye que el mercado es favorable y que la calidad es el factor clave para los clientes. Aunque se deben monitorear la entrada de competidores y la inestabilidad económica, el negocio resulta prometedor y con potencial de crecimiento.

2. Ibarra, Ivana Gabriela. (2023). Plan de marketing: generación de valor en un emprendimiento familiar (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

   El trabajo busca desarrollar un Plan de Marketing para un emprendimiento familiar con el fin de evaluar su situación actual y definir objetivos de corto y largo plazo. La meta es fortalecer la propuesta de valor mediante mejoras en producto, distribución, precio y promoción, para así incrementar ventas y posicionamiento. La metodología combina el análisis teórico, basado principalmente en el libro Marketing de Lamb, Hair y McDaniel, con información primaria obtenida a través de encuestas a los consumidores de las mermeladas artesanales.

3. Ledda Vicente, Mariángeles. (2019). Plan de marketing para una empresa familiar: cerámica artesanal indoamericana (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

   El trabajo busca determinar si es posible mejorar el posicionamiento de la marca mendocina Cerámicas Abya Yala mediante un plan de marketing adaptado a su mercado y características. Para

ello se estudia el contexto cultural de los pueblos originarios que inspiran sus diseños, se analiza el entorno micro y macro, y se investigan las preferencias del mercado objetivo mediante encuestas. Finalmente, se integran conceptos y metodologías de marketing tradicional y digital para elaborar un plan estratégico que permita orientar mejor las decisiones y alcanzar el objetivo planteado

4. Universidad San Ignacio de Loyola. (2023, 18 diciembre). Aplica este ejemplo de plan de marketing y aprende a impulsar tu negocio. Blogs USIL.

   El artículo de la Universidad San Ignacio de Loyola expone un ejemplo de plan de marketing que arranca con un análisis de la situación (incluyendo FODA), continúa con la identificación del mercado objetivo y la competencia, define objetivos claros y medibles, detalla la estrategia de producto-precio-distribución-promoción, presenta un cronograma de acciones y presupuesto, y finaliza indicando la medición mediante indicadores clave (KPIs)

1.2 Problema de investigación

Los consumidores del departamento de Iguazú, Misiones, se caracterizan por la fuerte influencia gastronómica proveniente de Brasil y Paraguay, así como por la constante afluencia de turistas nacionales que demandan, durante todo el año, una amplia variedad de propuestas gastronómicas disponibles en la zona.

Para garantizar el funcionamiento eficiente de un emprendimiento, resulta fundamental contar con un profundo conocimiento del negocio mediante la elaboración de un plan de marketing. Este instrumento permite no sólo establecer objetivos claros considerando las fortalezas y amenazas del emprendimiento, sino también definir estrategias de posicionamiento y proyección de ventas para un período determinado. De este modo, facilitan la adaptación del proyecto a las particularidades y requerimientos de cada región del país donde se desee expandir la actividad.

Dado que la oferta gastronómica en la región es muy amplia, es esencial agregar valor al servicio para lograr la diferenciación frente a la competencia. De esta forma, el emprendimiento podrá destacarse no sólo dentro del rubro de la comida japonesa, sino también frente al conjunto de propuestas gastronómicas que conforman el mercado local.

1.3 Objetivo general

- Definir en qué medida la formulación e implementación de un plan de marketing estratégico inciden en la expansión del emprendimiento y en la aceleración de su posicionamiento competitivo ante cambios de distintos segmentos y áreas geográficas.

- Posicionar y consolidar la marca de sushi en el mercado local, garantizando la continuidad de la demanda y la fidelización de clientes, a pesar de los cambios de domicilio del negocio. Para ello se busca asegurar una comunicación clara, fortalecer la presencia digital y optimizar los procesos de distribución y atención al cliente.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar qué segmentos de mercado presentan mayor potencial de consumo para el emprendimiento
- Definir las estrategias de comunicación digital que pueden aplicarse para incrementar la visibilidad de la marca en el corto plazo
- Establecer estrategias que permitan fortalecer la propuesta de valor ajustando atributos del producto.
- Definir lineamientos para mejorar la experiencia del consumidor mediante la optimización del servicio, tiempos de entrega, empaque y atención al cliente.
- Definir alianzas estratégicas con aplicaciones de delivery, comercios locales y eventos gastronómicos para ampliar el alcance geográfico.
- Establecer mecanismos de fidelización de clientes actuales.
- Precisar comportamiento de la competencia directa e indirecta y qué ajustes estratégicos se pueden implementar en precio, diferenciación y distribución.
- Especificar acciones de branding son necesarias para fortalecer el reconocimiento y la coherencia de la identidad de la marca.

1.5 Hipótesis

La hipótesis planteada para el trabajo es la siguiente:

“La implementación de un plan de marketing en el emprendimiento familiar dedicado a la elaboración y comercialización de sushi contribuye de manera significativa al crecimiento del negocio, facilita un posicionamiento más rápido en diversos mercados o zonas geográficas y promueve la obtención de una rentabilidad sostenible en el mediano plazo.”

En la hipótesis formulada, el crecimiento, posicionamiento y rentabilidad del emprendimiento emergen como variable dependiente (VD), definida como “la propiedad o característica que se trata

de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente (VI)", a causa de que constituye el factor observado para determinar el efecto de la esta última. En tanto, la Implementación del Plan de Marketing opera como VI debido a su incidencia sobre la variable dependiente (VD) (Hayman, 2014: 69).

2. Estrategia Metodológica

El trabajo de investigación dispone de dos etapas:

1. La recolección de la fuente primaria: se efectuará un relevamiento y análisis documental que comprenderá la revisión de los documentos existentes sobre programas de desarrollo. La metodología utilizada se orienta a la aplicación de la técnica conocida como análisis de contenido (AC) (Chiglione et al., 1982; Krippendorff, 1990; Piñuel Raigada, 2002). Esta técnica, interpretada como "la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto", dispone de tres etapas: a) pre análisis, que constituye la etapa de organización del material, en la que se definen los ejes del plan que permiten examinar los datos y realizar el AC propiamente dicho; b) codificación, instancia que consiste en generar una transformación de los datos brutos en datos útiles, y c) categorización, consistente en un proceso de clasificación de datos en torno a ideas, temas y conceptos que emergen del análisis del material de estudio. La identificación de las categorías emergentes constituye un proceso relacionado no sólo con el material de análisis sino con la formación y el propio marco teórico de la investigación.

2. En igual dirección, se realizarán entrevistas exploratorias a informantes clave, con el propósito de acceder a diferentes perspectivas sobre el objeto de estudio y obtener información adicional a la recolectada a través del análisis de documentos. Como estrategia metodológica, la entrevista dispone de dos funciones centrales:

a) permite una apropiada comprensión del objeto de estudio

b) asigna centralidad al entrevistado, quien compartirá y transmitirá su propia subjetividad asociada al desarrollo.

La información obtenida a través de entrevistas será analizada cualitativamente, a través de la interpretación de las respuestas. En primer lugar, se efectuará una lectura comprensiva de cada entrevista y luego se procederá a la identificación de líneas argumentativas, temas recurrentes, similitudes y énfasis diferenciados por entrevistado.

3. Marco Teórico

El presente trabajo de investigación utilizará bibliografía correspondiente a distintos autores y referentes de marketing y estrategia que exponen herramientas e instrumentos que facilitan el análisis de un emprendimiento familiar**.**

El plan de marketing constituye una herramienta fundamental para toda organización, independientemente de su tamaño o sector. Su utilidad radica en la posibilidad de diagnosticar con precisión la situación actual de la empresa mediante un análisis estructurado que permite identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. A través de este proceso, la organización no sólo reconoce los factores internos y externos que influyen en su desempeño, sino que también logra definir con mayor claridad sus prioridades estratégicas.

La implementación de un plan de marketing fomenta una cultura organizacional orientada a la planificación continua, la toma de decisiones informada y el monitoreo sistemático de las acciones ejecutadas. Esto contribuye a que la empresa desarrolle una visión más amplia del mercado, se adapte con mayor eficiencia a los cambios del entorno y optimice la asignación de recursos. En el marco de nuestra investigación, esta herramienta se constituye como un elemento esencial para alcanzar el objetivo principal: comprender de manera integral la situación de Sushi Hai y formular estrategias que potencien su crecimiento y competitividad.

En los primeros capítulos del trabajo se abordarán los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta. En este sentido, se recurrirá a las ideas sobre el emprendedurismo presentadas por el autor Andy Freire, quien destaca la importancia de la iniciativa, la innovación y el desarrollo de competencias emprendedoras como pilares del crecimiento empresarial. Su aporte permitirá comprender los procesos internos que impulsan la evolución de los negocios, especialmente de aquellos que nacen con una visión creativa y un fuerte compromiso por diferenciarse en el mercado.

Asimismo, se incorporarán los conceptos de empresas familiares desarrollados por Leach, autor que profundiza en la estructura particular de este tipo de organizaciones, su dinámica interna y los retos que enfrentan en su crecimiento. La visión de Leach permitirá contextualizar la realidad de Sushi Hai

y entender cómo sus características como empresa familiar influyen en su funcionamiento y en las decisiones estratégicas que adopta.

A continuación, el análisis se centrará de manera más específica en los aportes teóricos de Ocaña y Porter. Ambos autores destacan la relevancia de conocer a fondo la organización, explorar sus capacidades distintivas y cultivar la creatividad como elemento clave para el desarrollo de ventajas competitivas. En particular, Porter enfatiza la importancia de comprender el entorno competitivo en el que opera la empresa, evaluando factores como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presencia de productos sustitutos. Estos elementos permiten valorar la rentabilidad de un mercado y diseñar estrategias sólidas y sostenibles.

Por su parte, la teoría de Ocaña contribuye con una visión enfocada en la gestión estratégica del marketing, poniendo especial énfasis en la importancia de conocer en profundidad el negocio, identificar las variables clave del entorno y elaborar propuestas innovadoras que fortalezcan la relación con el mercado objetivo.

Finalmente, el eje central del análisis de Sushi Hai estará constituido por la aplicación de tres herramientas metodológicas fundamentales: el análisis FODA, el mix de marketing y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El análisis FODA permitirá identificar y organizar los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa. El mix de marketing facilitará el estudio detallado de variables como producto, precio, plaza y promoción, contribuyendo al diseño de estrategias comerciales coherentes con el perfil del negocio. Por último, el modelo de Porter proporcionará un entendimiento profundo de la estructura competitiva del sector, permitiendo evaluar con rigor las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

El desarrollo de estos capítulos proporcionará una base sólida para comprender la situación actual de Sushi Hai y formular recomendaciones estratégicas que contribuyan a su crecimiento sostenible y su consolidación en el mercado.

CAPITULO I

EMPREDEDURISMO EN EMPRESAS FAMILIARES

En el Capítulo I se desarrollarán los principales conceptos vinculados a las empresas familiares y al emprendedurismo, con el fin de establecer el marco teórico que sustenta la investigación. Posteriormente, se presentará el emprendimiento objeto de estudio, introduciendo la historia del producto principal, en este caso el sushi, y describiendo su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, se expondrá la historia de Sushi Hai desde sus inicios hasta la actualidad, integrando los conceptos de visión, misión y valores que orientan el accionar de la organización.

1. EMPRESAS FAMILIARES

Se analizará qué son las empresas familiares, sus características fundamentales y diferencias con las empresas no familiares. Además, se informarán sus ventajas y desventajas, como así también cuál es el ciclo de vida que se aplica a este tipo de organización.

1.1 Definición de Empresa Familiar

Peter Leach (1993), en su libro Empresas familiares, destaca que las empresas familiares difieren en aspectos de gran importancia con respecto a las organizaciones no familiares y que funcionan de una forma muy diferente. Es fundamental tener presente estas diferencias para desarrollar todo su potencial.

En el libro se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia controla las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque ocupan importantes posiciones en el management. Pero existen casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, que inciden sobre el futuro de la organización (relaciones padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos, primos, etc.).

Las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial. Pero por sus características pueden prosperar más en algunos campos como: empresas de servicios; comercio minorista y producción y distribución.

Las empresas familiares presentan una serie de características distintivas que las diferencian de otro tipo de organizaciones. A continuación, se detallan las principales, con una breve explicación de cada una:

1. Propiedad y control en manos de la familia: La empresa pertenece total o mayoritariamente a una familia, que conserva el control de las decisiones estratégicas y del rumbo del negocio.
2. Participación directa de la familia en la gestión: Uno o varios miembros de la familia ocupan roles clave en la dirección y en las operaciones diarias, influyendo de manera directa en la administración de la empresa.
3. Fuerte compromiso emocional: Los miembros de la familia suelen mostrar un alto nivel de involucramiento personal, ya que el éxito de la empresa está estrechamente ligado al prestigio y bienestar familiar.
4. Orientación al largo plazo: A diferencia de otras empresas, las familiares tienden a priorizar la continuidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo por sobre los beneficios inmediatos.
5. Valores familiares como base de la cultura organizacional: Los principios, creencias y normas de la familia fundadora se trasladan a la empresa, influyendo en la forma de trabajar, en la relación con los empleados y con los clientes.
6. Toma de decisiones centralizada y ágil: Al concentrarse el poder de decisión en pocos miembros de la familia, las respuestas suelen ser más rápidas y flexibles frente a los cambios del entorno.
7. Alto sentido de identidad y pertenencia: La empresa suele ser vista como una extensión de la familia, lo que refuerza el sentido de identidad tanto interna como externamente.
8. Sucesión como desafío clave: Leach destaca que la continuidad generacional y la planificación de la sucesión constituyen uno de los mayores retos de las empresas familiares.
9. Relación estrecha con clientes y comunidad: Las empresas familiares suelen construir vínculos cercanos y duraderos con sus clientes y con el entorno local, basados en la confianza y la reputación.

Las empresas familiares combinan aspectos económicos y emocionales, lo que les otorga importantes ventajas competitivas, pero también desafíos particulares que requieren una gestión consciente y planificada.

Podemos tener en cuenta las ventajas y desventajas de las empresas familiares que enumera el autor para el posterior análisis FODA de Sushi Hai; a continuación, se incorporan dichos conceptos.

1.2 Ventajas de las empresas familiares:

- Compromiso:

Se identifica que poseen un clima que genera alto grado de sentido de pertenencia. Alto grado de compromiso, ya que es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos empresarios, es el negocio de sus vidas, por lo que están dispuestos a aportar más tiempo y esfuerzo que si fueran empleados corrientes de organizaciones no familiares.

- Know how:

Cuentan con sus propias maneras de hacer las cosas, que los diferencian de la competencia.

Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero: en las empresas familiares, los ingresos no son un elemento fijo, deben decidir cuánto dinero pueden sacar para cubrir sus necesidades sin riesgos para la empresa. La flexibilidad en el trabajo, dinero y tiempo constituye una ventaja competitiva ya que les permite adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes, como no suele ocurrir con las otras empresas.

- Planeamiento a largo plazo:

Suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Esto les permite reducir riesgos y manejar de mejor manera los imprevistos. Por lo general, las familias tienen en claro sus objetivos para los próximos 10 o 15 años. El Dr. Peter Davis, autoridad en problemas de las empresas familiares, considera que, Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios, esa es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupadas por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única que puede verdaderamente hacer proyectos a largo plazo.

Sin embargo, aunque son eficientes en la planificación a largo plazo, no son tan buenas en su formalización.

- Cultura estable:

Las empresas familiares suelen tener culturas estables, ya que sus propietarios y directivos, tienen una experiencia de muchos años. Las relaciones cuentan con un largo período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurren con los métodos de trabajo y normas de la organización. Sin embargo, un ambiente demasiado estable, puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, donde nadie piense en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera pueda ser más eficiente.

- Rapidez en la toma de decisiones:

El proceso de toma de decisiones está en uno o dos individuos clave. La celeridad de la toma de decisiones tiene un valor comercial y, por lo tanto, la empresa familiar tiene una pequeña ventaja.

1.3 Desventajas de las empresas familiares:

- Rigidez:

Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. Es muy frecuente que se realicen las mismas acciones de la misma manera y por mucho tiempo. El cambio trae desorganización, riesgos comerciales e implica cambios en las filosofías y prácticas establecidas por antecesores.

- Desafíos comerciales:

Implica la modernización de las prácticas obsoletas, manejo de transiciones y aumento del capital. El manejo de las transiciones suelen ser un gran desafío para las empresas familiares a menudo puede significar el éxito o fracaso de este tipo de empresas. El cambio de directivos puede ser potencialmente destructivo cuando causan gran incertidumbre en el personal, los proveedores y la clientela, sobre todo cuando el cambio es radical. Constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.

Las empresas familiares están más limitadas para poder aumentar el capital. Suelen poner reparos para obtener dinero de fuentes externas a la empresa. Con frecuencia ocurre para conseguir capital a largo plazo para proyectos importantes, como abrir nueva plata o nueva línea, pero también para corto plazo. Detrás de las actitudes extremadamente cautelosas para la financiación externa, oculta un temor sobre la pérdida de control; aversión de que extraños puedan influir en las decisiones de la empresa.

- Sucesiones:

El paso de una generación a otra, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que normalmente se atraviesa con problemas. Hará surgir problemas emocionales que tendrán que ser subsanados. Esto también ocurre en las otras empresas, pero detrás de las empresas familiares hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado a la familia. Elegir a un sucesor puede implicar elegir entre hijos e hijas.

Sin embargo, para la empresa no es simplemente el paso de una generación a otra, sino que implica una transformación de la organización de acuerdo a nuevas pautas y nuevas ideas con respecto al manejo de la empresa, el personal, etc.

Representa una importante transición y el futuro de la empresa depende de cómo se transite esta etapa

- Conflictos emocionales:

Es importante destacar que la familia y la empresa son dos campos muy diferentes. El ámbito familiar se basa en aspectos emocionales como la lealtad y la protección, mientras que en la empresa importan los rendimientos y resultados. La empresa familiar es la fusión de estos dos grandes campos.

- Liderazgo y legitimidad:

El problema surge cuando nadie dentro de la organización está preparado para hacerse cargo del mismo. El error frecuente es la renuencia a distribuir el poder. Cada generación debe resolver sus propios conflictos, de forma de dejarle en la empresa en orden a las próximas generaciones. (LEACH, 1993)

A partir del análisis de la teoría de Peter Leach sobre las empresas familiares, puede afirmarse que el emprendimiento Sushi Hai refleja de manera clara muchas de las características fundamentales que describe el autor.

En primer lugar, Leach sostiene que las empresas familiares suelen estar gestionadas directamente por los miembros fundadores, concentrando la propiedad, la dirección y el control en el núcleo familiar. En Sushi Hai, la totalidad del emprendimiento es actualmente administrada por el matrimonio propietario, quienes asumen las funciones estratégicas, operativas y comerciales del negocio. Esta centralización permite una toma de decisiones ágil y coherente con los valores familiares.

Asimismo, el autor destaca el alto grado de compromiso emocional que caracteriza a este tipo de empresas. En Sushi Hai, dicho compromiso se manifiesta en el cuidado puesto en cada proceso productivo, en la atención personalizada al cliente y en la constante búsqueda de calidad, aspectos que reflejan una implicación que va más allá de lo estrictamente económico.

Otra de las características señaladas por Leach es la orientación al largo plazo y la preocupación por la continuidad del negocio. En este sentido, Sushi Hai presenta una clara visión de futuro, ya que ante una posible expansión se contempla, en primer lugar, la incorporación progresiva de los hijos del matrimonio como apoyo en la empresa, asegurando la transmisión de conocimientos, valores y cultura organizacional. Sólo en una instancia posterior se prevé la incorporación de personal externo, lo que evidencia una lógica típica de empresa familiar, donde se prioriza la participación de la familia antes de recurrir a recursos humanos ajenos al núcleo familiar.

Del mismo modo, Leach menciona la flexibilidad organizacional como una ventaja competitiva de las empresas familiares. Esta cualidad se observa en Sushi Hai en la capacidad de adaptación a las preferencias de los clientes, la incorporación de nuevas alternativas de productos y la rápida respuesta frente a los cambios del entorno.

Finalmente, el autor subraya la importancia de los valores familiares como base de la cultura empresarial. En Sushi Hai, valores como el compromiso, la responsabilidad, la cercanía con el cliente y la búsqueda permanente de calidad guían la gestión diaria y fortalecen la identidad del emprendimiento.

En síntesis, el análisis de Sushi Hai a la luz de la teoría de Peter Leach permite concluir que se trata de una empresa familiar en pleno desarrollo, gestionada por el matrimonio fundador y con una clara proyección de continuidad generacional, donde la participación familiar, el compromiso, la visión de largo plazo y los valores compartidos constituyen pilares clave para su crecimiento y consolidación futura.

2. SER EMPRENDEDOR

El estudio del emprendedurismo constituye un eje fundamental para comprender cómo surgen, se consolidan y evolucionan los proyectos que transforman realidades económicas y sociales. Andy Freire, en su libro *Pasión por emprender* (2005), destaca que emprender implica mucho más que iniciar un negocio: supone identificar oportunidades donde otros ven problemas, asumir riesgos calculados, aprender del error y, sobre todo, sostener una profunda pasión por aquello que se construye. Desde su perspectiva, el emprendedor se caracteriza por la resiliencia, la creatividad, la capacidad de liderazgo y la orientación a la generación de valor sostenible en el tiempo.

Relacionar estas ideas con el caso de **Sushi Hai, en Puerto Iguazú**, permite analizar cómo los principios desarrollados por Freire se manifiestan en la práctica cotidiana de un emprendimiento local. La decisión de iniciar un negocio gastronómico especializado en sushi en una ciudad turística y altamente competitiva supone vislumbrar una oportunidad en un entorno dinámico, adaptarse a los cambios del mercado, innovar en propuestas de valor y enfrentar desafíos propios de la actividad. La experiencia de Sushi Hai refleja, así, muchas de las cualidades que Freire identifica como esenciales: la visión para detectar una necesidad insatisfecha, la valentía para avanzar a pesar de la incertidumbre y la capacidad de gestionar el proyecto con compromiso y perseverancia.

A partir de este marco, el capítulo profundizará en los conceptos centrales del emprendedurismo y en las cualidades que definen al emprendedor según Andy Freire, para luego analizar su aplicación en el caso de Sushi Hai, articulando teoría y práctica desde una perspectiva contextualizada.

Podemos definir a un emprendedor y sus características principales teniendo en cuenta las ideas de Andy Freire en su Libro Pasión por emprender:

- Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla,
- El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarla.

No hace falta ser rico ni joven ni necesariamente haber pasado por la universidad para emprender. Lo que se necesita es tener coraje y convicción en lo que uno quiere emprender.

Hay muchos perfiles distintos, jóvenes, mayores, con carreras profesionales, familia con dinero que los respalde, pobres, etc. Pero a todos los impulsa el deseo personal de emprender su propio proyecto.

2.1 Once características del emprendedor

Aunque presentan tantos perfiles diferentes, existen once elementos comunes a los grandes emprendedores (precisamente, sus iniciales forman la palabra 'emprendedor':

1) Emancipación: Los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.

2) Moderación en la ambición de dinero: Sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.

3) Pasión: Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.

4) Resultados: Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.

5) Espiritualidad: Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos

6) Novicio (actitud de aprendiz): Los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran "sabelotodo" que cree dominar el conocimiento humano.

7) Disfrute del camino: Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.

8) Éxitos compartidos: Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.

9) Determinación: Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones, pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.

10) Optimismo y sueños: Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.

11) Responsabilidad incondicional (protagonismo): Los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: "Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?". Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

2.2 El triángulo invertido

Podemos ver el proceso emprendedor en la forma de un triángulo invertido, como el de esta figura:

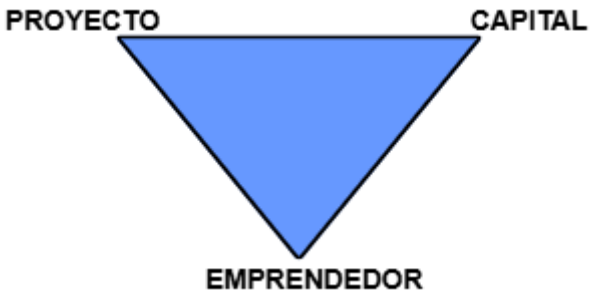


Figura 1 Triángulo invertido - Fuente Freire (2025)

La base del proyecto no es la inversión, ni el mercado, sino el emprendedor mismo.

El emprendedor sostiene:

- la idea

- la estrategia
- el equipo
- la cultura

Si la base es débil, el proyecto cae, aunque haya capital.

Estas reflexiones se vinculan con ejemplos de emprendedores que hoy lideran empresas globales nacidas de pequeñas iniciativas, como Howard Schultz (Starbucks), quien comenzó con una cafetería local y la transformó en una cadena internacional basada en la innovación y la experiencia del consumidor. Su trayectoria demuestra cómo las características del emprendedor—visión, pasión, innovación y orientación al cliente—pueden escalar desde emprendimientos modestos hasta corporaciones de alcance mundial.

A continuación, se desarrollará el marco conceptual e histórico del producto principal, el sushi, abordando su origen, evolución y principales variantes, con el fin de contextualizar la propuesta gastronómica. Posteriormente, se presentará la historia de Sushi Hai, junto con la definición de su misión, visión y valores culturales, como elementos fundamentales para comprender la identidad, el posicionamiento y la orientación estratégica del emprendimiento.

3. BREVE HISTORIA DEL SUSHI: ORIGEN

El sushi nace como una técnica de conservación de pescado: en su forma más antigua (narezushi) se fermentaba el pescado con sal y arroz y sólo se comía el pescado; el arroz se desechaba. Esa técnica viajó desde el sudeste asiático a China y luego a Japón, donde evolucionó con el tiempo (hayazushi) y, finalmente, en el período Edo (siglos XVII–XIX) surgió el nigiri-zushi, el “sushi moderno” rápido atribuido a Hanaya Yōhei alrededor de 1820–1830. Desde entonces el sushi pasó de ser una preparación local a un símbolo de la cocina japonesa que se transformó y adaptó según cada país.

Dentro del mundo del sushi existen distintos tipos, con distintas características en la presentación, así como en la cantidad de rellenos y tamaño de cada pieza. Algunos de ellos son**:**

- Maki (巻き): Consiste en arroz, pescado o verduras, envueltos en una hoja de alga nori y cortados en rodajas pequeñas.
- Hosomaki: Un rollo pequeño y delgado con un solo ingrediente en el centro
- Futomaki: Un rollo más grande y grueso, que suele contener múltiples ingredientes.

- Nigiri (握り): Es una porción de arroz de sushi ovalada, moldeada a mano, cubierta con una fina rebanada de pescado crudo, marisco, o a veces, huevo (tamago). Se suele servir con un poco de wasabi entre el arroz y el ingrediente principal.
- Uramaki (裏巻): También conocido como "rollo al revés", en este tipo el arroz está en el exterior y el alga nori en el interior, envolviendo el relleno. A menudo se decora con semillas de sésamo o huevas de pescado por fuera
- Temaki (手巻): Es un sushi grande con forma de cono, hecho a mano, donde el alga nori se usa como envoltura exterior. Se rellena con arroz e ingredientes variados y se suele comer con las manos debido a su tamaño.
- Sashimi (刺身): Aunque técnicamente no es sushi (ya que no lleva arroz), a menudo se sirve en los mismos establecimientos. Consiste en rebanadas finas de pescado o marisco fresco crudo, servidas solas, sin arroz.
- Gunkanzushi (軍艦寿司): También conocido como "sushi acorazado". Consiste en una base de arroz rodeada por una tira alta de alga nori, creando una especie de cuenco que se rellena con ingredientes blandos o picados, como huevas de salmón o ensalada de algas.
- Oshizushi (押し寿司): Es un sushi prensado originario de Osaka. El arroz y los ingredientes se prensan en un molde de madera rectangular, se cortan en trozos pequeños y uniformes.

4. DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO DE SUSHI HAI

4.1 Historia y evolución del emprendimiento

El emprendimiento Sushi Hai surge en el año 2015 en la ciudad de San Luis, a partir de la iniciativa de dos emprendedoras que buscaban generar ingresos complementarios para sus hogares. En sus inicios, el modelo de negocio se basó en la venta por pedidos anticipados, lo que permitió una primera aproximación al mercado gastronómico local y a la dinámica operativa de un micro emprendimiento.

Luego de algunos meses de funcionamiento, las socias evaluaron la rentabilidad del proyecto y decidieron que solo una de ellas continuara con la propuesta. Sin embargo, las dificultades para alcanzar un nivel sostenido de ventas llevaron a pausar la actividad. En ese contexto, se ofreció

continuar con la idea, dado que hasta ese momento colaboraba de manera intermitente en la producción y entrega de pedidos.

Con el objetivo de profesionalizar la actividad, se realizaron capacitaciones en manipulación de alimentos, cursos a distancia de elaboración de sushi y estudios sobre la cultura gastronómica japonesa. En 2016 se reactivó la marca manteniendo el nombre *Sushi Hai*, pero con una nueva estrategia operativa: atención por demanda diaria, horario nocturno extendido y servicios de delivery y take away.

La idea inicial de un ingreso doméstico adicional evolucionó rápidamente hacia un emprendimiento familiar, que en pocos meses logró cuadruplicar su cartera de clientes y consolidarse por la calidad del producto y la accesibilidad de sus precios.

En 2018, debido a un traslado laboral familiar, se dio por finalizada la etapa en San Luis y se re localizó el emprendimiento en la ciudad de Azul, provincia de Buenos Aires. En este nuevo escenario, el negocio retomó su actividad con la experiencia acumulada y un conocimiento más profundo del rubro. Se mantuvo la estructura general, pero se tercerizó el servicio de delivery y se amplió el equipo de trabajo, incorporando personal en cocina ante el crecimiento de la demanda.

Durante esta etapa, *Sushi Hai* amplió y diversificó su carta, adaptándose a un público con mayor conocimiento del sushi, e implementó un rediseño del packaging con identidad visual propia (logotipo, colores y materiales acordes a las tendencias del sector).

A fines de 2022, un nuevo traslado familiar motivó el traslado del emprendimiento a la ciudad de Puerto Iguazú, provincia de Misiones. En esta etapa, se implementó una experiencia piloto de franquicia con una colaboradora de confianza, que operó exitosamente durante 2023 y resultó significativa para evaluar la viabilidad de replicar el modelo de negocio en otras localidades.

Considerando que el emprendimiento ha debido relocalizarse aproximadamente cada tres años, se identificó la necesidad de contar con una estrategia de marketing sólida y un modelo de gestión estandarizado, que permitan la transferencia operativa y comercial a nuevos socios o responsables, garantizando la continuidad del proyecto ante posibles futuros traslados.

En la actualidad, Sushi Hai Puerto Iguazú funciona desde el domicilio particular, ofreciendo dos modalidades de servicio: delivery, que representa la mayor proporción de ventas, y take-away, utilizada en menor medida. Además, se han establecido colaboraciones con hoteles y bares locales,

participando en noches temáticas de sushi, eventos gastronómicos y servicios de catering para celebraciones sociales y empresariales.

Sushi Hai cuenta hoy con la carta más amplia del mercado local, ofreciendo opciones sin T.A.C.C., rellenos cocidos para clientes que no consumen pescado crudo, y alternativas vegetarianas y veganas. Estas características, sumadas a una excelente valoración del público en Google Maps, han posicionado al emprendimiento como un referente de calidad y servicio en la zona.

A lo largo de sus nueve años de trayectoria, el emprendimiento ha desarrollado sus operaciones en tres provincias argentinas: San Luis (2016–2018), Buenos Aires – Azul (2019–2022) y Misiones – Puerto Iguazú (2023–presente), adaptándose con éxito a las diferentes costumbres gastronómicas y características del consumidor local. Este recorrido demuestra la capacidad de adaptación, resiliencia e innovación empresarial que caracteriza al proyecto.

4.2 Misión, Visión y Valores de la Organización

La misión de la empresa refleja la razón por la que existe la empresa, el motivo por el cual cada empleado desarrolla su trabajo. Algunas de las preguntas que debemos responder para poder determinarla son:

¿Qué hace la empresa?

¿Para quién lo hace?, ¿a quién se beneficia con sus productos y servicios?

¿Para qué desarrolla su actividad?

La cuestión fundamental es ¿Cuál es nuestra contribución a la sociedad?

Según Drucker, la misión es la que establece la orientación de la empresa y determina la estrategia a seguir, los objetivos o que productos fabricar. Aquellas empresas que no tienen una misión definida, es más fácil que, a largo plazo, acaben fracasando.

La visión de una empresa es una declaración de sus aspiraciones. La imagen del futuro que desea crear. Lo que espera conseguir. Es una visión amplia del valor que proporciona a la comunidad en la que se desarrolla y trabaja.

La visión de la empresa responde a la pregunta de:

¿Dónde queremos situar a la empresa en unos años?

Misión y visión muchas veces se confunde. Ambas deben apoyarse mutuamente, pero la declaración de misión es más específica que la de visión. Estos dos conceptos podemos considerarlos como el propósito de la empresa. Su razón de existir, y constituye la base para la toma de decisiones.

Definir la misión es un primer paso necesario para definir la estrategia empresarial. Una vez que sepamos quienes somos y hacia dónde queremos ir, podemos empezar a trabajar en cómo llegar.

Relacionado con los conceptos de misión y valores, está un tercer concepto, que son los valores que rigen el comportamiento de esa organización.

La declaración de valores define las creencias de la organización y como se espera que se comporten sus empleados entre sí, con proveedores, clientes, etc. Proporciona el marco moral en el que se debe apoyar toda la organización en su día a día.

Una vez que sabemos que es la misión de una empresa, el paso siguiente es conocer la importancia que tiene para cualquier empresa.

Razones por los cuales una misión es importante para el éxito de una empresa según Drucker, P. F. (1954) The practice of management. Harper & Row:

- Te ayuda a saber hacia dónde tienes que dirigirte y a mantener el enfoque.

Si no sabes hacia dónde vas, cualquier camino puede parecer bueno, pero no todos lo son.
En una empresa, hay que tomar decisiones casi a diario y, según cuáles sean, la organización puede tomar un rumbo diferente al que se desea. Tener una misión bien definida y presente en cada decisión ayuda a mantenerse en el camino marcado, sin desviarse.

- Son la base para poder definir una estrategia y unos objetivos.

Toda estrategia necesita un objetivo: es el destino que se traza en el mapa. Este destino estratégico está determinado en gran medida por la misión que se haya establecido y por la visión que se haya definido.

- Te ayuda a tomar mejores decisiones y a priorizar los recursos.

Cuando la misión está clara, se convierte en un marco de referencia que permite tomar decisiones alineadas con ella y proporciona un criterio para decidir.
Al tener claro adónde se quiere llegar, es más fácil determinar qué se necesita para hacerlo. Esto

permite a la empresa identificar con mayor facilidad qué recursos son necesarios y cuáles no lo son tanto.

- Te ayuda a motivar a los empleados y a captar y retener talento.

Las empresas que triunfan cuentan con empleados motivados y comprometidos. Esto mejora el clima laboral y también la rentabilidad. Una de las bases de esa motivación es que toda la organización se sienta identificada con la misión y los valores de la empresa.

- Deja tu huella en la empresa.

Uno de los deseos de muchos empresarios es crear una organización estable y duradera en el tiempo, de la que se sientan orgullosos y que perdure a lo largo de generaciones futuras.

Para conseguirlo, es fundamental que tenga unas bases sólidas, que le permitan mantener su esencia y no se desvirtué con el paso del tiempo.

Teniendo en cuenta la importancia de estos elementos para el éxito de los emprendimientos a continuación exponemos la misión, visión y valores de Sushi Hai

4.2.1 Misión de Sushi Hai

"Brindar una experiencia de sushi premium, con ingredientes de alta calidad, sabores frescos y generosos, que combine excelencia y accesibilidad"

4.2.2 Visión de Sushi Hai

"Convertirnos en un emprendimiento de sushi reconocido por la excelencia, frescura y abundancia de nuestros productos, destacándonos por la variedad, precios accesibles y la atención personalizada. Aspiramos a ser la primera elección en el mercado local, manteniendo una identidad familiar sólida, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes y consolidando un crecimiento sostenido que nos permita brindar una experiencia gastronómica de calidad superior en distintos lugares de Misiones."

4.2.3 Valores Organizacionales de Sushi Hai

1. Calidad: Compromiso con la selección de ingredientes frescos y la elaboración cuidadosa de cada pieza, garantizando productos seguros, abundantes y de excelente sabor.

2. Honestidad: Transparencia en cada comunicación con el cliente, tanto en la comunicación como en los procesos de elaboración, en la muestra de los productos con fotos reales, precios y servicios disponibles.

3. Compromiso Familiar: Basado en el trabajo en equipo y la unión familiar, fomentando un ambiente de colaboración, apoyo mutuo y responsabilidad compartida.

4. Adaptabilidad: Dispuestos a para modificar nuestras preparaciones, ingredientes y servicios según las necesidades alimenticias, gustos y solicitudes especiales de nuestros clientes.

5. Respeto: Respeto hacia los clientes, sus preferencias, y hacia cada integrante del equipo, fomentando una convivencia laboral armoniosa.

6. Higiene y Seguridad Alimentaria: La manipulación de los alimentos se realiza bajo estrictas normas de higiene y seguridad, constituyendo una prioridad fundamental para la empresa. El personal se capacita de manera continua mediante cursos de manipulación de alimentos y actualizaciones permanentes, garantizando el cumplimiento de las buenas prácticas sanitarias y la protección de la salud de los consumidores.

7. Innovación: Incorporar continuamente nuevos productos que estén en tendencia, para que nuestros clientes puedan experimentar estas opciones con el sabor único que nos caracteriza, garantizando así una oferta gastronómica siempre actualizada y atractiva.

8. Atención Personalizada: Enfoque en brindar un trato cercano, cordial y humano, escuchando activamente las necesidades de cada cliente y creando un lazo con el cliente amistoso.

9. Responsabilidad: Cumplimiento riguroso de tiempos de entrega, calidad del producto y compromisos asumidos, tanto en take-away como en el servicio de delivery.

10. Vocación de Servicio: Disponibilidad y predisposición para ofrecer soluciones, garantizar una experiencia positiva y generar relaciones duraderas con los clientes.

CAPITULO II

HERRAMIENTAS DE ANALISIS DE ENTORNOS

La elaboración de un plan de marketing requiere, como instancia previa, un análisis del entorno en el cual opera la empresa, dado que las decisiones estratégicas no pueden formularse de manera aislada de la realidad económica, social y competitiva. Diversos autores coinciden en que el estudio de los factores externos resulta fundamental para identificar aquellas variables que, aun estando fuera del control de la organización, influyen de forma directa en su desempeño y en sus posibilidades de crecimiento (Aguilar, 1967; Kotler y Keller, 2016). En el caso de Sushi Hai este análisis adquiere especial relevancia debido a la influencia del turismo, las condiciones macroeconómicas del país y la creciente competencia en el sector, dada la ubicación del mismo.

El análisis del entorno externo permite anticipar oportunidades y amenazas, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y alinear las estrategias de marketing con el contexto real del mercado. Martínez y Milla (2012) sostienen que comprender el entorno empresarial facilita la adaptación de las organizaciones a escenarios cambiantes, contribuyendo a la formulación de estrategias más sólidas y sostenibles en el tiempo. Asimismo, Porter (2008) destaca que el estudio de la estructura competitiva de una industria es clave para comprender el nivel de rivalidad y la rentabilidad potencial del sector.

En este capítulo se presentan y aplican distintas herramientas de análisis estratégico, ampliamente reconocidas en la literatura de marketing y dirección empresarial, con el objetivo de construir un diagnóstico externo integral para Sushi Hai. En primer lugar, se desarrollará el análisis PESTEL, propuesto inicialmente por Aguilar (1967), que permite examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el entorno macro del emprendimiento. Esta herramienta resulta especialmente útil para comprender cómo los cambios en el contexto nacional y local afectan las decisiones comerciales y de marketing.

En segundo lugar, se abordará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual analiza la estructura competitiva del sector a partir del estudio de la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la presión de productos sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores (Porter, 2008). Su aplicación permitirá evaluar el grado de competencia en el mercado gastronómico de Puerto Iguazú y las posibilidades de diferenciación de Sushi Hai.

Finalmente, se incorporará el análisis FODA, focalizado en la identificación de oportunidades y amenazas externas, integrándolas con las fortalezas y debilidades internas del emprendimiento. Esta herramienta posibilita una visión sintética del diagnóstico estratégico y sirve como base para la definición de acciones concretas dentro del plan de marketing (Kotler y Keller, 2016).

La aplicación conjunta de estas herramientas permitirá comprender de manera integral el entorno en el que se desarrolla Sushi Hai y sentar las bases para la formulación de un plan de marketing coherente, realista y alineado con las condiciones del mercado, contribuyendo así a la sostenibilidad y crecimiento del emprendimiento en el mediano y largo plazo.

El análisis de los factores externos se presenta como un pilar esencial para el desarrollo de un plan de marketing sólido y realista para Sushi Hai, ya que permite comprender el contexto, anticipar cambios y diseñar estrategias alineadas con el entorno, favoreciendo la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento en el mediano y largo plazo.

1. ANALISIS PESTLE

Es necesario realizar análisis del entorno, una herramienta muy común es el análisis PESTLE (Johnson, Scholes y Whittington, 2009:25; Navas y Guerras, 2018:90), una metodología estructurada que ayuda a las empresas a evaluar el entorno en el que operan. Ante distintos motivos como la posible expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de un producto o evaluar su posición competitiva, el análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a sus operaciones y decisiones estratégicas. El marco de análisis fue originalmente definido a finales de los años 60 (Aguilar, 1967), con cuatro de los seis factores, PEST, y ha ido evolucionando incluyendo los factores medioambientales (ecológicos)y legal.

El análisis PESTLE permite determinar los factores más importantes en los ámbitos **P**olítico, **E**conómico, **S**ocial, **T**ecnológico, Medioambiental (**E**cológico) y **L**egal. Como se puede ver, las siglas de cada uno de estos ámbitos forman el acrónimo PESTLE.

1.1 Factores PESTLE

1.1.1 Factores Políticos

Los factores políticos abarcan las influencias políticas y gubernamentales que pueden afectar a una empresa. Esto incluye la estabilidad política, las políticas fiscales, las regulaciones comerciales y laborales, así como los cambios en el gobierno. Por ejemplo:

• Estabilidad política: La estabilidad del entorno político constituye un factor determinante para la planificación estratégica empresarial. Contextos caracterizados por cambios frecuentes en el liderazgo gubernamental o en las orientaciones de política pública pueden generar incertidumbre, afectando la toma de decisiones vinculadas a inversiones, expansión y desarrollo a largo plazo.

• Políticas fiscales: Las políticas fiscales influyen de manera directa en el desempeño financiero de las organizaciones. Las variaciones en la carga tributaria, ya sea mediante la creación de nuevos impuestos o el aumento de los existentes sobre determinados bienes, servicios o actividades, pueden incidir significativamente en la estructura de costos, los márgenes de rentabilidad y la competitividad empresarial.

• Regulaciones laborales: Las modificaciones en la legislación laboral representan un factor relevante dentro del entorno legal que influye en la gestión empresarial. Cambios normativos que impliquen incrementos en el salario mínimo, nuevas obligaciones en materia de beneficios sociales o mayores exigencias en las condiciones de trabajo pueden impactar de manera directa en la estructura de costos operativos, afectando la rentabilidad y la planificación financiera de las organizaciones.

1.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos se refieren al estado general de la economía y su influencia en las empresas. Son importantes aquí las tasas de interés, la inflación, el crecimiento económico y el tipo de cambio, entre otros. Por ejemplo:

- Tasas de interés: un aumento en las tasas de interés puede desalentar la inversión y el gasto de los consumidores.
- Inflación: un periodo de alta inflación puede erosionar el poder adquisitivo de los clientes, afectando las ventas de bienes de lujo.

- Tipo de cambio: una depreciación de la moneda local puede aumentar los costes de importación para una empresa de dispositivos electrónicos.

1.1.3 Factores Sociales

Estos factores consideran las tendencias demográficas, culturales y sociales que impactan en las empresas. Incluyen cambios en la población, estilos de vida, valores culturales y preferencias de los consumidores. Por ejemplo:

- Tendencias demográficas: el envejecimiento de la población puede crear demanda para productos y servicios enfocados en la tercera edad.
- Estilos de vida: el aumento en la conciencia sobre la salud puede llevar a una mayor demanda de alimentos saludables.
- Valores culturales: en una sociedad cada vez más consciente del medioambiente, las empresas deben considerar prácticas sostenibles para atraer a los consumidores.

1.1.4 Factores Tecnológicos

Estos factores abordan los avances tecnológicos y su impacto en las empresas. Incluyen innovaciones, tasas de obsolescencia, adopción de tecnología y cambios en la infraestructura. Por ejemplo:

- Innovación tecnológica: el desarrollo de vehículos autónomos está transformando la industria del transporte y la logística.
- Obsolescencia: las actualizaciones constantes en dispositivos móviles pueden afectar la demanda de modelos anteriores.
- Adopción de tecnología: la rápida adopción de pagos digitales está cambiando la forma en que las empresas gestionan las transacciones financieras.

1.1.5 Factores Legales

Estos factores consideran el marco legal y regulatorio en el que operan las empresas. Incluyen leyes laborales, de competencia, de propiedad intelectual, entre otras. Por ejemplo:

- Leyes laborales: una empresa de tecnología de la información debe cumplir con las leyes de protección de datos y privacidad de los usuarios.
- Competencia: las leyes antimonopolio pueden limitar las estrategias de expansión de una

empresa.

- Propiedad intelectual: una empresa farmacéutica debe proteger sus patentes para mantener su ventaja competitiva.

1.1.5 Factores Ecológicos

Estos factores se refieren al entorno natural y las preocupaciones de sostenibilidad que influyen en las empresas. Incluyen regulaciones ambientales, cambio climático, sostenibilidad y responsabilidad ambiental. Por ejemplo:

- Regulaciones ambientales: una empresa de fabricación debe cumplir con normativas sobre emisiones para operar de manera legal.
- Cambio climático: el aumento de desastres naturales puede afectar la cadena de suministro y la producción de una empresa.
- Responsabilidad ambiental: los consumidores están más inclinados a apoyar empresas que tienen prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente.

1.2 PESTLE 2025 Sushi en Puerto Iguazú (considerando impacto global y nacional)

P — Político

- Los cambios macroeconómicos en Argentina (políticas fiscales y monetarias desde 2024–2025) afectan la disponibilidad de divisas y la regulación del comercio/importaciones; eso repercute directamente en insumos importados (salmón, algas nori, envases).
- El gobierno de Misiones mantiene programas de apoyo a turismo y ferias (rondas de negocios), y la provincia muestra iniciativas sostenibles que pueden facilitar acceso a programas de financiamiento o promoción local. Puerto Iguazú además incorpora infraestructura para eventos (centro de convenciones), lo cual mejora la demanda turística fuera de temporada alta.
- A nivel provincial, Misiones presenta un manejo fiscal relativamente equilibrado en 2025, lo que puede traducirse en mayor previsibilidad para trámites y algunos programas de apoyo a emprendedores. Esto reduce en parte el riesgo político-local para pequeñas empresas gastronómicas.
- Programas y acuerdos internacionales en gestión forestal y fondos climáticos (p. ej. FAO/Fondo Verde) muestran interés en políticas sostenibles; esto puede facilitar apoyos o líneas de financiamiento para iniciativas que incorporen prácticas verdes/reciclaje.

Acciones a tener en cuenta:

1. Monitorear regulaciones nacionales sobre importaciones y abastecerse con previsión.
2. Participar en programas provinciales de turismo y rondas de negocios para aumentar visibilidad.
3. Aprovechar el entorno turístico de Iguazú creando menús adaptados a visitantes internacionales.
4. Aplicar prácticas sustentables para alinearse con políticas verdes y acceder a oportunidades de financiamiento.

E — Económico

- Inflación y poder adquisitivo: Inflación alta y volatilidad cambiaria en Argentina (INDEC 2025) aumentan costos operativos, erosionan márgenes y hacen impredecible el precio de insumos importados (salmón, envases especializados). Planificación de compras y fijación de precios es crítica. Así mismo afectó el consumo (menor cantidad de piezas por pedido, ajuste en precios y promociones). Medios gastronómicos y chefs señalan que la gente "se da un gusto" pero ajusta cantidad y frecuencia. Esto sugiere que el crecimiento en número de pedidos puede haber sido compensado por menor ticket promedio en ciertos momentos.
- Según publicaciones de The Wine Time y Business in Triper (2024): El sushi en Argentina en de los últimos 10 años (2015–2025) ha tenido una adopción sostenida: desde la década de 2000 el sushi dejó de ser exclusividad gourmet y se popularizó en grandes ciudades argentinas, sobre todo Buenos Aires. En la última década se aceleró la oferta de formatos (restaurantes tradicionales, barras, take-away, cadenas y mucho delivery). Fuentes locales y plataformas de delivery señalan que Buenos Aires es la ciudad que más pide sushi en la región.
- Crecimiento cuantitativo: medios y actores del sector (cámaras y prensa gastronómica) estiman un crecimiento fuerte en número de locales y pedidos; algunas notas hablan de un crecimiento del segmento de 40% en los últimos dos años (movimiento impulsado por reaperturas, modelos de "sushi libre" y expansión del delivery). En 2025 se mencionan cifras aproximadas de 800 locales (restaurantes, take away y delivery) en todo el país, aunque esas cifras varían según la fuente y el criterio de conteo.
- Una publicación de Business Research Insights (2025) obtiene como resultado que el mercado global de restaurantes de sushi mostró un crecimiento sostenido en los últimos

años: varios informes de mercado estiman que el tamaño del mercado mundial de "sushi restaurants" estuvo en varios miles de millones de dólares en 2023–2024 y proyecta tasas de crecimiento (CAGR) anuales notables para la próxima década (varían entre fuentes, rondando 3–8% según el estudio). La expansión global se apoya en tendencias: urbanización, delivery/food-tech, estandarización (cadenas y formatos take-away), y la diversificación del sushi (rolls fusionados, opciones vegetarianas)

- Consumo local y programas de apoyo: Hay señales de caída del consumo en varias provincias y debates sobre programas de fomento (ej. "Ahora"); eso puede disminuir demanda de restaurantes entre residentes, aunque el turismo compense parcialmente en Iguazú.
- A nivel local, Misiones viene registrando contracciones en consumo (ventas minoristas/supermercados y consumo en restaurantes) durante 2025; eso reduce demanda de consumo en sala y encarece la competencia por pedidos delivery.
- Turismo = oportunidad**:** Puerto Iguazú registra un volumen alto de visitantes en 2025 (más de 900k–1M visitantes al Parque Nacional en 2025) y crecimiento interanual superior al 20% en visitas, dato clave: el flujo turístico internacional y nacional puede sostener una oferta de gastronomía diferenciada (sushi premium / fusión). Datos obtenidos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)
- Oferta local y adaptación: Se observa una creciente diversificación de la oferta gastronómica a partir de la incorporación de propuestas de fusión, como combinaciones de sabores internacionales, alternativas vegetarianas y veganas, y menús de perfil económico orientados a segmentos más amplios del mercado. En este contexto, han ganado relevancia las dark kitchens o cocina fantasma, definidas como espacios gastronómicos destinados exclusivamente a la preparación de alimentos para entrega a domicilio, sin contar con salón para comensales ni atención presencial al público. Este modelo, orientado al servicio de delivery a través de plataformas digitales, permite reducir costos operativos y de alquiler, optimizar la logística y ampliar el alcance comercial de los emprendimientos gastronómicos.
- Costos logísticos: la distancia a centros portuarios y a grandes centros importadores encarece insumos importados; alternativa: aumentar uso de productos locales (verduras, frutas, alternativas de proteína local) para bajar riesgo cambiario y logístico.

Acciones a tener en cuenta:

1. Diseñar dos líneas de producto: una accesible para residentes y otra premium para turistas.
2. Planificar compras estratégicamente para mitigar inflación y variación del dólar.

3. Incorporar ingredientes locales para reducir costos y crear identidad regional.
4. Aprovechar temporada alta turística para ventas especiales y alianzas con hoteles.

S — Social

- Perfil del turista y local: Iguazú atrae turistas internacionales (Europa, Brasil, EEUU) y nacionales, que suelen demandar experiencias gastronómicas internacionales; al mismo tiempo la población local valora precios y abundancia.
- Canales y comportamiento: alta dependencia de delivery, redes sociales y reservas online; en destino turístico, la visibilidad en plataformas (TripAdvisor, Google, Instagram) y presencia en hoteles/restaurantes locales es crítica.
- Creciente aceptación de gastronomías internacionales (sushi/food-fusion) en zonas urbanas de Misiones; población receptiva a experiencias nuevas, pero sensible al precio y al valor percibido (frescura, higiene, porciones). Esto favorece propuestas de calidad con adaptación regional (rolls con mango, palta, sabores locales).
- Mayor penetración de internet y uso de plataformas de pedido y redes facilita estrategias de marketing digital y delivery; sin embargo, el cliente local está más atento a promociones y beneficios por costo.
- Tendencia a preferir prácticas responsables y sustentables (packaging eco, reducción de plásticos) — ventaja competitiva para quienes comuniquen estas prácticas.
- En la última década, el sushi se consolidó como una opción gastronómica cotidiana, impulsado por la expansión de las apps de delivery, dark kitchens y formatos accesibles como el sushi libre.
- Los principales formatos relevantes en Argentina incluyen delivery, sushi libre, restaurantes nikkei y barras omakase.
- Consumo en restaurante vs ocasional: hay una mezcla: clientes que buscan experiencia en barra (sushi tradicional/nigiri) y consumidores que piden mayoritariamente rolls y combos por delivery. En los últimos años, la “democratización” (precios y promociones, sushi libre) aumentó el consumo masivo.
- El salmón continúa siendo el ingrediente dominante, preferentemente crudo.
- De acuerdo con los registros y la experiencia operativa de Sushi Hai, el público consumidor más representativo se concentra entre los 20 y 45 años, con residencia mayoritaria en áreas urbanas y pertenencia a estratos socioeconómicos medios y medios-altos.

- Las familias están incorporando a la dieta de sus hijos este tipo de comida teniendo en cuenta las necesidades alimentarias y cuidados como la cocción de los alimentos.

Acciones a tener en cuenta:

1. Implementar una estrategia fuerte en redes sociales y reseñas online.
2. Ofrecer menús adaptados a turistas (idiomas, combos visuales) y opciones económicas para locales.
3. Incorporar opciones saludables (sin lactosa, vegano, cocido) y sabores regionales (mango, palta).
4. Utilizar diseño atractivo y fotografía profesional para captar clientes digitales.

T — Tecnológico

- Infraestructura local: Misiones/ Iguazú muestran brechas en I&D, pero la tecnología práctica para un sushi (gestión de pedidos, control de frío, stock y trazabilidad) está disponible y es prioritaria.
- Oportunidad digital: usar sistemas de gestión de pedidos, fotos profesionales, QR menú, y un sistema de control de temperatura integrado mejora seguridad alimentaria y experiencia del cliente.

Acciones a tener en cuenta:

1. Invertir en cadena de frío segura y registrar temperaturas diariamente.
2. Usar sistemas digitales para stock, control de mermas y pedidos.
3. Fortalecer presencia digital con SEO local (“sushi en Iguazú”).
4. Implementar pagos electrónicos rápidos, QR menús y fotos profesionales.

. **L — Legal**

- La municipalidad de Puerto Iguazú define la bromatología como disciplina para asegurar inocuidad alimentaria, promoviendo el cumplimiento del Código Alimentario Argentino (CAA) y legislación local para gestión de calidad en elaboración, transporte y expendio de alimentos: los requisitos municipales/provinciales para habilitar locales y manipular alimentos son estrictos (habilitación municipal, control de bomberos, trazabilidad de pescado).

- Regulación ambiental y de uso del suelo: si usa insumos locales o se desarrolla actividades afines al aprovechamiento de recursos naturales, se debe atender normativas ambientales y posibles certificados.
- Implicancia práctica: mantener documentación y controles al día; exigir proveedores habilitados y conservar registros de temperatura y trazabilidad.

Acciones a tener en cuenta:

1. Mantener habilitaciones al día y registros de proveedores certificados.
2. Documentar trazabilidad del pescado y controles de temperatura.
3. Capacitar al personal en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
4. Cumplir requisitos ambientales y comunicarlo al público

E — Ecológico / Ambiental

- Economía circular y sustentabilidad: Teniendo en cuenta el Informe de Gestión Economía Circular 2025. Subsecretaría de Economía Circular en la provincia de Misiones se promueven programas orientados a la economía circular, con énfasis en la reducción de residuos y el uso responsable de los recursos. En este marco, la incorporación de envases biodegradables y prácticas de reciclado en empresas gastronómicas representa una ventaja competitiva, ya que permite disminuir el impacto ambiental, alinearse con las políticas públicas vigentes y responder a una demanda creciente de consumidores que valoran la sostenibilidad. Estas acciones fortalecen la imagen de marca y generan un diferencial positivo frente a la competencia.

  Un caso concreto de aplicación de principios de economía circular en el sector gastronómico es la gestión del aceite vegetal que deja de utilizarse para frituras. En lugar de desecharlo como residuo, el establecimiento puede almacenarlo en recipientes adecuados y entregarlo a emprendimientos o cooperativas que lo reutilizan como materia prima para la elaboración de productos de limpieza, como jabones o detergentes artesanales.

  Esta práctica permite reducir la contaminación del agua y del suelo —ya que el aceite vertido incorrectamente genera un alto impacto ambiental— y, al mismo tiempo, transforma un desecho en un insumo con valor productivo. De este modo, la empresa no solo disminuye su huella ambiental, sino que también contribuye al desarrollo de iniciativas locales sostenibles, fortaleciendo su responsabilidad social y su imagen de marca.

- Clima y conservación de alimentos: el clima subtropical húmedo eleva los riesgos microbiológicos y la necesidad de transporte refrigerado y controles estrictos para pescado.

Acciones a tener en cuenta:

1. Implementar packaging biodegradable y comunicarlo como valor diferencial.
2. Gestión de desechos de aceites para donaciones a otros emprendimientos
3. Asegurar transporte refrigerado y controles sanitarios rigurosos.
4. Diseñar rolls con frutas y verduras locales para reducir impacto ambiental.
5. Realizar separación de residuos y adherirse a programas de economía circular.

1.3 Conclusión PESTLE Sushi Hai

El análisis PESTLE realizado para el emprendimiento de sushi en Puerto Iguazú evidencia un entorno complejo, dinámico y profundamente influenciado por factores macroeconómicos nacionales e internacionales, así como por las particularidades socioeconómicas y turísticas de la provincia de Misiones. En conjunto, estos factores conforman un contexto desafiante, pero también altamente propicio para un negocio gastronómico orientado tanto al consumidor local como al turismo internacional.

En primer lugar, el **entorno político** y regulatorio condiciona directamente la operación del negocio, especialmente en lo referente a la importación de insumos esenciales como el salmón, el alga nori o ciertos aderezos de origen asiático. Los cambios en políticas comerciales y el fortalecimiento de programas provinciales vinculados al turismo crean un escenario mixto: por un lado, restricciones y costos crecientes; por otro, oportunidades derivadas del impulso estatal al sector turístico y a los emprendimientos locales.

Desde lo **económico**, la volatilidad del tipo de cambio, la inflación sostenida y la heterogeneidad del poder adquisitivo afectan directamente la estructura de costos y la capacidad de consumo del mercado local. Sin embargo, Iguazú se diferencia del resto del país por su fuerte dependencia del turismo internacional, el cual presenta una demanda más estable y permite sostener la actividad incluso en períodos de retracción del mercado interno. Esta dualidad obliga al emprendimiento a diseñar estrategias de precios diferenciadas y planes de abastecimiento eficientes para garantizar la rentabilidad.

En el plano **social**, se observa una aceptación creciente del sushi tanto entre residentes como turistas, impulsada por tendencias globales que valoran la comida saludable, fresca y visualmente atractiva. El impacto de las redes sociales y las plataformas de reseñas también adquiere especial relevancia en Iguazú, donde el turismo basa gran parte de su consumo gastronómico en recomendaciones digitales. Esto convierte la presencia online del emprendimiento en un elemento estratégico central.

El componente **tecnológico** presenta oportunidades claras: la digitalización de pedidos, la geolocalización en mapas, el uso de sistemas de refrigeración avanzados y la visibilidad en redes permiten optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y reforzar la competitividad frente a otros establecimientos gastronómicos.

En el aspecto **legal**, la ubicación en una ciudad altamente turística implica controles más estrictos en materia de bromatología, manipulación de alimentos, trazabilidad y gestión ambiental. Si bien esto aumenta las exigencias operativas, también permite posicionar al emprendimiento como un establecimiento confiable, seguro y de calidad si logra cumplir y certificar correctamente las normativas vigentes.

Por último, los factores **ecológicos y ambientales** cobran especial importancia en Misiones, una provincia reconocida por su riqueza natural y políticas activas en materia de sustentabilidad. El clima subtropical húmedo requiere una gestión rigurosa de la cadena de frío y la conservación de alimentos, al tiempo que se abren oportunidades para incorporar ingredientes locales, reducir la huella ambiental y alinearse con las expectativas de un turista cada vez más consciente del impacto ecológico de su consumo.

En conjunto, el PESTLE evidencia que el emprendimiento de sushi en Iguazú opera en un entorno desafiante, pero dotado de oportunidades estratégicas significativas. Si el negocio logra adaptarse a las variaciones del entorno —garantizando calidad, trazabilidad, planificación de insumos, presencia digital robusta y prácticas sostenibles— podrá consolidarse como una propuesta competitiva, relevante y alineada con las tendencias actuales del mercado gastronómico y turístico. Este análisis no solo permite comprender el contexto externo, sino también orientar decisiones futuras que fortalezcan la sostenibilidad y expansión del emprendimiento en un mercado altamente particular y demandante como el de Iguazú.

1.4 Tabla de apoyo para la revisión del análisis PESTLE

Martínez & Milla (2012), comentan que "la metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro" (p. 34). De igual manera, Harvard Business School (2013) comenta que "el libro de Aguilar de 1967, Scanning the Business Environment, examinó cómo las empresas adquieren y usan información sobre eventos y tendencias externas para ayudar en la planificación estratégica.

Este análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), es una herramienta sencilla que le permite a una organización poder analizar los principales factores externos que influyen en las operaciones que dicha organización desarrolla con la finalidad de poder llegar a ser más competitiva y así lograr diferenciarse y posicionarse en el mercado (Segura, 2020; Leyva et al., 2018; Martínez & Milla, 2012).

Se presenta una herramienta que la Revista Logo ha diseñado con la intención de que pueda desarrollar el análisis PEST:

ANÁLISIS PEST									
Criterios de decisión para el NIVEL:	1 →	NORMAL		2 →	IMPORTANTE		3 →	CRÍTICO	
Fecha de elaboración		ORGANIZACIÓN:					Estado:		
Realizado por:		Revisado por:			APROBADO POR:				
Observaciones:	Factores								Total de aspectos
	Político (P)	NIVEL	ECONÓMICO (E)	NIVEL	Social (S)	NIVEL	TECNOLÓGICO (T)	NIVEL	
Total por factor									
Porcentaje de Participación por Factor:									
Fuente : Elaboración Revista Logo 2020									

Tabla 1 Análisis PEST- Fuente: Revista Logos 2020

Analizando cada uno de los elementos expuestos en la herramienta anterior correspondiente al análisis PEST, se detalla lo siguiente:

Criterios de decisión para el NIVEL

Este criterio indica la intensidad con que cada aspecto afecta a la organización, ya sea de manera positiva o negativa.

NIVEL 1 se diría que ese aspecto dentro de ese factor (político, económico, social o tecnológico) es un aspecto normal, al cual no es sumamente importante prestarle tanta atención, suponiendo de esta forma que con pocos recursos podría ser evaluado.

NIVEL 2 aspecto importante, por lo cual, se le debería prestar atención y darle seguimiento, entendiendo de forma directa que los recursos a destinar para evaluarlo serán considerables.

NIVEL 3 aspecto sumamente crítico, el cual impacta de forma considerable a la organización y, por ende, se debería analizar cuidadosamente, definiendo así el mejor procedimiento para evaluarlo y para el seguimiento. Lo anterior, es de entender que obligará a dedicar una cantidad mucho más importante de recursos.

Fecha de Elaboración: se debe colocar la fecha en que se integró el análisis PEST. El análisis PEST no es un análisis de un solo día, su proceso podría llevar varias semanas, por eso cuando ya se ha realizado el análisis completo, en forma de resumen (muy compacto y conciso), se escriben los aspectos en los factores que correspondan, generando con esto, el documento final que es esta herramienta.

Organización: Se refiere a escribir el nombre de la organización para la cual se está desarrollando este análisis.

Estado: Es indicar ¿cuál es la situación de esta herramienta? En otras palabras, si está terminada y en espera de su aprobación, si está en proceso de desarrollo, o si está descontinuada.

Realizado por: Se indica el nombre y firma de la persona o personas que desarrollaron el análisis.

Revisado por: Se indica el nombre y firma del responsable de revisar el trabajo realizado.

Aprobado por: Se indica el nombre y firma del responsable de aprobar el trabajo realizado

Observaciones: Acá se debería indicar el periodo en que fue desarrollado el análisis PEST. También, si ocurrieron hechos de importancia a ser considerados en dicho análisis.

Factores: Son los que representan la esencia del análisis PEST. En cada uno de estos factores es necesario anotar los aspectos que impactan o podrían impactar a la organización de manera positiva o negativa (Martínez & Milla, 2012).

Seguidamente se detallan algunas preguntas que podrían servir como guía para ingresar los aspectos en cada factor (Chartered Management Institute, 2013., Segura, 2020; Martínez & Milla, 2012; Leyva et al. 2018)

Preguntas guía por factor (PEST)

a) Político

• ¿Cuál es el tipo de gobierno donde se desarrollarán los negocios y qué enfoque tiene en temas de política económica, fiscal, ambiental y productividad?

• ¿Cuáles leyes, decretos o reglamentos técnicos que están relacionados con la propia industria se encuentran en vigencia actualmente?

• ¿Qué ideas, propuestas de ley o reglamentos que están relacionados con nuestra industria se encuentran en debate actualmente?

• ¿Cuándo se realizará el próximo cambio de gobierno?

• ¿Cuál es el perfil de los candidatos, ¿quién tiene mayores probabilidades de ganar y qué propuestas tiene con relación a la industria?

• ¿Qué tipos de incentivos y subvenciones existen actualmente en nuestra industria?

• ¿Qué fuerzas externas e internas ejercen mayor presión sobre las decisiones del gobierno?

b) Económico

• ¿Cuál es la situación actual de la economía y qué tan sensible es la moneda?

• ¿Existen controles sobre: monopolios, salarios y precios?

• ¿Cuál es el comportamiento de la oferta y demanda de productos/servicios similares al nuestro en la actualidad?

• ¿Cuál es la tasa de desempleo?

• ¿Cuál es la situación energética actual?

• ¿Qué facilidades de crédito existen para nuestro tipo de industria?

c) Social

• ¿Cómo se distribuye el nivel de edad de la población actual?

• ¿Cuál es el nivel de educación y cómo se distribuye entre la población actual?

• ¿Cuáles son las carreras más demandadas por la población?

• ¿Cómo se distribuye la riqueza?

• ¿Cómo se distribuyen los gastos?

• ¿Cómo reacciona la población con relación a temas: políticos, ¿económicos, sociales y tecnológicos?

• ¿Cuál es la tendencia actual en temas de consumo relacionados con nuestro producto/ servicio? • ¿Cómo el fenómeno de la emigración y migración puede afectar a la sociedad actual?

D) Tecnológico

• ¿Cuál es la tendencia principal en temas de investigación y desarrollo dentro de nuestra industria?

• ¿Cuáles son las últimas tecnologías o inventos vinculados con nuestra industria?

• ¿Qué desarrollos tecnológicos tendrán impacto sobre las decisiones de nuestros clientes?

• ¿Qué desarrollos tecnológicos tendrán impacto sobre las decisiones de nuestros proveedores y competidores?

• ¿Cuál es el tiempo promedio de obsolescencia de equipos o maquinaria en nuestra industria?

Las preguntas de servir de guía a la hora de realizar su análisis, a como puede ser que las utilice todas y hasta agregue otras, puede ser que nos las use en su totalidad. Todo dependerá del nivel de profundidad con que quiera desarrollar el análisis.

NIVEL: Es el mismo concepto que lo explicado en el apartado de “Criterio de decisión para el NIVEL”. Este dato ayuda a poder clasificar a los aspectos por orden de prioridad de asignación de recursos para su evaluación y atención.

Total de Aspectos: Es el número total de aspectos considerados en todos los factores (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos).

Total por Factor: Es la suma de todos los aspectos en cada uno de los factores.

Porcentaje de Participación por Factor: Es el “total por factor” dividido entre el “total de aspectos” por 100.

Uno de los factores obtiene un determinado porcentaje de participación, esto lo que indica es que del total de los aspectos contemplados en el análisis PEST, ese porcentaje corresponde únicamente al factor, ayudando con esto a profundizar más en este factor. Sin embargo, es importante que antes de hacer lo anterior, se analice el NIVEL de los aspectos, ya que por medio de este NIVEL se podrían clasificar los aspectos por orden de prioridad, determinando así, cual factor es el que realmente debería representar un mayor cuidado para la organización.

Mediante la aplicación de esta herramienta al emprendimiento Sushi Hai, se ha arribado a la siguiente conclusión:

El análisis PESTLE realizado permite identificar y ponderar los principales factores del entorno que inciden en el desarrollo del emprendimiento en Puerto Iguazú. Los resultados evidencian que los factores económico y tecnológico presentan la mayor incidencia relativa (23% cada uno). Esto refleja que la inestabilidad económica, la inflación de los insumos y la variación del tipo de cambio impactan de manera directa en los costos y márgenes del negocio. Asimismo, la dependencia de tecnologías de refrigeración, sistemas de gestión de pedidos y canales digitales de venta resulta fundamental para garantizar la calidad del producto y la eficiencia operativa.

En un segundo nivel de importancia se ubican los factores político y social (19% cada uno). El primero se relaciona principalmente con las exigencias sanitarias y las normativas de manipulación de alimentos, aspectos esenciales en la elaboración de sushi por tratarse de un producto que incluye pescado crudo. El factor social, por su parte, evidencia oportunidades vinculadas con la tendencia hacia una alimentación más saludable, el crecimiento del consumo mediante delivery y la influencia del turismo en la ciudad.

El factor legal representa un 13% de participación, destacándose la obligatoriedad de cumplir con normativas bromatológicas y de trazabilidad, cuyo incumplimiento podría derivar en sanciones significativas. Finalmente, el factor ecológico muestra una incidencia menor (2%); no obstante, contempla regulaciones sobre la gestión de residuos que deben considerarse dentro de una operación responsable.

En conjunto, el entorno externo de Sushi Hai se caracteriza por altas exigencias regulatorias y una marcada presión económica, pero también por oportunidades sociales y tecnológicas que, gestionadas estratégicamente, pueden transformarse en ventajas competitivas sostenibles.

Criterio de decisión para el NIVEL			1	NORMAL	2	IMPORTANTE		3	CRITICO			
Fecha de elaboración		Organización:				Estado:						
Realizado por:		Revisado por:				Aprobado por:						
Observaciones	FACTORES											
	POLITICO (P)	NIVEL	ECONOMICO (E)	NIVEL	SOCIAL (S)	NIVEL	TECNOLOGIA (T)	NIVEL	LEGAL (L)	NIVEL	ECOLOGIA (E)	NIVEL	TOTAL DE ASPECTOS
	Controles bromatológicos y sanitarios estrictos	3	Inflación en alimentos e insumos	3	Tendencia hacia alimentación saludable	2	Uso de apps de delivery	3	Controles bromatológicos y sanitarios estrictos	3	Regulaciones ambientales sobre residuos	1	
	Habilitaciones municipales y requisitos de bomberos	2	Variación del tipo de cambio (insumos importados)	3	Crecimiento del consumo por delivery	3	Sistemas de gestión de pedidos y stock	3	Normativas sobre manipulación y trazabilidad de alimentos	3			
	Normativas sobre manipulación y trazabilidad de alimentos	3	Poder adquisitivo del consumidor local	3	Preferencia por experiencias gastronómicas premium	2	Tecnología de refrigeración y conservación	3					
	Regulaciones ambientales sobre residuos	1	Desarrollo del turismo en Iguazú	2	Influencia del turismo internacional	2	Marketing digital y redes sociales	2					
TOTAL DE FACTORES	9		11		9		11		6		1		47
PORCENTAJE DE PARTICIPACION POR FACTOR	19%		23%		19%		23%		13%		2%		

Tabla 2 Análisis PESTLE Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

2. CINCO FUERZAS DE PORTER

En el contexto actual, caracterizado por mercados cada vez más competitivos y consumidores más exigentes, el modelo de **las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter** constituye un instrumento clave para analizar la estructura de un sector y evaluar su atractivo económico.

Para un emprendimiento gastronómico como **Sushi Hai**, esta herramienta resulta especialmente relevante, ya que permite identificar las presiones competitivas que influyen en su desempeño, tales como la competencia directa de otros locales gastronómicos, el poder de negociación de los proveedores de insumos específicos, el comportamiento y las preferencias de los clientes, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos. Comprender estas fuerzas contribuye a diseñar estrategias que fortalezcan la posición del emprendimiento, reduzcan riesgos y favorezcan su sostenibilidad en el tiempo.

El análisis de las cinco fuerzas no sólo ayuda a evaluar la rentabilidad potencial del sector gastronómico, sino que también permite al emprendedor anticiparse a cambios en el entorno, identificar oportunidades de diferenciación y orientar la toma de decisiones estratégicas. Por ello, este marco teórico constituye un aporte fundamental para el desarrollo y la consolidación de Sushi Hai como emprendimiento familiar.

Porter desarrolla el modelo de las **cinco fuerzas competitivas**, con el objetivo de explicar cómo la estructura de un sector determina su nivel de rentabilidad en el mediano y largo plazo. El autor sostiene que la competencia no debe entenderse de manera limitada como la rivalidad entre empresas existentes, sino como un sistema más amplio de fuerzas que interactúan y condicionan la creación y apropiación del valor económico.

Las cinco fuerzas identificadas por Porter son: la **rivalidad entre los competidores existentes**, la **amenaza de nuevos entrantes**, el **poder de negociación de los proveedores**, el **poder de negociación de los compradores** y la **amenaza de productos o servicios sustitutos**. La intensidad conjunta de estas fuerzas define el atractivo estructural de un sector y explica por qué algunos sectores son sistemáticamente más rentables que otros.

Porter enfatiza que factores como el crecimiento del mercado, el grado de innovación tecnológica o el nivel de regulación gubernamental pueden influir en la rentabilidad en el corto plazo, pero no

determinan por sí solos el desempeño económico de un sector. Es la estructura competitiva, reflejada en las cinco fuerzas, la que condiciona de manera duradera la rentabilidad.

2.1 Análisis de las 5 fuerzas



Figura 2 Cinco Fuerzas de Porter - Fuente Elaboración propia

2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a un sector y compitan por participación de mercado. Según Porter, esta amenaza depende fundamentalmente de la existencia de **barreras de entrada**, las cuales protegen a los actores establecidos. Entre las principales barreras se encuentran:

- **Fidelidad del cliente** Se refiere al grado de lealtad que los clientes tienen hacia una marca. Una baja fidelidad facilita que nuevos entrantes capten consumidores, lo que incrementa el riesgo competitivo.
- **Diferenciación del producto**. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al

sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

- **Requisitos de capital.** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
- **Costos de cambio de proveedor**. Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- **Acceso a los canales de distribución**. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso¨ (Thompson; Strickland:2001:84)
- **Desventajas de costos, independientemente de la escala** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.
- **Acceso a proveedores**

  Evalúa la facilidad con la que un nuevo competidor puede conseguir insumos clave. Si el acceso es sencillo, se reduce la ventaja competitiva de las empresas existentes, aumentando la amenaza de ingreso.
- **Barreras de entrada** Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y

restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores. La caracterización de las barreras para ingresar a una industria depende igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes. las economías de escala, los elevados requerimientos de capital, la diferenciación del producto, las ventajas de costos de las empresas existentes, el acceso restringido a los canales de distribución y las políticas gubernamentales. Cuando las barreras de entrada son bajas, los nuevos competidores pueden ingresar con relativa facilidad, lo que genera presión sobre los precios y aumenta la inversión necesaria para competir. En sectores como el gastronómico, donde los requisitos de capital inicial suelen ser moderados y el conocimiento técnico es accesible, la amenaza de nuevos entrantes puede ser significativa, afectando la rentabilidad de los emprendimientos existentes.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se manifiesta cuando estos pueden imponer precios más altos, reducir la calidad de los insumos o trasladar costos a las empresas del sector. Los proveedores son más poderosos cuando están altamente concentrados, ofrecen productos diferenciados, no dependen económicamente del sector o pueden integrarse hacia adelante.

- **Cantidad de proveedores**

  Se refiere al número de proveedores disponibles para un insumo. Un bajo número de proveedores aumenta su poder de negociación, lo que puede traducirse en mayores costos o condiciones desfavorables para la empresa.
- **Costos de cambio**

  Evalúa el impacto económico y operativo de cambiar de proveedor. Costos elevados reducen la capacidad de negociación de la empresa, fortaleciendo la posición del proveedor como amenaza.
- **Insumos diferenciados**

  Analiza si los insumos son únicos o difíciles de reemplazar. Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será el poder del proveedor y la amenaza para la empresa.

2.1.3 Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad de los clientes para influir en los precios, la calidad y las condiciones del servicio. Este poder es mayor cuando los compradores adquieren grandes volúmenes, los productos son poco diferenciados, los costos de cambio son bajos o los clientes pueden optar fácilmente por alternativas.

En el sector gastronómico, los consumidores suelen tener un poder considerable, ya que cuentan con múltiples opciones para satisfacer sus necesidades y pueden cambiar de proveedor con facilidad. Esto obliga a los emprendimientos a competir no sólo en precio, sino también en calidad, atención al cliente y experiencia gastronómica, con el fin de generar fidelización y reducir la sensibilidad al precio.

- **Sensibilidad al precio**

  Mide la importancia del precio en la decisión de compra del consumidor. Una alta sensibilidad implica que los clientes pueden cambiar de proveedor ante mínimos aumentos, ejerciendo presión sobre precios y márgenes.
- **Disponibilidad de sustitutos**

  Hace referencia a la existencia de alternativas que satisfacen la misma necesidad. Cuantas más opciones tenga el cliente, mayor será su poder de negociación y la amenaza para la empresa.
- **Volumen de compra**

  Analiza la cantidad que compra cada cliente. Cuando el volumen es significativo o frecuente, los clientes pueden exigir mejores condiciones, lo que incrementa su poder de negociación.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que cumplen una función similar a la del producto principal del sector, pero mediante una forma diferente. La amenaza de sustitutos limita el precio máximo que las empresas pueden cobrar y, por lo tanto, restringe la rentabilidad del sector.

- **Disponibilidad de sustitutos**

  Evalúa la presencia de productos alternativos que puedan reemplazar al producto principal. Una alta disponibilidad incrementa el riesgo de que el cliente opte por otra opción.
- **Relación precio–calidad**

  Analiza si los productos sustitutos ofrecen una mejor combinación de precio y calidad.

Cuando los sustitutos resultan más accesibles, representan una amenaza directa para la demanda.

- **Cambio de hábitos del consumidor**

  Se refiere a las variaciones en las preferencias y estilos de vida de los clientes. Cambios en los hábitos de consumo pueden reducir la demanda del producto original, incrementando la amenaza competitiva.

2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes constituye una de las fuerzas más visibles y, en muchos casos, más intensas. Esta rivalidad puede manifestarse a través de guerras de precios, promociones, campañas publicitarias, mejoras en el servicio o innovación en la oferta. La rivalidad es especialmente destructiva cuando se basa exclusivamente en el precio, ya que transfiere el valor directamente a los clientes.

La intensidad de la rivalidad aumenta cuando el sector presenta bajo crecimiento, altos costos fijos, productos poco diferenciados o elevadas barreras de salida. En el ámbito gastronómico local, la competencia entre establecimientos puede ser elevada, lo que exige a los emprendimientos definir una propuesta clara y coherente para evitar una competencia basada únicamente en precios.

Porter concluye que el análisis de las cinco fuerzas competitivas permite comprender los fundamentos estructurales de la competencia y constituye el punto de partida para el desarrollo de una estrategia sólida. Este modelo no sólo ayuda a las empresas a defenderse de las presiones competitivas, sino que también les brinda herramientas para influir en la estructura del sector y mejorar su posición estratégica.

Algunas variables a tener en cuenta son:

- **Número de competidores**

  Esta variable analiza la cantidad de empresas que ofrecen productos similares en el mismo mercado. A mayor número de competidores, mayor es la presión competitiva, ya que las empresas deben disputar clientes a través de precios, promociones o mejoras en el servicio, intensificando la rivalidad.

- **Tamaño de los competidores**

  Hace referencia a la dimensión y capacidad económica de las empresas rivales. Competidores de mayor tamaño suelen contar con más recursos financieros, mejor

posicionamiento de marca y economías de escala, lo que representa una amenaza para emprendimientos más pequeños.

- **Crecimiento del sector**

  Evalúa la velocidad con la que crece la industria. Cuando el crecimiento es lento o moderado, las empresas deben competir por una demanda limitada, lo que incrementa la rivalidad y la presión sobre precios y márgenes.

- **Diferenciación del producto**

  Analiza el grado en que los productos ofrecidos se perciben como distintos entre sí. Una baja diferenciación intensifica la competencia, ya que el cliente compara principalmente por precio, aumentando la amenaza competitiva.

- **Elasticidad del producto**

  Se refiere a la sensibilidad del consumidor ante cambios en el precio. Cuando la demanda es elástica, pequeñas variaciones de precio pueden provocar la pérdida de clientes, lo que constituye una amenaza significativa para la rentabilidad.

Para un emprendimiento como Sushi Hai, la aplicación de este marco teórico resulta clave para identificar riesgos, detectar oportunidades y diseñar estrategias orientadas a la diferenciación, la fidelización de clientes y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Seguidamente aplicaremos estos contenidos en una tabla de ponderación para evaluar cada variable y la conclusión de la misma para el emprendimiento de Sushi Hai.

2.2 Aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas al emprendimiento Sushi Hai

Trasladar el análisis teórico de las Cinco Fuerzas al contexto real del emprendimiento **Sushi Hai**, facilita la comprensión de las presiones competitivas que influyen en su desempeño y sostenibilidad. A continuación, se analizan cada una de las fuerzas con ejemplos concretos del emprendimiento.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores en Sushi Hai

Escala utilizada:
1 = poca amenaza | 10 = máxima amenaza

Rivalidad de nuevos competidores	Valoración	
Fidelidad del cliente	5	Clientes tienen preferencia por los productos de Sushi Hai
Niveles de inversión	8	Requiere equipamiento de cocina específico, aunque su costo es relativamente bajo y su adquisición no presenta mayores dificultades.
Costos de cambio de proveedor	8	Los costos de cambiar de proveedor son bajos y estan relacionados con los costos de logística de los mismos
Acceso a proveedores	7	Los insumos pueden conseguirse, aunque algunos sean importados.
Diferenciación del producto	7	la diferenciación se sustenta en la amplitud y variedad de opciones ofrecidas en la carta, incorporando propuestas que atienden necesidades específicas
Acceso a los canales de distribución	8	Oferta de personal para delivery y poca restricción de canales de distribución
Barreras políticos legales	9	La inversión inicial es moderaday el conocimiento técnico es accesible
PROMEDIO	7.4	**AMENAZA ALTA**

Tabla 3 Rivalidad de nuevos competidores Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector gastronómico local es **Alta**, principalmente debido a la existencia de barreras de entrada relativamente bajas. La apertura de nuevos emprendimientos no requiere grandes exigencias legales ni tecnológicas, y la inversión inicial necesaria, aunque implica la adquisición de equipamiento específico y capital de trabajo, resulta accesible para la mayoría de los emprendedores. A esto se suma el crecimiento de la demanda de comida asiática y gourmet, particularmente del sushi, lo que incrementa el atractivo del mercado y estimula la aparición de nuevos oferentes.

Asimismo, el acceso a proveedores es relativamente sencillo, aunque algunos insumos específicos utilizados por Sushi Hai pueden presentar ciertas limitaciones. Por otro lado, la fidelidad del consumidor aún se encuentra en proceso de consolidación, lo que facilita que nuevos competidores intenten captar clientes mediante promociones o propuestas similares.

Frente a este contexto, resulta fundamental que Sushi Hai continúe fortaleciendo su propuesta de valor. La diferenciación basada en la calidad del producto, la atención personalizada y la identidad del emprendimiento como negocio familiar, junto con la construcción de una marca reconocida a nivel local y la fidelización de clientes habituales, actúan como barreras informales que contribuyen a

disminuir el impacto de potenciales nuevos entrantes y a sostener una posición competitiva en el mercado.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores en Sushi Hai

Escala utilizada:
1 = poca amenaza | 10 = máxima amenaza

Poder de negociación de los proveedores	Valoración	
Cantidad de proveedores	7	Pocos proveedores locales con insumos claves como alga nori y salmón de alta calidad pero con bajos costos de envios se obtienen los insumos de otras provincias
Costo de proveedores	6	Cambiar de proveedores pueden afectar calidad y costos, pero se amplia la oferta de insumos con mismas condiciones de calidad y precio
Insumos diferenciados	8	Algunos productos son específicos y difíciles de reemplazar
PROMEDIO	7.0	**AMENAZA MEDIO ALTO**

Tabla 4 Poder de negociación de los proveedores de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

El poder de negociación de los proveedores resulta **significativo, medio alto,** para Sushi Hai, especialmente por la dependencia de insumos específicos como pescados frescos, arroz para sushi y ciertos productos importados. En una ciudad como Puerto Iguazú, la disponibilidad de proveedores especializados puede ser limitada, lo que reduce el margen de negociación en precios y condiciones de entrega, pero las opciones fuera de la provincia están en crecimiento continuo.

Esta situación obliga al emprendimiento a establecer relaciones estables con proveedores confiables, planificar cuidadosamente las compras y buscar alternativas que permitan mantener la calidad sin afectar de manera considerable los costos. El control directo del negocio por parte de sus dueños facilita una gestión más eficiente de esta relación.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Escala utilizada:
1 = poca amenaza | 10 = máxima amenaza

Poder de negociación de los clientes	Valoración	
Sensibilidad al precio	8	El precio influye fuertemente en la decisión de compra
Disponibilidad de sustitutos	9	El cliente tiene muchas alternativas gastronómicas
Volumen de compra	6	Compras frecuentes pero de bajp volumen individual.
PROMEDIO	8	**AMENAZA MUY ALTA**

Tabla 5 Poder de negociación de los clientes de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

Los clientes de Sushi Hai presentan un muy **alto poder de negociación**, dado que disponen de múltiples alternativas gastronómicas dentro de la ciudad, que incluyen restaurantes tradicionales, opciones de comida rápida y elaboraciones caseras. Asimismo, el bajo costo de cambio entre proveedores incrementa la sensibilidad al precio y facilita la comparación entre distintas propuestas, fortaleciendo el poder de los compradores.

Ante esta situación, Sushi Hai implementa estrategias orientadas a reducir dicha presión mediante la **diferenciación**. La oferta de productos frescos, una presentación cuidada, recetas originales y una experiencia de consumo basada en la cercanía y la confianza constituyen elementos clave para disminuir la elección basada exclusivamente en el precio. La atención personalizada y la constancia en la calidad contribuyen a generar relaciones duraderas con los clientes y a fomentar su lealtad.

2.2.4 Poder de negociación de los competidores existentes en Sushi Hai

Escala utilizada:
1 = poca amenaza | 10 = máxima amenaza

Rivalidad entre competidores	Valoración	
Número de competidores	9	En Puerto Iguazú existen varios locales gastronómicos y de comida asiática, lo que incrementa la competencia directa e indirecta.
Tamaño de los competidores	8	Algunos competidores cuentan con mayor estructura y recursos que Sushi Hai
Crecimiento del sector	6	El sector gastronómico crece, pero no de manera acelerada; esto intensifica la disputa de los clientes
Diferenciación del producto	7	El producto en si mismo no cuenta con grandes puntos de diferenciación aunque Sushi Hai logra diferenciarse por la calidad, sabor y atención.
Elasticidad del producto	9	Puede reemplazarse fácilmente por otras opciones gastronómicas
PROMEDIO	7.8	**AMENAZA MUY ALTA**

Tabla 6 Rivalidad entre competidores de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector gastronómico local es muy **alta**, especialmente en un contexto de crecimiento económico moderado. La amplia oferta de locales gastronómicos en la ciudad de Puerto Iguazú, que incluye propuestas tradicionales e internacionales, incrementa la competencia por captar y retener a una demanda relativamente estable, además la

incorporación de sushi en los menús de los restaurantes de otras opciones gastronómicas. Esta situación genera una presión constante sobre las empresas del sector, que suelen recurrir a promociones, descuentos y estrategias de precios, afectando la rentabilidad general.

El número significativo de competidores y la presencia de establecimientos con mayor trayectoria, infraestructura y recursos representan una amenaza relevante para un emprendimiento de gestión familiar como Sushi Hai. Además, la elevada elasticidad de la demanda permite que los consumidores sustituyan fácilmente una propuesta gastronómica por otra ante variaciones de precio, lo que intensifica aún más la rivalidad competitiva.

En este escenario, Sushi Hai procura evitar una competencia basada únicamente en el precio y orienta su estrategia hacia la **calidad, la diferenciación del producto y el vínculo con el cliente**. La gestión directa por parte de los dueños permite mantener un control constante sobre los procesos y adaptarse con rapidez a las exigencias del mercado.

En conjunto, estos factores permiten concluir que la rivalidad entre competidores existentes constituye una **amenaza muy alta** para el emprendimiento.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos en Sushi Hai

Escala utilizada:
1 = poca amenaza | 10 = máxima amenaza

Rivalidad de productos sustitutos	Valoración	
Disponibilidad de sustitutos	9	Comidas de delivery de alta calidad (hamburguesas, pizzas , empanadas) compiten directamente
Relación precio-calidad	9	Muchos sustitutos son más económicos
Cambios de hábitos del consumidor	8	El cliente alterna fácilmente entre otras opciones gastrónomicas
PROMEDIO	8.7	**AMENAZA MUY ALTA**

Tabla 7 Rivalidad de productos sustitutos de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

La amenaza de productos sustitutos para Sushi Hai es **muy alta**, ya que el sushi no solo compite con otros locales especializados, sino también con una amplia variedad de alternativas gastronómicas que satisfacen la misma necesidad básica del consumidor: la alimentación. Comidas rápidas, platos

regionales, pizzas, empanadas y la comida preparada en el hogar actúan como sustitutos directos e indirectos, ampliando considerablemente las opciones disponibles para el cliente.

La existencia de múltiples sustitutos, muchos de ellos con una relación precio–calidad más accesible, incrementa la sensibilidad del consumidor y facilita la elección de propuestas alternativas al sushi. Asimismo, los cambios en los hábitos de consumo influyen de manera significativa en la demanda, ya que los clientes alternan con frecuencia entre distintos tipos de comida según preferencias, contexto y precio.

Frente a este escenario, Sushi Hai se ve obligado a reforzar su propuesta de valor mediante la diferenciación, no solo a partir del producto, sino también de la experiencia ofrecida. La frescura de los ingredientes, el carácter artesanal de sus elaboraciones y la construcción de una experiencia gastronómica distinta permiten posicionar al sushi no únicamente como una opción alimenticia, sino como una experiencia culinaria diferenciada, capaz de atenuar el impacto de la alta amenaza de productos sustitutos.

2.3 Síntesis del análisis aplicado

El análisis de las **Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Sushi Hai** permite concluir que el emprendimiento opera en un entorno altamente competitivo y exigente. La elevada rivalidad entre competidores existentes, el fuerte poder de negociación de los clientes y proveedores, y la significativa amenaza de productos sustitutos configuran un escenario desafiante para la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores refuerza la necesidad de consolidar una propuesta de valor clara y diferenciada. En este contexto, la estrategia de Sushi Hai debe centrarse en la **calidad del producto**, la **atención personalizada**, la **fidelización del cliente** y una **gestión eficiente de costos**, aprovechando las ventajas propias de un emprendimiento familiar.

En definitiva, el modelo de Porter demuestra ser una herramienta clave para comprender las amenazas del entorno y orientar la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento sostenible de Sushi Hai en el mercado gastronómico local.

3. ANALISIS FODA

La matriz FODA es el acrónimo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis nos permitirá conocer la situación real en la que nos encontramos y nos permitirá planificar las estrategias a futuro.

Análisis Interno

Las fortalezas y debilidades son internas a la Organización, características sobre las que se tiene cierto control y que pueden ser modificadas, es la posición que nos diferencia ya sea beneficiándonos o perjudicándonos frente a la competencia. Las fortalezas son las capacidades especiales con las que una organización cuenta para generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores para lograr sus objetivos y las debilidades son todos los factores que la organización ya tiene y que constituyen un impedimento para lograrlos.

Análisis Externo

Las oportunidades y las amenazas son externas a la organización, condiciones del contexto que rodean a la organización. Las oportunidades, son los factores positivos, favorables, que se encuentran en el entorno de la organización y que una vez identificados permiten obtener ventajas competitivas, en cuanto las amenazas, son situaciones negativas del entorno que pueden poner en riesgo la continuidad o crecimiento de la organización.

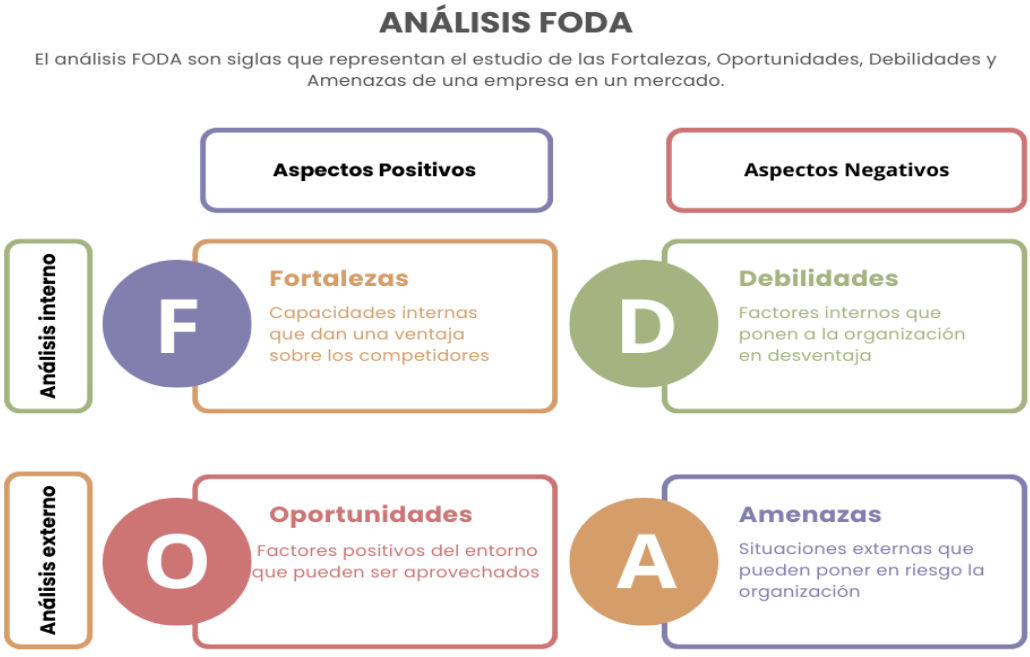


Figura 3 Análisis FODA - Fuente Elaboración propia

Búsqueda de información

1° Detectar fortalezas

Comenzamos por los aspectos positivos de la organización, asuntos que están bajo nuestro control. Preguntas como ¿En qué nos desempeñamos mejor? ¿Qué nos diferencia de la competencia? ¿Nuestro talento humano es competente? ¿Nuestra infraestructura es buena? ¿Cuáles son nuestras ventajas? ¿En qué somos mejores? Las fortalezas también pueden ser reconocimientos recibidos, certificaciones, y procesos propios de la organización.

2° Definir oportunidades

Las oportunidades son las posibles ventajas que tiene la organización, y que no tenemos un control sobre éstas, pero podemos desarrollar estrategias para aprovecharlas. Preguntas como ¿Existe alguna tendencia en el mercado que pueda favorecernos? ¿Existe alguna legislación o situación que pueda beneficiar a la organización? Incluso si conseguimos eliminar una debilidad, podría abrirse una nueva oportunidad para la organización.

3° Detectar debilidades

A pesar de que las debilidades están bajo nuestro control, significan desventajas frente a la competencia y para el logro de nuestros objetivos. Preguntas como, ¿En qué podemos mejorar? ¿Qué podemos evitar? ¿Qué desventajas tenemos? ¿Qué factores disminuyen las ventas? Además, problemas en los procesos, en los productos o servicios prestados suelen ser ejemplos de debilidades.

4° Definir Amenazas.

Las amenazas que son los factores externos a la organización, difícilmente podemos controlarlas. Para definirlas, preguntas como ¿A qué obstáculos se enfrenta la organización? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Puede alguna amenaza impedir mis actividades o continuidad? ¿Cómo nos afecta la política económica del estado?

Una vez recopilada toda la información, llega el momento de evaluar los resultados y definir las estrategias

5° Definir estrategias. Para facilitar el análisis se suele recurrir a la matriz FODA cruzada, de estrategias Ofensivas (FO), Defensivas (FA), de Reorientación (DO) y de Supervivencia (DA).

FO Ofensivas: La estrategia ofensiva: potencialmente es la estrategia de más éxito, en la que las fortalezas de la organización son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.

FA Defensivas: La estrategia defensiva: intenta maximizar las fortalezas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente.

DO Reorientación: La estrategia de reorientación pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

DA Supervivencia: La estrategia de Supervivencia DA está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas.



Figura 4 Estratégica FODA - Fuente Elaboración propia

3.1 Análisis FODA de Sushi Hai

El análisis FODA es una herramienta fundamental para comprender en profundidad la situación actual del emprendimiento familiar y orientar las decisiones estratégicas que permiten sostener y fortalecer su crecimiento. Este análisis ayuda a identificar con claridad las fortalezas que distinguen a Sushi Hai, reconocer las debilidades internas que necesito mejorar, detectar las oportunidades que ofrece el entorno, y anticipar las amenazas que podrían afectar el desempeño del negocio.

Su importancia radica en que admite evaluar objetivamente cómo influye la historia y evolución de Sushi Hai en la construcción de nuestra identidad: un emprendimiento cercano, adaptable y comprometido con ofrecer sushi fresco, abundante, de calidad y ajustado a diversas preferencias alimentarias. Por medio de un análisis FODA se puede priorizar acciones, definir estrategias de marketing más eficientes, optimizar recursos y afianzar la relación con mis clientes, manteniendo la esencia familiar que caracteriza al emprendimiento.

Considerando un impacto directo y evolutivo ya que ayuda a tomar decisiones informadas, a profesionalizar el negocio sin perder su impronta personal y a proyectar el crecimiento de Sushi Hai de manera sostenible. Además, me brinda una visión clara del mercado en el que participa, permitiéndole adaptarse a los cambios del entorno, fortalecer la presencia de la marca y asegurar la continuidad del emprendimiento en el tiempo.

3.1.1 Fortalezas

- Compromiso familiar y gestión directa: Al ser un emprendimiento familiar que gestiono personalmente, puedo supervisar cada etapa del proceso, garantizando calidad, atención personalizada y rápida toma de decisiones.
- Productos frescos, abundantes y adaptados: Sushi Hai se destaca por ofrecer sushi con ingredientes frescos y porciones generosas
- Adaptabilidad rápida: Posibilidad de alternativas para clientes con intolerancias, preferencias específicas o restricciones alimentarias.
- Relación cercana con los clientes: La atención personalizada, la escucha activa y un trato confiable fortalecen la fidelización y fomentan la recomendación, impulsando la reputación y el crecimiento de la empresa.
- Identidad visual distintiva: El isologo refleja elementos del producto más popular (New York Roll), permitiendo transmitir de forma clara nuestra esencia, colores e ingredientes característicos.
- Experiencia acumulada y aprendizaje continuo: A lo largo del desarrollo del negocio fui construyendo un sistema de producción eficiente que mantiene estándares sin perder la esencia artesanal.

3.1.2 Debilidades

- Limitaciones de infraestructura: Como emprendimiento familiar, la capacidad de producción y almacenamiento depende del espacio disponible y del equipamiento, lo que restringe la expansión inmediata.
- Alta dependencia de una persona: La concentración de funciones y decisiones en un sólo individuo puede generar sobrecarga operativa y dificultar la delegación de tareas y la estandarización de procesos.
- Dificultad para absorber picos de demanda debido a capacidad operativa limitada, lo que pueden afectar los tiempos de entrega o generar sobrecarga.
- Cambios de domicilio previos: Las mudanzas del negocio afectan la continuidad de los clientes y la presencia en la zona, exigiendo esfuerzos constantes de comunicación.
- Escaso presupuesto para marketing profesionalizado: La publicidad depende mayormente de redes sociales orgánicas y recomendaciones, lo que reduce alcance comparado con grandes competidores.

3.1.3 Oportunidades

- Crecimiento sostenido del consumo de sushi en Argentina: En los últimos años aumentó la aceptación del sushi, especialmente entre jóvenes, turistas y consumidores que valoran opciones saludables.
- Mayor demanda de productos personalizados y aptos para intolerancias: La tendencia hacia alimentos adaptados (sin lácteos, cocidos, opciones veggies) coincide con mi propuesta.
- Expansión del delivery gastronómico: Plataformas y redes sociales potencian la visibilidad del emprendimiento sin requerir inversión física adicional.
- Turismo en crecimiento en Iguazú: La zona recibe visitantes todo el año, generando nuevas oportunidades de posicionamiento y ampliación de la clientela.
- Eventos, catering y combos familiares: Existe un mercado en expansión para celebraciones y pedidos grupales donde Sushi Hai puede destacarse por su calidad y presentación.

3.1.4 Amenazas

- Competencia creciente: Nuevos emprendimientos y locales de sushi amplían la oferta, generando presiones en el precio y la diferenciación.

- Tipo de cambio: Diferencia cambiaria con Brasil y Paraguay que incentiva a los consumidores locales a realizar compras o consumo gastronómico en el exterior.
- Variación en el costo de los insumos: El precio del salmón, palta y otros ingredientes importados puede aumentar significativamente, afectando la rentabilidad.
- Cambios en tendencias de consumo: La preferencia por alimentos económicos o rápidos puede desplazar el consumo de sushi en ciertos momentos.
- Exigencias del mercado del delivery: Los clientes demandan rapidez, promociones y envíos eficientes, lo que exige una logística ajustada y de bajo margen.
- Regulaciones bromatológicas y exigencias sanitarias: Como producto con ingredientes crudos, requiere un estricto control para evitar riesgos, lo que implica mayores costos y cumplimiento riguroso.

3.2 Análisis de Estrategias FODA para Sushi Hai

3.2.1 Estrategias FO (Utilizar las Fortalezas para Aprovechar Oportunidades)

Estas estrategias buscan capitalizar lo que Sushi Hai hace bien para capturar las oportunidades del entorno.

FO1 – Diferenciación basada en frescura, abundancia y personalización

La combinación de productos frescos, generosos y adaptables a intolerancias se alinea con la creciente demanda de alimentos saludables y personalizados en Argentina. Esta fortaleza permite posicionar a Sushi Hai como una opción confiable y adaptada a tendencias actuales.

FO2 – Ampliación de presencia digital y en delivery usando identidad visual distintiva

La identidad visual ya construida, sumada al trato personalizado y la experiencia acumulada, puede aprovechar la expansión del delivery y las redes sociales, potenciando el alcance sin grandes inversiones físicas.

FO3 – Posicionamiento turístico en Iguazú mediante calidad artesanal

La experiencia y el trato cercano permiten ofrecer un producto atractivo para turistas que buscan gastronomía local, fresca y auténtica. Esto permite aprovechar el crecimiento del turismo anual de Iguazú.

FO4 – Desarrollo de líneas especiales para eventos y combos familiares

La capacidad de adaptación y la propuesta artesanal permiten ofrecer productos exclusivos o personalizados para celebraciones, donde la calidad y la presentación son factores clave.

3.2.2 Estrategias DO (Superar Debilidades Aprovechando Oportunidades)

Buscan minimizar limitaciones internas mediante oportunidades externas.

DO1 – Optimización operativa mediante mayor uso de plataformas de delivery y redes

La escasez de presupuesto para marketing puede compensarse utilizando estrategias orgánicas, publicidad segmentada de bajo costo y alianzas con plataformas, aumentando visibilidad pese a la limitada infraestructura.

DO2 – Fidelización y recuperación de clientela tras mudanzas

El crecimiento del turismo y la demanda de opciones saludables permite atraer nuevos públicos aun cuando los cambios de domicilio hayan afectado la clientela estable. Las tendencias del mercado pueden usarse para reconstruir presencia territorial.

DO3 – Estandarización parcial del proceso para reducir dependencia personal

La variabilidad de demanda y la alta dependencia de la presencia de la cocinera pueden mitigarse implementando procesos más claros y formaciones puntuales, aprovechando el incremento de pedidos por delivery y eventos para financiar esas mejoras.

DO4 – Ampliación del espacio productivo gradual a través de nuevas fuentes de ingresos

El aumento en el consumo de sushi y los pedidos para eventos pueden generar ingresos estables que permitan invertir de manera progresiva en infraestructura y equipamiento.

3.2.3 Estrategias FA (Usar las Fortalezas para Enfrentar Amenazas)

Se basan en utilizar las capacidades actuales para resistir riesgos externos.

FA1 – Diferenciación frente a la competencia mediante calidad y trato personalizado

La relación cercana con los clientes, sumada a la frescura del producto, se convierte en un valor agregado difícil de replicar por competidores masivos o cadenas.

FA2 – Ajuste de precios y propuestas creativas para mitigar efectos del tipo de cambio

Al ofrecer productos artesanales y adaptables, Sushi Hai puede reforzar propuestas de valor que no dependan sólo de competir por precio (como combos especiales, productos premium, o experiencias gastronómicas).

FA3 – Control riguroso para cumplir normas sanitarias y fortalecer reputación

El know-how acumulado y la supervisión directa ayudan a cumplir exigencias bromatológicas, reforzando la confianza del cliente y mitigando riesgos asociados a insumos crudos.

FA4 – Desarrollo de menú adaptable ante cambios en tendencia de consumo

La capacidad de adaptar ingredientes y preparaciones permite ajustar la oferta ante momentos en que el consumidor prefiera productos más económicos o cocidos.

3.2.4 Estrategias DA (Reducir Debilidades y Minimizar Amenazas)

Se enfocan en proteger el emprendimiento frente a riesgos externos mientras se corrigen limitaciones internas.

DA1 – Planificación de compras y proveedores alternativos para evitar impacto en costos

La variabilidad de los precios de insumos puede mitigarse mediante acuerdos con proveedores, compras anticipadas o alternativas estratégicas, reduciendo la vulnerabilidad financiera.

DA2 – Inversión mínima pero constante en marketing para sostener presencia ante competencia y aumentar la presencia en las redes sociales.

Aunque el presupuesto sea limitado, mantener publicaciones, promociones estratégicas y contenido de valor es clave para enfrentar la competencia creciente y sostener visibilidad.

DA3 – Organización de procesos para responder a exigencias del delivery

La estandarización y planificación ayudan a disminuir la sobrecarga durante picos de demanda, evitando demoras que puedan impactar en la reputación en apps o redes.

DA4 – Construcción gradual de una presencia estable pese a mudanzas

Mediante mejoras en comunicación, ubicación de puntos de retiro y alianzas locales, se puede reducir el impacto de futuras mudanzas y sostener la continuidad del cliente.



TABLA 8 ESTRATEGIA FODA - Fuente Elaboración propia

3.3 Conclusión General

El análisis FODA realizado para Sushi Hai permite obtener una visión integral de la situación actual del emprendimiento, considerando tanto sus capacidades internas como las condiciones del entorno en el que desarrolla su actividad. Esta herramienta no solo facilita la identificación de factores positivos y negativos, sino que también orienta la formulación de estrategias que favorezcan un crecimiento sostenido y una posición competitiva sólida en el mercado gastronómico local.

Desde el plano interno, Sushi Hai presenta fortalezas significativas vinculadas con la calidad del producto, la frescura de los insumos, la elaboración artesanal, la posibilidad de personalización y la relación cercana con los clientes. Estas características constituyen ventajas competitivas relevantes, ya que permiten diferenciar al emprendimiento frente a competidores más estandarizados o enfocados únicamente en el precio. La identidad de marca, el cuidado en la presentación y la experiencia acumulada a lo largo del tiempo refuerzan esta posición, consolidando a Sushi Hai como una propuesta confiable y orientada a la satisfacción del cliente.

No obstante, el análisis también evidencia debilidades propias de su estructura como emprendimiento familiar, tales como limitaciones de infraestructura, alta dependencia de la gestión directa y dificultades para absorber picos de demanda debido a la capacidad operativa limitada. Estas debilidades no representan obstáculos insalvables, pero sí señalan la necesidad de avanzar en procesos de organización, estandarización y planificación que permitan sostener el crecimiento sin afectar la calidad del servicio ni la experiencia del cliente.

En cuanto al entorno externo, se identifican oportunidades relevantes que favorecen el desarrollo del emprendimiento. Entre ellas se destacan el crecimiento del consumo de sushi en Argentina, la tendencia hacia alimentos personalizados y opciones más saludables, la expansión del delivery y el dinamismo turístico de **Puerto Iguazú**. Estas condiciones generan un contexto propicio para ampliar la base de clientes, diversificar la oferta y fortalecer el posicionamiento de Sushi Hai como una alternativa gastronómica diferenciada y adaptada a las nuevas preferencias del consumidor.

Paralelamente, existen amenazas que requieren atención estratégica, tales como la competencia creciente, la variabilidad en los costos de los insumos, las exigencias logísticas del delivery, las regulaciones bromatológicas y la sensibilidad del cliente al precio en determinados contextos económicos. Estos factores externos pueden afectar la rentabilidad y la estabilidad del negocio, por lo que resulta fundamental enfrentarlos a través de la diferenciación por calidad, la gestión eficiente de costos, la planificación operativa y el fortalecimiento de la relación con los clientes.

En conjunto, el análisis FODA demuestra que Sushi Hai cuenta con una base interna sólida y un entorno con oportunidades atractivas, aunque también presenta desafíos que requieren una gestión estratégica cuidadosa. La clave para el desarrollo futuro del emprendimiento radica en potenciar sus fortalezas, especialmente la calidad, la personalización y la cercanía con el cliente, mientras se trabajan de manera progresiva las debilidades estructurales. Al mismo tiempo, la empresa debe aprovechar las oportunidades del mercado y anticiparse a las amenazas mediante estrategias que refuercen su posicionamiento y su capacidad de adaptación.

En síntesis, el FODA no solo describe la realidad actual de Sushi Hai, sino que funciona como una guía para la toma de decisiones, orientando al emprendimiento hacia un crecimiento sostenible, coherente con su identidad de marca y con las demandas del entorno competitivo.

CAPITULO IV

MIX DE MARKETING: LAS 4 P

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizará como marco teórico el libro Marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong, autores de referencia en el ámbito del marketing estratégico y operativo. Según Kotler y Armstrong (2018), el marketing mix constituye "el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo", herramientas que se agrupan en cuatro variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción.

A partir de este enfoque teórico, se llevará a cabo el análisis de las variables del marketing mix (4 P) aplicado al emprendimiento gastronómico Sushi Hai. El estudio permitirá evaluar la situación actual del negocio en relación con su oferta de productos, la política de precios, los canales de comercialización y las acciones de comunicación utilizadas para llegar a los consumidores.

Kotler y Armstrong (2018) sostienen que una adecuada combinación de las 4 P resulta clave para crear valor para el cliente y construir relaciones rentables a largo plazo. En el caso de Sushi Hai, este enfoque cobra especial relevancia, ya que se trata de un emprendimiento familiar que compite en un mercado gastronómico local caracterizado por una creciente oferta y por consumidores cada vez más exigentes en términos de calidad, variedad y experiencia de consumo.

Asimismo, el análisis de la variable producto permitirá evaluar si la propuesta gastronómica de Sushi Hai responde a las necesidades y preferencias del mercado objetivo, considerando aspectos como la variedad del menú, la calidad de los insumos y la diferenciación frente a la competencia. En relación con el precio, se analizará su coherencia con el valor percibido por el cliente, teniendo en cuenta que, según Kotler y Armstrong (2018), el precio es la única variable del marketing mix que genera ingresos y, por lo tanto, influye directamente en la rentabilidad del negocio.

Por su parte, la variable plaza permitirá examinar los canales de distribución utilizados por Sushi Hai, tales como el consumo en el local y el servicio de delivery, los cuales resultan determinantes para garantizar el acceso del cliente al producto. Finalmente, la variable promoción será analizada a partir de las acciones de comunicación implementadas por el emprendimiento, considerando que Kotler y Armstrong (2018) destacan la importancia de una comunicación integrada para informar, persuadir y recordar al mercado objetivo sobre la propuesta de valor de la empresa.

1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO DE SUSHI HAI

La segmentación de mercado constituye una etapa fundamental dentro del plan de marketing, ya que permite identificar grupos de consumidores con características, necesidades y comportamientos similares, a fin de diseñar una propuesta de valor adaptada a cada uno de ellos (Kotler & Armstrong, 2018; Lamb, Hair & McDaniel, 2011). En el caso de Sushi Hai, esta definición resulta especialmente relevante debido al contexto turístico de Puerto Iguazú y a la necesidad del emprendimiento de posicionarse rápidamente en mercados nuevos ante cada relocalización.

A partir del análisis del entorno y de la experiencia operativa del negocio, se identifican distintos criterios de segmentación que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores.

Segmentación geográfica:

La segmentación geográfica implica dividir el mercado según la ubicación de los consumidores, ya que el entorno físico y cultural influye en sus hábitos de consumo (Kotler & Keller, 2016). Sushi Hai opera en Puerto Iguazú, un destino turístico internacional con marcada estacionalidad en la demanda. Esto implica la convivencia de dos grandes grupos: residentes locales y turistas nacionales e internacionales. Los turistas suelen presentar un comportamiento de consumo más orientado a la experiencia gastronómica, mientras que los residentes priorizan la relación precio–cantidad–calidad.

Segmentación demográfica:

La segmentación demográfica se basa en variables como edad, nivel de ingresos y etapa del ciclo de vida, factores que influyen directamente en las decisiones de compra (Stanton, Etzel & Walker, 2007). En este caso, el público más representativo se ubica en un rango etario de entre 20 y 55 años. Se trata de consumidores económicamente activos, con ingresos medios y medios-altos, que destinan parte de su presupuesto al consumo de propuestas gastronómicas diferenciadas. Este grupo incluye parejas jóvenes, grupos de amigos, familias pequeñas y turistas que buscan opciones modernas y prácticas.

Segmentación psicográfica:

La segmentación psicográfica considera aspectos como estilo de vida, valores, personalidad e intereses, que explican por qué los consumidores prefieren determinados productos (Solomon, 2017; Schiffman & Wisenblit, 2015). Los clientes de Sushi Hai valoran la calidad, la frescura de los ingredientes, la presentación del producto y la higiene en la elaboración. Se trata de personas con apertura a nuevas experiencias gastronómicas, interesadas en la cocina internacional y en propuestas que combinan sabor, estética y practicidad. Asimismo, se observa una creciente

preocupación por la alimentación saludable y por opciones adaptadas a distintos estilos de vida, como alternativas vegetarianas, veganas o sin T.A.C.C.

Segmentación conductual:

La segmentación conductual se centra en el comportamiento del consumidor frente al producto, incluyendo la frecuencia de compra, los beneficios buscados y la lealtad a la marca (Kotler & Armstrong, 2018). En este caso, se trata de consumidores habituados al uso de redes sociales, aplicaciones de mensajería y plataformas digitales para realizar pedidos. Valoran la rapidez en la entrega, la claridad en la comunicación y la posibilidad de acceder a promociones o combos. Además, muestran disposición a repetir la compra cuando la experiencia resulta satisfactoria, lo que evidencia potencial de fidelización.

A partir de esta segmentación, puede definirse como **cliente objetivo principal de Sushi Hai** a hombres y mujeres de entre 20 y 55 años, residentes urbanos y turistas que visitan Puerto Iguazú, pertenecientes a niveles socioeconómicos medios y medios-altos, con hábitos de consumo digital, que buscan una experiencia gastronómica de calidad, valoran la variedad de opciones y priorizan la comodidad del servicio de delivery o take-away.

Como **segmento secundario**, se identifican grupos familiares y consumidores ocasionales que, si bien no consumen sushi de forma habitual, se sienten atraídos por opciones cocidas, combinaciones abundantes y propuestas adaptadas a distintos gustos, lo que amplía el alcance del emprendimiento más allá del público tradicional del sushi.

La definición clara de estos segmentos permite orientar de manera coherente las decisiones sobre producto, precio, promoción y distribución, asegurando que la propuesta de Sushi Hai responda de forma precisa a las características y expectativas de su mercado objetivo (Kotler & Keller, 2016).

2. PRODUCTO

Kotler y Armstrong destacan que el producto no debe entenderse solo como un bien físico, sino como una propuesta integral de valor.

Los autores definen el producto como todo aquello que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que satisface una necesidad o un deseo. Este concepto va

más allá de los bienes físicos e incluye servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Desde esta perspectiva, el producto es entendido como una herramienta de satisfacción, ya que los consumidores no compran objetos en sí mismos, sino beneficios, soluciones y experiencias que mejoran su calidad de vida o resuelven un problema específico.

Se introducen el enfoque de ofertas de mercado, que integran productos, servicios y experiencias. En este sentido, muchas empresas combinan bienes tangibles con servicios intangibles para aumentar el valor percibido. Por ejemplo, un producto puede diferenciarse no sólo por su calidad, sino por la experiencia de compra, el servicio postventa o la atención personalizada.

Este enfoque permite comprender que el marketing moderno se orienta a crear experiencias memorables, y no únicamente a vender productos estandarizados.

El análisis del producto se estructura en tres niveles fundamentales:

1. **Producto básico**: representa el beneficio esencial que el cliente busca al realizar la compra.
2. **Producto real**: incluye características como calidad, diseño, marca, empaque y estilo.
3. **Producto aumentado**: incorpora servicios adicionales que agregan valor, como garantías, entrega, asesoramiento, atención al cliente o servicios posventa.

Este modelo permite a las empresas **diferenciarse estratégicamente**, agregando valor en los niveles real y aumentado para fortalecer su posición competitiva.

En el caso de Sushi Hai podemos ver

1. **Producto básico**: el beneficio que busca el cliente sería una cena de sushi y productos relacionados a la comida japonesa.
2. **Producto real**: Incluye la calidad de los insumos utilizados, la frescura de los ingredientes, la presentación de las bandejas con sus respectivas salsas, palillos y wasabi, así como la prolijidad en la entrega del pedido.
3. **Producto aumentado**: Comprende los servicios adicionales que ofrece Sushi Hai, como el asesoramiento sobre la cantidad y el tipo de combos y rolls que mejor se adaptan a la experiencia que desea el cliente, la atención personalizada, la adecuación del menú a los gustos y necesidades del consumidor, la entrega mediante delivery o take away con amplia

disponibilidad horaria, la inclusión de una tarjeta de entrega personalizada y un sistema de fidelización con promociones especiales.

Los productos se pueden clasificar en:

- **Productos de consumo**, adquiridos por consumidores finales, que se subdividen en:

    - Productos de conveniencia: son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.
    - Productos de compra: son bienes y servicios de consumo adquiridos con menor frecuencia que los clientes comparan cuidadosamente en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo. Al adquirir productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones.
    - Productos de especialidad: son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicos, por los cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.
    - Productos no buscados son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce, pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca las innovaciones más importantes hasta que las conoce gracias a la publicidad.

- **Productos industriales**: utilizados como insumos para la producción o la operación de otras empresas.

Esta clasificación es clave para definir **estrategias de marketing, distribución, comunicación y precios**, ya que cada tipo de producto implica un comportamiento de compra diferente.

Consideraciones de marketing	Tipo de producto de consumo			
	De conveniencia	De compras	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente	Compra menos frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad hacia las marcas, esfuerzo de compra especial, escasa comparación de marcas, baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes	Distribución selectiva en menos puntos de venta	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos puntos de venta por área del mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como de los distribuidores	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los distribuidores	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del productor y de los distribuidores
Ejemplos	Dentífrico, revistas y detergente para ropa	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles y ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja

Tabla 9 Tipos de productos de consumo - Fuente Philip Kotler y Gary Armstrong 2018

Los productos ofrecidos por Sushi Hai se clasifican como **productos de consumo**, específicamente dentro de los **productos de especialidad**, ya que:

- Poseen características diferenciadas.
- El consumidor muestra preferencia por una marca específica.
- Existe una disposición a pagar un precio acorde a la calidad percibida.

Esto implica una estrategia de marketing enfocada en la **lealtad del cliente** y en la diferenciación, más que en la competencia por precio.

Decisiones sobre productos y servicios individuales

Las empresas deben tomar decisiones estratégicas sobre cada producto considerando:



Figura 5 Decisiones sobre Producto - Fuente Philip Kotler y Gary Armstrong 2018

Atributos del producto o servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá a través de los atributos del producto como calidad, características, y estilo y diseño.

Calidad del producto

La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento, está muy vinculada con el valor para el cliente y su satisfacción. La American Society for Quality define la calidad como las características de un producto o servicio que sustentan su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del cliente.

En la actualidad, las compañías están adoptando un enfoque de "rendimiento de la calidad", en el cual consideran a la calidad como una inversión y consideran que los esfuerzos por mantener la calidad son responsables de los resultados finales.

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un nivel de calidad que sustente la posición del producto en el mercado meta. Aquí, calidad del producto significa calidad de desempeño, es decir, la capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones. Las empresas eligen un nivel de calidad que se ajuste a las necesidades del mercado meta y a los niveles de calidad de los productos competidores.

Además del nivel de calidad, una alta calidad también implicaría altos niveles de consistencia de la calidad. Aquí, la calidad del producto se refiere a la calidad de conformidad, es decir, que esté libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente. Todas las compañías deben buscar altos niveles de calidad de conformidad

Características del producto

Un producto puede ofrecerse con características variables. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada. Las características que los clientes valoran mucho en relación con los costos deben agregarse.

Estilo y diseño del producto

Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un estilo y un diseño distintivos del producto. El estilo sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor desempeño.

A diferencia del estilo, el diseño es más profundo, llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su apariencia.

2.1 Aplicación de Mix de Marketing para Sushi Hai

2.1.1 Producto Sushi Hai

El desarrollo del producto en Sushi Hai se orienta a definir una propuesta de valor clara para el cliente, a partir de atributos como la calidad, las características del servicio y el estilo y diseño, los cuales permiten diferenciar al emprendimiento dentro del mercado gastronómico local.

Calidad del producto

La calidad constituye uno de los principales factores de posicionamiento de Sushi Hai, ya que se encuentra directamente vinculada con la satisfacción del cliente y la fidelización. En este emprendimiento, la calidad se refleja en la selección cuidadosa de insumos frescos, el correcto manejo de la cadena de frío, la elaboración artesanal de los rolls y la atención a los detalles en cada pedido.

En términos de nivel de calidad, Sushi Hai apunta a ofrecer un producto de alto desempeño, capaz de satisfacer las expectativas de un público que valora la frescura, el sabor y la presentación del sushi. Este nivel de calidad se define en función de las exigencias del mercado objetivo y en relación con la oferta de los competidores locales.

Asimismo, Sushi Hai busca mantener una alta consistencia en la calidad del producto, garantizando que cada pedido conserve las mismas características en cuanto a sabor, presentación y tamaño de porciones. Esta calidad de conformidad permite reducir errores, asegurar uniformidad y fortalecer la confianza del cliente en la marca.

Características del producto

Los productos de Sushi Hai se diferencian a través de una carta variada que incluye distintos tipos de

rolls, combinaciones de sabores y opciones adaptadas a las necesidades del cliente, como alternativas sin TACC , sin lactosa y rolls cocidos. Estas características representan una ventaja competitiva, ya que permiten atender a un público más amplio y responder a preferencias específicas.

La incorporación de características valoradas por los clientes, como la posibilidad de armar combos personalizados o recibir asesoramiento sobre cantidades y variedades, contribuye a aumentar el valor percibido del producto sin incrementar significativamente los costos.

Estilo y diseño del producto

El estilo y diseño de los productos de Sushi Hai se manifiestan principalmente en la presentación de las bandejas y en el cuidado estético del packaging. La disposición ordenada de las piezas, el uso de colores armónicos y la inclusión de elementos tradicionales como palillos, salsas y wasabi generan una experiencia visual atractiva.

El diseño, además de lo estético, cumple una función práctica, ya que facilita el transporte y el consumo del producto, especialmente en los formatos de delivery y take away. De esta manera, Sushi Hai integra funcionalidad y estética para reforzar su identidad y brindar una experiencia gastronómica diferenciada.

El portafolio de productos de Sushi Hai se caracteriza por su diversidad y adaptabilidad, ofreciendo una propuesta integral que responde a los diferentes perfiles de consumo identificados en el mercado local. Actualmente, la oferta incluye aproximadamente sesenta variedades de productos, entre los que se destacan las siguientes categorías:

Uramaki roll

Maki rolls

Rolls tempura

Nigiris

Geishas

Sashimi

Temaki

Temari

Rollitos primavera

Langostinos rebozados

Pollo teriyaki

Pollo frito

Ensalada gohan (4 variedades)

Sushihai cake

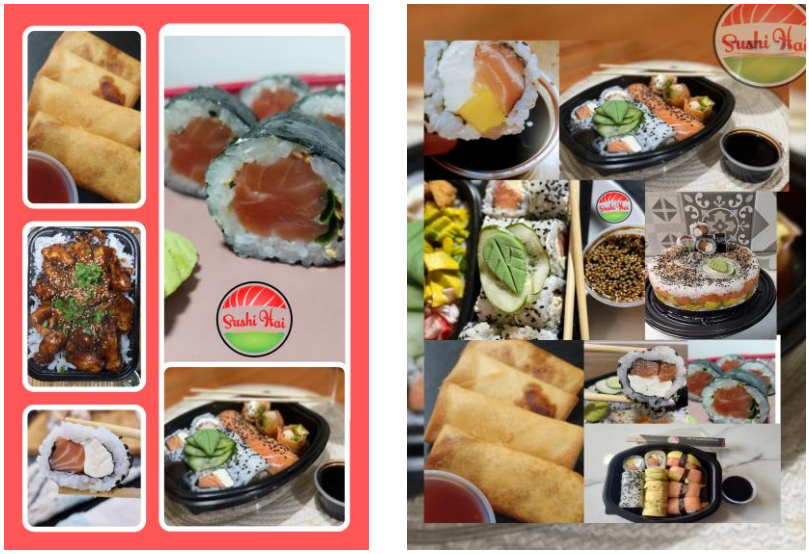


Figura 6 Productos de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

La elaboración artesanal y en el momento del pedido constituye uno de los principales diferenciadores del emprendimiento. Esta metodología garantiza la frescura del producto, así como el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y manipulación de alimentos.

2.1.2 Marca

Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas

Sus nombres les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad y consistencia del producto (los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características, y calidad en cada compra). Las marcas también dan varias ventajas al vendedor. El nombre de marca se convierte en la base sobre la cual construir toda la historia sobre las cualidades especiales de un producto. La marca

registrada y el nombre de marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores. Además, la marca ayuda al vendedor a segmentar los mercados

En el caso de **Sushi Hai**, la marca cumple un rol central en la identificación y diferenciación del emprendimiento dentro del mercado gastronómico local. El nombre, el logotipo y la identidad visual permiten reconocer fácilmente la propuesta del negocio y asociarla con la gastronomía japonesa, la calidad del producto y la atención personalizada que caracterizan al emprendimiento.

Isologo

Un isologo es un tipo de identidad visual en el que el símbolo (ícono) y el texto (nombre de la marca) están integrados en una sola figura indivisible.
A diferencia de un imagotipo (símbolo y texto separados) o un logotipo (solo texto), en el isologo ambos elementos forman una unidad que no puede desarmarse sin perder sentido o identidad.

Características principales de un isologo:

- Texto y símbolo fusionados en un mismo diseño.
- No funciona por separado: el nombre y el ícono dependen uno del otro para comunicar la marca.
- Suele transmitir una personalidad visual fuerte, clara y fácilmente reconocible.
- Muy usado para emprendimientos gastronómicos, bebidas, moda y empresas que buscan coherencia visual.

ISOLOGO 2015 **ISOLOGO 2016 - ACTUAL**

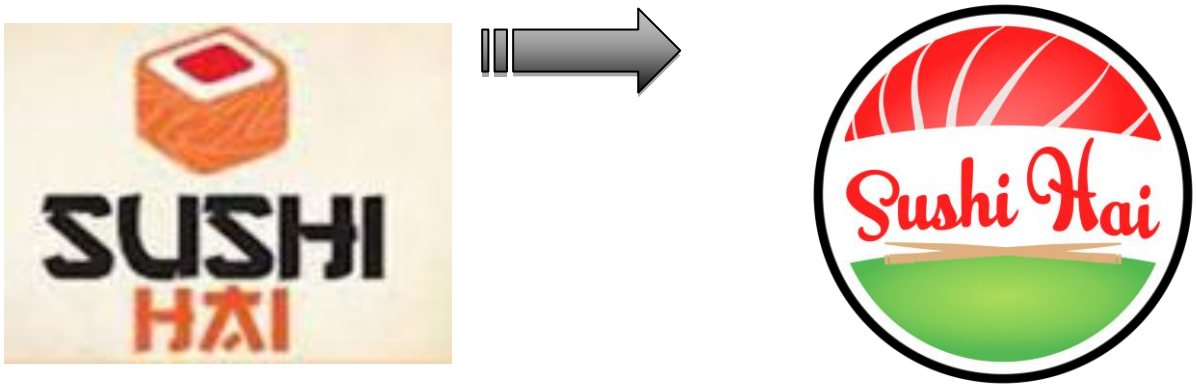


Figura 7 Evolución de isologo - Fuente Elaboración propia

Se rediseñó el isologo con ayuda de diseñadores gráficos una vez que se tuvo en claro lo que se deseaba comunicar con el mismo.

Con el objetivo de reflejar de manera fiel la identidad del emprendimiento y los valores que se busca transmitir a los clientes. Se representa una pieza de sushi en la parte superior porque consideramos que es el símbolo más directo y reconocible de la actividad. Además, su diseño en tonos rojos y blancos permite comunicar la frescura, calidad y autenticidad que caracterizan a cada una de las preparaciones.

Los colores rojos, blanco y verde representan los ingredientes del relleno por la variedad más vendida del emprendimiento, *New york Roll*, cuyos ingredientes son: Salmón rosado, queso y palta. Además, el contorno en blanco y negro simboliza el arroz y el alga nori que caracterizan a esta pieza de sushi.

La tipografía curva y en color rojo fue seleccionada porque expresa calidez y cercanía, cualidades que para Sushi Hai son fundamentales, ya que es un emprendimiento familiar que prioriza la atención personalizada y el trato directo con cada cliente. Este estilo tipográfico se integra de manera inseparable con los demás elementos gráficos, razón por la cual se optó por un isologo, donde texto e imagen conforman una sola unidad visual.

Se decide incorporar también los palillos, ubicados en la parte inferior, porque representan la tradición y el ritual propios del consumo del sushi, reforzando así la conexión con la cultura gastronómica japonesa. El fondo circular en tonos verdes aporta equilibrio y armonía, dos valores que consideramos esenciales en la presentación y elaboración de nuestros productos.

En conjunto, el isologo expresa lo que es como marca: un emprendimiento familiar que trabaja con ingredientes frescos, cuida cada detalle de manera artesanal y se compromete con ofrecer calidad, autenticidad y una experiencia cercana a cada cliente. Creemos que esta identidad visual fortalece nuestro posicionamiento y genera confianza en quienes eligen nuestros productos.

Actualmente Sushi Hai está en proceso de patentar la marca y algunos de sus productos innovadores del emprendimiento.

2.1.3 Empaque

El empaque implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Por tradición, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing.

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para provocar el reconocimiento instantáneo de la marca por parte del consumidor. El uso de empaques innovadores puede proporcionarle a una compañía una ventaja sobre los competidores e incrementar sus ventas.

Desde el inicio del emprendimiento hasta la actualidad, los empaques de Sushi Hai han experimentado una evolución significativa, tanto en la mejora de la presentación del producto como en una mayor conciencia sobre la responsabilidad ambiental.

En una etapa inicial, se utilizaban bandejas transparentes sin tapa, que se cerraban mediante el uso de film apto para gastronomía. Actualmente, se emplean bandejas de color negro con tapa, que ofrecen una estética más cuidada y profesional. Este cambio permitió reducir el uso de film plástico y, además, posibilita la reutilización de las bandejas por parte de los clientes.

Asimismo, la bolsa de entrega fue modificada, reemplazando la bolsa plástica tipo “camiseta” por una bolsa de papel de delivery. Esta nueva presentación incluye una etiqueta de agradecimiento con el nombre del cliente, lo que aporta un mayor nivel de personalización. Los beneficios de esta decisión se reflejan en una mejor presentación del producto, una experiencia de compra más cuidada y una disminución en el uso de plástico, en línea con prácticas más responsables con el medio ambiente.

2.1.4 Etiquetado

El etiquetado varía desde etiquetas sencillas adheridas a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del empaque. Las etiquetas sirven para diferentes funciones. Como mínimo, la etiqueta identifica el producto o la marca, La etiqueta también describe varios aspectos acerca del producto (quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad). Finalmente, la etiqueta podría servir para promocionar la marca, apoyar su

posicionamiento y conectarla con los clientes. Para muchas compañías las etiquetas se han convertido en un elemento importante para campañas de marketing más extensas.

Las etiquetas y los logotipos de las marcas pueden apoyar el posicionamiento de la marca y añadirle personalidad. Por ejemplo, en la actualidad muchas compañías están rediseñando su marca y logotipos de la empresa para lograr que sean más accesibles, modernos y atractivos.

Las etiquetas de Sushi Hai, tal como se ha señalado previamente, constituyen un elemento de diferenciación frente a la competencia. A continuación, se expone su implementación dentro de la estrategia del emprendimiento.



Figura 8 Etiquetas de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

2.1.5 Servicios de apoyo

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto.

Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca y aumentan el valor de los productos reales.

Asesoramiento sobre la cantidad y el tipo de combos y rolls que mejor se adaptan a la experiencia que desea el cliente, la atención personalizada, la adecuación del menú a los gustos y necesidades del consumidor, la entrega mediante delivery o take away con amplia disponibilidad horaria, la inclusión de una tarjeta de entrega personalizada y un sistema de fidelización con promociones especiales.



Figura 9 Tarjeta de entrega de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

2.2 Decisiones sobre la línea y la mezcla de productos

Una gestión adecuada de la línea y la mezcla de productos permite a la empresa ofrecer una propuesta clara, coherente y alineada con su posicionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta esta opinión es que se evalúa a Sushi Hai en ambos temas para poder usarlo como punto de diferenciación

2.2.1 Decisiones sobre la línea de productos

La **línea de productos** se define como un conjunto de productos estrechamente relacionados entre sí, ya sea porque cumplen funciones similares, se dirigen al mismo mercado objetivo, se comercializan a través de los mismos canales o se encuentran dentro de un rango de precios similar. Las decisiones sobre la línea de productos son estratégicas, ya que influyen directamente en la rentabilidad, el posicionamiento y la competitividad de la empresa.

Las empresas deben analizar el desempeño de cada producto dentro de la línea para determinar cuáles generan mayor valor y cuáles requieren ajustes o eliminación. En este sentido, la gestión de la línea implica evaluar la **longitud de la línea**, es decir, la cantidad total de productos que la componen.

Las decisiones más relevantes sobre la línea de productos incluyen:

Extensión de la línea, que puede realizarse hacia arriba, hacia abajo o en ambos sentidos. Esta estrategia permite a la empresa captar nuevos segmentos de mercado, adaptarse a cambios en la demanda o enfrentar la competencia.

Relleno de la línea, que consiste en agregar nuevos productos dentro del rango existente con el objetivo de cubrir vacíos en la oferta, aumentar la participación de mercado o aprovechar economías de escala.

Modernización de la línea, orientada a actualizar productos para mantener su atractivo frente a cambios en las preferencias del consumidor o avances tecnológicos.

Destacar productos de la línea, focalizando esfuerzos de marketing en aquellos que resultan más rentables o estratégicos para la empresa.

Una correcta gestión de la línea de productos permite optimizar recursos, fortalecer el posicionamiento y mejorar la percepción de valor por parte del cliente.

2.2.2 Decisiones sobre la mezcla de productos

La **mezcla de productos** representa el conjunto total de líneas y productos que una empresa ofrece al mercado. La mezcla de productos debe ser coherente con la estrategia general de la organización y con las necesidades del mercado objetivo.

La mezcla de productos se analiza a partir de cuatro dimensiones principales:

Amplitud, que hace referencia al número de líneas de productos diferentes que ofrece la empresa.

Longitud, que corresponde al número total de productos dentro de todas las líneas.

Profundidad, que indica la cantidad de variantes que existen dentro de cada producto o línea.

Consistencia, que refleja el grado de relación entre las distintas líneas de productos en términos de uso, producción, distribución o imagen de marca.

Las decisiones sobre la mezcla de productos implican definir qué líneas mantener, cuáles ampliar o reducir, y cómo lograr una oferta equilibrada que maximice el valor para el cliente y la rentabilidad para la empresa.

Línea de productos en Sushi Hai

Las **líneas de productos** de Sushi Hai se encuentran claramente definidas y organizadas en categorías diferenciadas, tales como: ensaladas Gohan, bandejas de pollo, tablas surtidas, rolls clásicos, rolls calientes (hot roll), piezas individuales (nigiris, sashimi, geishas, temari), opciones veganas y salsas. Cada una de estas líneas agrupa productos estrechamente relacionados entre sí, tanto por su función como por el tipo de consumo al que se orientan.

En términos de **longitud de la línea**, Sushi Hai presenta líneas extensas, especialmente en la categoría de **rolls**, donde se ofrecen múltiples variedades con diferentes combinaciones de ingredientes, sabores y estilos (clásicos, especiales, fritos, cocidos y ahumados). Esta extensión permite captar un amplio espectro de preferencias y niveles de experiencia del consumidor con el sushi.

Asimismo, se observa una estrategia de **relleno de línea**, ya que dentro de una misma categoría se incluyen opciones similares con pequeñas variaciones, como los distintos tipos de rolls con salmón, langostinos o pollo, y alternativas con salsas diferenciadas. Esto permite cubrir vacíos en la oferta y evitar que el consumidor busque opciones similares en la competencia.

La **modernización de la línea** se evidencia en la incorporación de productos adaptados a nuevas tendencias de consumo, como las opciones **sin TACC, veganas y vegetarianas**, lo cual responde a cambios en los hábitos alimentarios y amplía el mercado potencial del emprendimiento. Además, se incorporan al menú productos alineados con tendencias gastronómicas virales, los cuales se ofrecen de manera temporal mientras mantienen un elevado nivel de demanda. Entre estos se destacan propuestas innovadoras como el *"pancho sushi"* o la *"hamburguesa sushi"*, que permiten captar el interés de nuevos segmentos de consumidores y reforzar la imagen del emprendimiento como una marca dinámica y adaptable a las preferencias del mercado.

Por último, Sushi Hai destaca determinados productos dentro de la línea, como los rolls especiales y las tablas surtidas, que cumplen un rol estratégico al concentrar volumen de venta, facilitar la elección del cliente y reforzar la percepción de valor.

Decisiones sobre la mezcla de productos en Sushi Hai

La **mezcla de productos** de Sushi Hai presenta una estructura amplia y bien equilibrada. En términos de **amplitud**, el emprendimiento ofrece varias líneas diferentes que van más allá del sushi tradicional, incorporando ensaladas, bandejas calientes, piezas individuales y complementos. Esta diversidad permite atender distintos momentos de consumo, desde una comida individual hasta encuentros grupales.

La **longitud de la mezcla** es elevada, dado el alto número total de productos disponibles en el menú. Esto se refuerza con la **profundidad**, ya que cada línea cuenta con numerosas variantes, por ejemplo, distintos tamaños de tablas surtidas o múltiples combinaciones de rolls.

En cuanto a la **consistencia**, la mezcla de productos mantiene una fuerte coherencia, ya que todas las líneas se relacionan con la identidad gastronómica japonesa-fusión de la marca. Incluso los productos complementarios, como las salsas y las bandejas de pollo, refuerzan la experiencia principal sin desvirtuar el posicionamiento de Sushi Hai.

Esta consistencia contribuye a fortalecer la imagen de marca, facilitar la gestión operativa y mejorar la percepción de especialización frente a la competencia.

En el anexo del trabajo se presenta el menú de Sushi Hai, el cual permite observar las decisiones adoptadas respecto a la línea y la mezcla de productos que conforman su oferta gastronómica.

2.2.3 Valor estratégico de la línea y la mezcla de productos

Las decisiones adoptadas por Sushi Hai en relación con la línea y la mezcla de productos permiten:

- Adaptarse a diferentes segmentos de mercado.
- Incrementar la frecuencia de compra.
- Facilitar la elección del cliente mediante opciones combinadas.
- Diferenciarse por variedad, personalización y flexibilidad.
- Reforzar la propuesta de valor y la fidelización.

En línea con lo planteado por Kotler y Armstrong, la gestión de la línea y la mezcla de productos en Sushi Hai no sólo responde a criterios operativos, sino que constituye una **herramienta estratégica clave** para consolidar su posicionamiento y competitividad en el mercado local.

3. Precio

El precio se define como la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios derivados de poseer o utilizar un producto o servicio (Kotler y Armstrong). Dentro de la mezcla de marketing, el precio constituye el único elemento que genera ingresos directos para la empresa, mientras que los demás componentes representan costos. Asimismo, es una de las variables más flexibles, ya que, a diferencia de las características del producto o de los compromisos asumidos con los canales de distribución, puede modificarse con relativa rapidez.

El precio tiene un impacto directo y significativo en los resultados económicos de la empresa. Un incremento reducido en el nivel de precios puede traducirse en un aumento considerable de la rentabilidad. Además, como parte central de la propuesta de valor, el precio cumple un rol clave tanto en la creación de valor para el cliente como en el establecimiento y fortalecimiento de relaciones a largo plazo con el mismo.

3.1 Factores que influyen en la decisión de precios

Antes de seleccionar un método específico de fijación de precios, la empresa debe analizar una serie de factores internos y externos que condicionan esta decisión. El precio no se determina de manera aislada, sino que surge del equilibrio entre los objetivos de la organización, su estructura de costos, la percepción de valor por parte de los consumidores y las condiciones del mercado.

Entre los factores internos se destacan los objetivos de marketing, que pueden orientarse a la maximización de utilidades, el aumento de la participación de mercado, la supervivencia en contextos de alta competencia o el posicionamiento como marca de calidad. También influyen los costos fijos y variables, que establecen el límite mínimo por debajo del cual la empresa no puede operar sin pérdidas.

Por otra parte, los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda, la sensibilidad de los consumidores al precio, las estrategias de la competencia, la situación económica general y las regulaciones gubernamentales. Todos estos elementos afectan el rango dentro del cual el precio puede moverse de manera viable y competitiva.

En consecuencia, la fijación de precios constituye una decisión estratégica que integra múltiples variables, y no simplemente un cálculo contable. Una vez analizados estos factores, la empresa puede optar por distintos enfoques de fijación, como los basados en el costo, en el valor percibido o en la competencia.

3.1.1 Fijación de precios basada en el costo

Si bien la percepción de valor por parte de los consumidores establece el límite máximo del precio que una empresa puede cobrar, los costos determinan el piso mínimo. La fijación de precios basada en el costo consiste en establecer el precio a partir de los costos de producción, distribución y comercialización, a los cuales se les adiciona un margen razonable de utilidad que compense el esfuerzo y los riesgos asumidos.

En este sentido, los costos de la empresa constituyen un elemento fundamental dentro de su estrategia de fijación de precios, ya que influyen directamente en la sostenibilidad económica del negocio.

3.1.2 Fijación de precios de costo más margen

Uno de los métodos más simples y ampliamente utilizados es la fijación de precios de costo más margen, también conocida como fijación por sobreprecio. Este método consiste en sumar un margen estándar al costo unitario del producto. Es comúnmente utilizado en diversos sectores, como el de la construcción o los servicios profesionales, donde se estima el costo total y se agrega un porcentaje destinado a obtener utilidades.

La principal ventaja de este método radica en su simplicidad; sin embargo, no siempre contempla la percepción de valor del consumidor ni las condiciones competitivas del mercado.

Cálculo de los costos unitarios

El cálculo de los costos unitarios resulta esencial para aplicar correctamente los métodos de fijación de precios basados en el costo. Este cálculo permite conocer el costo real de cada unidad producida y sirve como base para definir márgenes de rentabilidad adecuados y precios coherentes con la estructura de costos del negocio.

Cálculo de los costos unitarios y precio unitario

cu = cv+ cf/q

cu=costos unitarios
cv= costos variables
q= unidades vendidas

px = cu /(1-mg)

cu=costos unitarios
px= precio de venta
mg= margen de ganancia

3.1.3 Fijación de precios basada en la competencia

La fijación de precios basada en la competencia implica establecer los precios considerando las estrategias, costos, precios y ofertas de los competidores del mercado. En este contexto, los consumidores evalúan el valor de un producto comparándolo con alternativas similares disponibles en el mercado.

Al analizar las estrategias de precios de la competencia, la empresa debe responder a diversas preguntas clave. En primer lugar, debe evaluar si su oferta es comparable o superior en términos de valor percibido por el cliente. Si el producto o servicio ofrece un mayor valor, la empresa puede justificar un precio más elevado. Por el contrario, si el valor percibido es inferior, deberá optar por precios más bajos o trabajar sobre la percepción del cliente para respaldar un precio superior.

Asimismo, es relevante considerar la fortaleza de los competidores actuales y las estrategias que emplean. Frente a competidores pequeños con precios elevados en relación con el valor ofrecido, la empresa podría aplicar precios más bajos para ganar participación de mercado. En cambio, si el mercado está dominado por competidores grandes con precios bajos, resulta conveniente enfocarse en nichos específicos, ofreciendo productos diferenciados y de mayor valor agregado a precios superiores.

3.1.4 Estrategias de fijación de precios en la mezcla de productos

Cuando un producto forma parte de una mezcla de productos, la estrategia de precios debe ajustarse, ya que los distintos productos presentan demandas, costos y niveles de competencia

diferentes. Kotler y Armstrong identifican cinco situaciones principales de fijación de precios dentro de una mezcla de productos: fijación de precios de línea de productos, de productos opcionales, de productos cautivos, de subproductos y de productos colectivos.

3.1.5 Fijación de precios de línea de productos

La fijación de precios de línea de productos consiste en establecer escalones de precios entre los distintos productos que conforman una misma línea. Estos escalones deben reflejar tanto las diferencias de costos como, principalmente, las diferencias en la percepción de valor que los clientes asignan a las distintas características de cada producto. El desafío radica en definir diferencias de valor percibidas que justifiquen las variaciones de precio.

3.1.6 Fijación de precios de productos opcionales

Esta estrategia implica ofrecer productos o servicios adicionales junto con el producto principal. La empresa debe decidir qué elementos se incluyen en el precio base y cuáles se comercializan como opciones, lo que representa un desafío relevante en términos de percepción de valor y rentabilidad.

3.1.7 Fijación de precios de productos cautivos

Las empresas que comercializan productos que deben utilizarse conjuntamente con un producto principal aplican la fijación de precios de productos cautivos. Un ejemplo clásico es el de las hojas para máquinas de afeitar. En estos casos, resulta fundamental encontrar un equilibrio adecuado entre el precio del producto principal y el del producto complementario, evitando percepciones negativas por parte del consumidor.

3.1.8 Fijación de precios de subproductos

La producción de bienes y servicios suele generar subproductos. Cuando estos carecen de valor o implican costos de eliminación, influyen en la fijación del precio del producto principal. Mediante la fijación de precios de subproductos, la empresa busca generar ingresos adicionales que compensen dichos costos y permitan ofrecer precios más competitivos para el producto principal.

3.1.9 Fijación de precios psicológico

En determinadas situaciones, las empresas consideran no solo los aspectos económicos, sino también los psicológicos en la fijación de precios, con el objetivo de comunicar la posición deseada del producto en el mercado. El precio actúa como una señal de calidad, especialmente cuando los consumidores carecen de información o conocimientos suficientes para evaluar el producto.

Dentro de esta estrategia se destacan los precios de referencia, es decir, aquellos valores que los consumidores tienen en mente y utilizan como punto de comparación. Estos pueden formarse a partir de precios observados previamente, experiencias pasadas o del contexto de compra. A través de sus decisiones de fijación de precios, las empresas influyen activamente en la construcción de estos precios de referencia.

3.2 Precio: Aplicación al caso Sushi Hai

En el caso de Sushi Hai, la estrategia de precios se define a partir de un equilibrio entre los costos internos, el análisis de la competencia y la percepción de valor por parte del cliente. En comparación con otros emprendimientos del mismo rubro a nivel local, los precios de Sushi Hai se posicionan en un nivel inferior, lo que permite resultar competitivo sin descuidar la calidad del producto ofrecido.

La fijación de precios se basa principalmente en el método de **costo más margen**, estableciendo como objetivo un margen aproximado del 70%. No obstante, este porcentaje no se aplica de manera rígida, ya que se realizan ajustes cuando el precio final resultante podría quedar excesivamente bajo en relación con el mercado. Esta flexibilidad responde a una consideración clave: los consumidores de sushi asocian precios demasiado bajos con una posible disminución en la calidad, especialmente en productos que incluyen pescados frescos, donde la confianza y la percepción de calidad resultan determinantes en la decisión de compra.

3.2.1 Diferenciación de precios según el tipo de producto

Sushi Hai implementa una estrategia de **fijación de precios por línea de productos**, estableciendo diferencias claras en función de los ingredientes y procesos de elaboración. En este sentido, los rolls elaborados con pescados frescos presentan precios superiores en comparación con las opciones vegetarianas, así como los rolls temporizados, cuyos costos de insumos son mayores.

Se desarrollan **bandejas mixtas**, combinando distintos tipos de rolls, lo que permite ofrecer un precio más accesible al cliente gracias a un costo promedio inferior. Paralelamente, se comercializan bandejas premium con precios más elevados, elaboradas con ingredientes de mayor costo, como salmón o atún rojo, orientadas a consumidores que buscan una experiencia gastronómica de mayor nivel y están dispuestos a pagar un precio superior por ello.

3.2.2 Estrategia frente a la competencia

La fijación de precios basada en la competencia es un aspecto central en la estrategia de Sushi Hai. Si bien la empresa mantiene precios inferiores a los de algunos competidores directos, esta decisión no implica una competencia exclusivamente basada en precio. Por el contrario, se busca comunicar un adecuado equilibrio entre precio y calidad, reforzando la percepción de valor del cliente y evitando posicionarse como una alternativa de bajo costo que pueda generar desconfianza.

3.2.3 Precios de productos cautivos y opcionales

En relación con los **productos cautivos**, Sushi Hai aplica precios bajos, pero no nulos a los extras, como salsa de soja adicional, salsas especiales, wasabi y palitos para consumir el sushi. Esta política responde a la experiencia práctica del emprendimiento, que demuestra que la gratuidad total de estos elementos genera pedidos innecesarios y un aumento de costos que no siempre se traduce en su uso efectivo. De esta manera, el cobro de un precio reducido permite racionalizar el consumo sin afectar negativamente la experiencia del cliente.

En cuanto a los **productos opcionales**, si bien no se comercializan subproductos ni accesorios tradicionales, esta categoría se vincula principalmente con los extras solicitados por el cliente, los cuales complementan el producto principal sin ser indispensables.

3.2.4 Fijación de precios psicológico

La fijación de precios psicológico ocupa un rol relevante dentro de la estrategia de Sushi Hai. Dado que el sushi es percibido como un producto gourmet y sensible a la calidad de sus insumos, especialmente los pescados, la empresa evita establecer precios excesivamente bajos que puedan

generar sospechas sobre la frescura o el origen de los ingredientes. En este sentido, el precio actúa como un indicador de calidad y confianza, reforzando la imagen del emprendimiento y su propuesta de valor.

COMPARACION DE PRECIOS CON COMPETIDORES

PRODUCTO LOCAL	ROLL NEW YORK (ROLL DE SALMON)	NIGIRIS	HOT ROLL	BANDEJA PREMIUM 16PZ
SAKURA	$15.000	$7.500	$18.000	$29.000
FLOR DE SUSHI	$10500	-	$15.000	$21.500
ORIGENES	$15.500	$5.000	$18.000	$25.500
SUSHI HAI	$10.000	$3500	$12.000	$21.000

Tabla 10 Comparación de precios de competidores de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

De este modo, la política de precios de Sushi Hai no se orienta a liderar en costos, sino a sostener una propuesta de valor basada en calidad percibida, confianza y accesibilidad relativa, coherente con su posicionamiento como emprendimiento artesanal y familiar.

2.3 CUADRO RESUMEN COMPARANDO MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.

Método de fijación	¿En qué se basa?	Ventajas	Desventajas	Aplicación en Sushi Hai
Basada en el costo	Se calcula el precio a partir de los costos totales (producción, distribución, comercialización)	Asegura cubrir costos y obtener rentabilidad mínima	No considera percepción del cliente ni precios de la competencia	Útil para asegurar rentabilidad mínima en combos y tablas estándar
Costo más margen	Se añade un porcentaje de ganancia al costo unitario	Método simple, fácil de aplicar	Puede dejar el precio fuera del mercado si la competencia es más barata	Puede usarse para rolls clásicos y productos de rotación frecuente

Método de fijación	¿En qué se basa?	Ventajas	Desventajas	Aplicación en Sushi Hai
Basada en la competencia	Se fijan precios observando los precios y estrategias de competidores	Permite posicionarse estratégicamente en el mercado	Puede reducir márgenes si se entra en guerra de precios	Clave para comparar con otras propuestas gastronómicas y sushis locales
Basada en el Valor percibido	El precio se define según lo que el cliente está dispuesto a pagar	Permite precios más altos si la marca es fuerte	Requiere buena imagen, calidad constante y comunicación efectiva	Ideal para tablas premium, productos especiales y eventos
Precios psicológicos	Considera la percepción emocional del precio (ej: $9.990 en vez de $10.000)	Influye en la decisión de compra y percepción de calidad	No funciona si el valor no acompaña	Útil en promociones, combos y precios de entrada
Precios por línea de productos	Se establecen escalones de precios dentro de una misma línea	Facilita segmentar clientes según presupuesto	Requiere coherencia entre precio y calidad percibida	Perfecto para diferenciar combos económicos, clásicos y premium
Productos opcionales	Se vende el producto base y se cobran extras aparte	Aumenta el ticket promedio	Puede generar percepción de sobreprecio si no se comunica bien	Agregar extras como salsa adicional, piezas premium o toppings
Productos cautivos	Producto principal + complementos necesarios	Genera ingresos recurrentes	Riesgo de rechazo si el complemento es muy caro	Puede aplicarse en combos que incluyan salsa, palitos o adicionales
Subproductos	Se aprovechan residuos o subproductos para reducir costos	Mejora eficiencia y reduce desperdicios	No siempre es viable según el rubro	Aprovechamiento de recortes para rolls fritos o promociones

Tabla 11 Comparación de métodos de fijación de precios - Fuente Elaboración propia

4. Promoción

La promoción, o comunicación de marketing, comprende el conjunto de actividades que una empresa utiliza para comunicar los beneficios de su producto y persuadir a los consumidores objetivo para que lo adquieran.

El objetivo principal de la promoción es establecer una comunicación clara y coherente con el mercado, contribuyendo a la construcción de la imagen de marca y al fortalecimiento de las relaciones con los clientes. A través de la promoción, las empresas no sólo buscan estimular la compra inmediata, sino también generar preferencia y lealtad a largo plazo.

4.1 Mezcla de promoción

En la mezcla de promoción, también denominada mezcla de comunicación de marketing, está compuesta por cinco herramientas que las empresas utilizan para comunicar valor, persuadir a los consumidores y construir relaciones sólidas con su mercado objetivo. Estas herramientas permiten informar, recordar y reforzar la propuesta de valor de la empresa, contribuyendo al posicionamiento de la marca y al logro de los objetivos comerciales.

4.1.1 Publicidad

La publicidad consiste en cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios realizada por un patrocinador identificado. Se caracteriza por su capacidad de llegar a audiencias amplias, controlar el mensaje transmitido y generar reconocimiento de marca a largo plazo.

Entre sus principales ventajas se encuentran la estandarización del mensaje y la posibilidad de reforzar la imagen de marca. Sin embargo, presenta como limitación su elevado costo en medios tradicionales y la ausencia de interacción directa con el consumidor. En la actualidad, la publicidad digital ha adquirido un rol central, permitiendo segmentar audiencias y optimizar el presupuesto disponible.

4.1.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas incluye incentivos de corto plazo destinados a estimular la compra o venta de un producto o servicio. Estas acciones buscan generar una respuesta inmediata por parte del consumidor, incrementando el volumen de ventas en períodos específicos.

Algunos ejemplos de promoción de ventas son los descuentos, cupones, ofertas especiales, combos, obsequios o beneficios por tiempo limitado. Si bien estas acciones resultan efectivas para impulsar la

demanda, su uso excesivo puede afectar la percepción de valor del producto, por lo que deben aplicarse de manera estratégica y controlada.

4.1.3 Relaciones públicas

as relaciones públicas abarcan las actividades orientadas a construir y mantener una imagen positiva de la empresa ante sus distintos públicos. Su objetivo principal es generar credibilidad, confianza y buena reputación, a través de comunicaciones que no siempre implican un pago directo por el espacio utilizado.

Entre las herramientas de relaciones públicas se incluyen la gestión de la imagen corporativa, la participación en eventos, la comunicación con medios, el manejo de crisis y las acciones comunitarias. A diferencia de la publicidad, las relaciones públicas suelen ser percibidas como más creíbles por los consumidores, ya que no se presentan de manera explícita como mensajes comerciales.

4.1.4 Venta personal

La venta personal se define como la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de concretar una venta y construir relaciones con los clientes. Esta herramienta se caracteriza por la interacción directa, la posibilidad de adaptar el mensaje a cada consumidor y la obtención de retroalimentación inmediata.

La venta personal resulta especialmente relevante en productos o servicios que requieren asesoramiento, personalización o explicación adicional. Si bien implica un mayor costo por contacto en comparación con otras herramientas, su efectividad en la construcción de relaciones a largo plazo la convierte en un componente clave de la mezcla promocional.

4.1.5 Marketing directo y digital

El marketing directo y digital consiste en establecer una comunicación directa con consumidores cuidadosamente seleccionados, con el objetivo de obtener una respuesta inmediata y fomentar relaciones duraderas. Incluye herramientas como el correo electrónico, las redes sociales, las aplicaciones móviles, los mensajes directos y las plataformas digitales.

Esta herramienta permite una alta segmentación, medición de resultados y personalización del mensaje. En el contexto actual, el marketing digital se ha convertido en una de las principales herramientas promocionales, especialmente para emprendimientos pequeños y medianos, debido a su bajo costo relativo y su alto potencial de alcance e interacción.

La elección de las herramientas promocionales depende del tipo de producto, del mercado objetivo, del presupuesto disponible y de los objetivos estratégicos de la empresa. En mercados altamente competitivos, como el gastronómico, la promoción adquiere especial relevancia para diferenciar la oferta y captar la atención del consumidor.

4.2 Cinco herramientas de la promoción en Sushi Hai

4.2.1 Publicidad

Sushi Hai utiliza la publicidad como herramienta para aumentar el reconocimiento de marca a nivel local y reforzar su presencia en la comunidad. Una de las acciones principales es la **publicidad en radio local**, medio que permite alcanzar a un público amplio dentro del área de influencia del emprendimiento. A través de este canal se difunden mensajes vinculados a la propuesta gastronómica, promociones vigentes y la identidad del negocio.

Asimismo, la participación en **programas de radio y transmisiones en vivo por Instagram** funciona como una forma de publicidad que, si bien tiene un enfoque más cercano y conversacional, contribuye a posicionar la marca y a reforzar su visibilidad. Estas instancias permiten comunicar no sólo el producto, sino también los valores del emprendimiento, su historia y la experiencia vinculada al emprendedurismo.

4.2.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas en Sushi Hai se implementa a través de **combos promocionales diarios**, diseñados con el objetivo de captar la atención del consumidor y estimular la compra inmediata. Estas acciones permiten dinamizar la demanda, especialmente en aquellos días con menor volumen de ventas, al tiempo que incentivan la prueba de diferentes productos del menú.

La estrategia se fundamenta en la oferta de beneficios concretos por períodos de tiempo limitados, procurando mantener un equilibrio entre el atractivo comercial y la percepción de valor del producto, a fin de evitar asociaciones negativas vinculadas a precios excesivamente bajos.

Asimismo, dentro de las acciones de promoción de ventas, Sushi Hai incorpora una **tarjeta de fidelización** orientada a fomentar la recompra y fortalecer el vínculo con los clientes habituales. Mediante este sistema, los consumidores acceden a beneficios progresivos a medida que realizan nuevas compras, lo que contribuye a incrementar la frecuencia de consumo y a consolidar la preferencia por la marca.



Figura 10 Tarjeta de Fidelización de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

4.2.3 Relaciones públicas

Las acciones de **relaciones públicas** ocupan un lugar relevante dentro de la estrategia promocional de Sushi Hai, ya que contribuyen a la construcción de una imagen positiva, cercana y confiable de la marca. La participación en **programas de radio y distintos espacios de comunicación**, junto con la realización de **vivos de Instagram orientados a compartir experiencias vinculadas al emprendedurismo**, permite humanizar el emprendimiento y fortalecer el vínculo con el público.

Asimismo, Sushi Hai participa en **eventos gastronómicos y noches temáticas de sushi organizadas por hoteles y restaurantes**, que buscan incorporar esta experiencia a su propuesta de valor. Estas instancias posibilitan la difusión del producto en entornos asociados a la calidad y a la gastronomía, reforzando la imagen de marca y generando relaciones con otros actores del sector.



Figura 11 Promoción de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

En conjunto, estas acciones favorecen la generación de credibilidad y confianza, al mostrar al emprendimiento de manera auténtica y transparente, incluyendo el detrás de escena del negocio y su filosofía de trabajo. De este modo, Sushi Hai se posiciona no solo como una propuesta gastronómica, sino también como un proyecto con identidad definida y valores claros, integrado activamente en la comunidad local.

4.2.4 Venta personal

La venta personal se manifiesta principalmente a través de la **atención directa y personalizada al cliente**, tanto en el momento de la compra como en la interacción posterior. El asesoramiento sobre cantidades, combinaciones y tipos de rolls forma parte de esta herramienta, permitiendo adaptar la oferta a las preferencias de cada consumidor.

Además, la búsqueda activa de la **opinión del público** y la invitación a participar con comentarios y sugerencias refuerzan la relación uno a uno con los clientes, contribuyendo a la fidelización y a la mejora continua del servicio.

4.2.5 Marketing directo y digital

El marketing directo y digital constituye uno de los pilares de la estrategia promocional de Sushi Hai. La presencia activa en **redes sociales**, con publicaciones de **fotografías reales de los productos**, tiene

como objetivo mostrar al público una propuesta auténtica y transparente, reforzando la confianza en la calidad ofrecida.

Asimismo, se envían **códigos QR a los clientes** para incentivar la publicación de sus pedidos en redes sociales y la etiqueta de la marca, potenciando el marketing boca a boca digital. Esta estrategia se complementa con el **envío de presentes personalizados**, como stickers o imanes alusivos al sushi con las redes sociales incorporadas, que funcionan como recordatorios de marca y estimulan la recompra.



Figura 12 Tarjeta personalizada de Sushi Hai - Fuente Elaboración propia

En conjunto, estas acciones permiten establecer una comunicación directa, participativa y bidireccional con los clientes, fortaleciendo el posicionamiento de Sushi Hai y su vínculo con el público objetivo.

5. Plaza (Canales de distribución)

Los canales de distribución se definen como el conjunto de organizaciones, personas y actividades que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por parte del consumidor final. Según Kotler y Armstrong, los canales cumplen una función estratégica dentro del marketing, ya que no solo permiten la transferencia física del producto, sino que también agregan valor al cliente a través de la conveniencia, la accesibilidad y la eficiencia en el proceso de compra (Kotler y Armstrong, 2018).

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de

canal. Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. El canal 1, llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Cuando la empresa usa más niveles de intermediarios para llevar sus productos a los compradores finales esos son canales de marketing indirecto, que incluyen a uno o más intermediarios.

En el caso de Sushi Hai, la empresa adopta un **canal de distribución directo**, comercializando sus productos sin intermediarios y estableciendo una relación directa con el consumidor final. Este canal se implementa principalmente mediante las modalidades de **take away**, **delivery propio** y se está evaluando las **plataformas digitales de entregas**, como *Pedidos Ya*, que amplían el alcance del emprendimiento y facilitan el acceso al producto por parte de nuevos clientes.

La incorporación de plataformas de entrega a demanda permite aumentar la visibilidad de la marca y mejorar la conveniencia para el consumidor, adaptándose a los hábitos actuales de consumo. No obstante, Sushi Hai mantiene el control del proceso productivo y de la calidad del producto, mientras que la etapa final de distribución es delegada al operador logístico de la plataforma.

El uso combinado de canales propios y plataformas externas resulta especialmente adecuado para el rubro gastronómico y, en particular, para productos frescos como el sushi, donde la rapidez en la entrega y la correcta manipulación son factores críticos. Asimismo, esta estrategia multicanal permite equilibrar alcance de mercado y control operativo, fortaleciendo la propuesta de valor de la empresa.

Desde una perspectiva estratégica, la distribución directa y digital facilita el contacto con el cliente, la recepción de comentarios y la adaptación de la oferta a las preferencias del mercado. Esto contribuye a la personalización del servicio, a la fidelización de los clientes y al posicionamiento de Sushi Hai como una marca cercana, accesible y alineada con las tendencias actuales de consumo.

En síntesis, la estrategia de canales de distribución de Sushi Hai se encuentra alineada con los planteos de Kotler y Armstrong, al priorizar la conveniencia del cliente mediante un sistema de distribución directo y apoyado en plataformas digitales, garantizando calidad, rapidez y disponibilidad del producto, elementos clave para la competitividad del emprendimiento en el mercado local.

6. Indicadores de desempeño del Plan de Marketing (KPIs)

La definición de indicadores de desempeño permite evaluar de manera objetiva el impacto de las estrategias de marketing implementadas y verificar si las acciones desarrolladas contribuyen al logro de los objetivos propuestos (Kotler & Keller, 2016). En el caso de Sushi Hai, los indicadores seleccionados se orientan a medir crecimiento, posicionamiento, fidelización y eficiencia operativa, considerando la naturaleza del emprendimiento y su contexto turístico.

A continuación, se presentan los principales indicadores que podrían utilizarse:

1. Indicadores de ventas

Estos indicadores permiten medir el crecimiento comercial del emprendimiento.

- **Cantidad de pedidos mensuales**
  Mide el volumen tot
- al de ventas realizadas.
  Objetivo: Incrementar un 20% en el plazo de 12 meses.
- **Ticket promedio por pedido**
  Permite evaluar el gasto medio de los clientes.
  Objetivo: Aumentar el valor promedio mediante combos y promociones.
- **Ventas en temporada alta vs. baja**
  Permite analizar la dependencia del turismo y ajustar estrategias.
  Objetivo: Reducir la caída en temporada baja mediante promociones locales.

2. Indicadores de posicionamiento y visibilidad

Evalúan el reconocimiento de marca y presencia digital.

- **Seguidores en redes sociales (Instagram / Facebook)**
  Mide el alcance y crecimiento de la comunidad digital.
  Objetivo: Crecimiento del 30% anual.
- **Interacciones en redes sociales (me gusta, comentarios, compartidos)**
  Indica el nivel de interés y conexión con la audiencia.
  Objetivo: Aumentar la tasa de interacción mensual.

- **Calificación promedio en Google Maps**

  Refleja la percepción de calidad del servicio.

  Objetivo: Mantener una calificación igual o superior a 4.7/5.

3. Indicadores de fidelización

Permiten evaluar la repetición de compra y la lealtad del cliente.

- **Porcentaje de clientes recurrentes**

  Mide cuántos clientes vuelven a comprar.

  Objetivo: Lograr que al menos el 40% de los pedidos provengan de clientes habituales.
- **Frecuencia de compra por cliente**

  Permite identificar hábitos de consumo.

  Objetivo: Incrementar la frecuencia mediante promociones y beneficios.

4. Indicadores de eficiencia operativa

Relacionados con la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

- **Tiempo promedio de entrega**

  Desde la confirmación del pedido hasta la entrega.

  Objetivo: Mantener un promedio inferior a 45 minutos.
- **Cantidad de reclamos o devoluciones**

  Indica fallas en calidad o servicio.

  Objetivo: Mantener reclamos por debajo del 5% de los pedidos.
- **Cumplimiento de horarios de entrega**

  Mide puntualidad.

  Objetivo: Alcanzar un 90% de entregas en el tiempo prometido.

5. Indicadores de rentabilidad

Permiten evaluar la sostenibilidad económica del emprendimiento.

- **Margen de contribución por producto**

  Permite identificar los productos más rentables.
- **Relación costo/venta**

  Controla el impacto de la inflación y costos de insumos.
- **Rentabilidad mensual del emprendimiento**

  Objetivo: Mantener crecimiento sostenido de la utilidad.

El monitoreo periódico de estos indicadores permitirá a Sushi Hai ajustar sus estrategias de marketing, mejorar la asignación de recursos y sostener un crecimiento ordenado y medible. De esta manera, el plan de marketing se transforma en una herramienta dinámica de gestión y no en un documento estático, favoreciendo la adaptación del emprendimiento a las características cambiantes del mercado (Kotler & Armstrong, 2018).

Dimensión	Indicador (KPI)	Qué mide	Meta propuesta	Frecuencia de control
Ventas	Cantidad de pedidos mensuales	Volumen total de ventas	+20% en 12 meses	Mensual
	Ticket promedio	Gasto promedio por cliente	Incremento progresivo mediante combos	Mensual
	Ventas en temporada alta vs. baja	Impacto del turismo en ventas	Reducir estacionalidad con promos locales	Trimestral
Posicionamiento	Seguidores en redes sociales	Alcance de la marca	+30% anual	Mensual
	Interacciones en redes	Nivel de interés del público	Aumentar engagement mensual	Mensual
	Calificación en Google Maps	Percepción de calidad	Mantener ≥ 4.7/5	Mensual
Fidelización	% de clientes recurrentes	Nivel de lealtad	40% de compras repetidas	Trimestral
	Frecuencia de compra	Regularidad de consumo	Incremento mediante beneficios	Trimestral
Eficiencia operativa	Tiempo promedio de entrega	Rapidez del servicio	≤ 45 minutos	Mensual
	Cantidad de reclamos	Fallas en servicio o producto	< 5% de pedidos	Mensual
	Entregas a tiempo	Puntualidad	90% de cumplimiento	Mensual
Rentabilidad	Margen por producto	Productos más rentables	Identificar y potenciar los más rentables	Trimestral
	Relación costo/venta	Impacto de costos	Mantener equilibrio pese a inflación	Mensual

Dimensión	Indicador (KPI)	Qué mide	Meta propuesta	Frecuencia de control
	Rentabilidad mensual	Ganancia neta del negocio	Crecimiento sostenido	Mensual

Tabla 12 Indicadores de medición 4P - Fuente Elaboración propia

7. Conclusión General del Marketing Mix de Sushi Hai

Variable	Enfoque estratégico
Producto	Diferenciación por calidad, abundancia y personalización
Precio	Relación valor–calidad, no competencia por ser el más barato
Plaza	Canal directo + digital, flexible y controlado
Promoción	Cercanía, comunidad y visibilidad digital

Tabla 13 Enfoque estratégicos de las 4P- Fuente Elaboración propia

El desarrollo del marketing mix de Sushi Hai permite comprender cómo las decisiones vinculadas al producto, precio, plaza y promoción se integran de manera coherente para construir una propuesta de valor sólida, diferenciada y adaptada al contexto en el que opera el emprendimiento. Lejos de tratarse de variables aisladas, las cuatro P funcionan como un sistema interdependiente que responde tanto a las capacidades internas del negocio como a las características del entorno competitivo.

En primer lugar, el **producto** se posiciona como el eje central de la estrategia, sustentado en la calidad de los insumos, la frescura de las preparaciones, la elaboración artesanal y la posibilidad de personalización. La amplitud y profundidad de la oferta, junto con la presentación cuidada y el diseño del empaque, transforman a Sushi Hai en una propuesta gastronómica que excede la simple venta de alimentos, ofreciendo una experiencia adaptada a distintos perfiles de consumidores. Esta orientación permite diferenciarse en un mercado gastronómico competitivo y alinearse con tendencias actuales como la búsqueda de opciones saludables, variadas y visualmente atractivas.

En cuanto al **precio**, la estrategia se basa en un equilibrio entre la estructura de costos, el análisis de la competencia y la percepción de valor del cliente. La aplicación del método de costo más margen, con flexibilidad en su implementación, demuestra una gestión orientada a la sostenibilidad económica sin perder de vista el posicionamiento de marca. Sushi Hai evita competir exclusivamente por precio y, en cambio, refuerza una relación precio–calidad–cantidad que resulta atractiva tanto para el público local como para el segmento turístico de Puerto Iguazú. Además, la diferenciación de precios por línea de productos, la oferta de bandejas combinadas y la aplicación de precios psicológicos refuerzan la percepción de calidad y confianza, especialmente relevante en productos que incluyen pescado fresco.

Respecto a la **plaza**, el emprendimiento adopta un canal de distribución directo, complementado con plataformas digitales de entrega. Esta estrategia permite mantener el control sobre la calidad del producto y la relación con el cliente, al tiempo que amplía el alcance del mercado y se adapta a los hábitos actuales de consumo basados en el delivery. La distribución se convierte así en un elemento generador de valor, al ofrecer conveniencia, rapidez y accesibilidad, factores especialmente relevantes en el rubro gastronómico y en una ciudad con flujo constante de visitantes.

En el ámbito de la **promoción**, Sushi Hai desarrolla una comunicación centrada en la cercanía, la autenticidad y la construcción de vínculos con la comunidad. La combinación de publicidad local, promociones de venta, acciones de relaciones públicas, venta personal y marketing digital permite compensar las limitaciones presupuestarias mediante estrategias de alto impacto relacional. La presencia activa en redes sociales, la participación en eventos y la interacción directa con los clientes refuerzan la identidad de marca y fomentan la fidelización, convirtiendo a los propios consumidores en difusores de la propuesta.

De manera integrada, el marketing mix de Sushi Hai refleja una estrategia orientada a la diferenciación por valor, más que a la competencia por precio. Cada decisión tomada en relación con las cuatro P responde a la naturaleza del emprendimiento, a sus fortalezas como negocio familiar y a las condiciones del entorno local. Esta coherencia interna fortalece el posicionamiento de la marca, favorece la construcción de relaciones duraderas con los clientes y sienta las bases para un crecimiento sostenible.

En síntesis, el marketing mix de Sushi Hai no sólo constituye una herramienta operativa, sino un marco estratégico que articula recursos, capacidades y oportunidades del entorno, permitiendo al emprendimiento consolidarse como una propuesta gastronómica confiable, cercana y de calidad dentro del mercado local.

CAPITULO V

CONCLUSION GENERAL

El presente trabajo tuvo como propósito diseñar un Plan de Marketing estratégico para el emprendimiento familiar Sushi Hai, actualmente ubicado en la ciudad de Puerto Iguazú, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento, facilitar su adaptación a distintos entornos geográficos y promover un crecimiento sostenible en el mediano plazo. A lo largo de la investigación se integraron aportes teóricos del marketing, del emprendedurismo y de la gestión de empresas familiares, junto con un diagnóstico estratégico del entorno, lo que permitió elaborar una propuesta coherente con la realidad del negocio y con su proyección futura.

Desde la perspectiva de las **empresas familiares**, el estudio permitió reconocer que Sushi Hai reúne múltiples características señaladas por la literatura especializada: concentración de la propiedad y la gestión en el núcleo familiar, fuerte compromiso emocional con el proyecto, orientación al largo plazo y presencia de valores familiares que influyen directamente en la cultura organizacional. Estos rasgos, lejos de ser meramente descriptivos, inciden de manera concreta en la forma de gestionar el negocio. La dedicación personal de sus propietarios, la búsqueda constante de calidad y la cercanía con el cliente constituyen ventajas competitivas difíciles de imitar por competidores de mayor escala, pero menor involucramiento personal.

Al mismo tiempo, también se evidencian los desafíos propios de este tipo de organizaciones, como la necesidad de avanzar en la formalización de procesos, la planificación estratégica y la profesionalización de la gestión. En este sentido, el desarrollo de un plan de marketing formal contribuye a reducir la improvisación, ordenar la toma de decisiones y transformar el conocimiento tácito de la familia emprendedora en lineamientos estratégicos explícitos, facilitando la continuidad y la posible expansión del emprendimiento en el futuro.

Desde el enfoque del **emprendedurismo**, Sushi Hai se presenta como el resultado de un proceso emprendedor sostenido en el tiempo. Su historia —marcada por relocalizaciones en distintas provincias, adaptación a nuevos mercados y superación de contextos económicos adversos— refleja rasgos centrales del perfil emprendedor: resiliencia, capacidad de identificar oportunidades, aprendizaje continuo y orientación a la creación de valor. La decisión de mantener y hacer crecer el

emprendimiento a pesar de los cambios de entorno demuestra una actitud proactiva frente a la incertidumbre, característica esencial del comportamiento emprendedor.

Asimismo, la evolución del negocio desde una actividad complementaria hasta un emprendimiento consolidado evidencia un proceso de maduración empresarial, en el cual la intuición inicial del emprendedor se complementa progresivamente con herramientas de gestión y planificación. Este pasaje de la lógica puramente operativa a una visión estratégica constituye un hito relevante en el ciclo de vida del emprendimiento y refuerza la importancia del plan de marketing como instrumento de profesionalización.

En el plano estratégico, la aplicación de herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA permitió construir un diagnóstico integral del entorno y de la situación interna del emprendimiento. El contexto de Puerto Iguazú, fuertemente influenciado por el turismo internacional y por condiciones macroeconómicas variables, configura un escenario exigente pero también lleno de oportunidades para propuestas gastronómicas diferenciadas. El estudio demostró que la clave no radica únicamente en competir por precio, sino en construir una propuesta de valor clara, coherente y sostenible.

A partir de este diagnóstico, el Plan de Marketing desarrollado propone una estrategia de diferenciación basada en la calidad, la frescura, la variedad de opciones y la atención personalizada, atributos que se alinean tanto con las tendencias del mercado como con la identidad familiar del emprendimiento. La combinación de productos accesibles para el público local y opciones de mayor valor agregado orientadas al turismo permite diversificar riesgos y equilibrar rentabilidad y volumen de ventas.

El análisis del mix de marketing evidenció que las decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción deben integrarse de manera coherente. En producto, la amplitud de la carta y la adaptación a distintas necesidades alimentarias fortalecen la propuesta de valor. En precio, la combinación de enfoques basados en costos, competencia y valor percibido permite sostener la rentabilidad sin perder competitividad. En plaza, la modalidad delivery y las alianzas estratégicas con actores del sector turístico amplían el alcance del emprendimiento. En promoción, la presencia digital y la gestión de la reputación online se consolidan como herramientas centrales para atraer y fidelizar clientes.

Un aspecto especialmente relevante es la **estandarización de procesos y criterios estratégicos**, ya que Sushi Hai es un emprendimiento que ha debido relocalizarse periódicamente. La formalización

de su modelo de negocio a través de este plan de marketing no solo favorece su desempeño actual, sino que también sienta las bases para su replicabilidad, ya sea mediante futuras expansiones, alianzas o esquemas de franquicia. De este modo, la planificación estratégica se convierte en un puente entre el espíritu emprendedor inicial y una gestión empresarial más estructurada y sostenible.

En relación con la hipótesis planteada, los resultados del análisis permiten afirmar que la implementación de un plan de marketing estratégico contribuye significativamente al crecimiento del emprendimiento, facilita un posicionamiento más rápido en nuevos mercados y favorece la obtención de una rentabilidad más estable en el mediano plazo. La planificación permite anticipar escenarios, asignar mejor los recursos y orientar las acciones hacia objetivos concretos, aspectos fundamentales para la supervivencia y el desarrollo de un emprendimiento familiar en contextos cambiantes.

En síntesis, el caso de Sushi Hai demuestra que la articulación entre **emprendedurismo, empresa familiar y gestión estratégica del marketing** constituye una combinación potente para el desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos gastronómicos. La identidad familiar, el compromiso emprendedor y el uso de herramientas de análisis y planificación no son elementos aislados, sino componentes complementarios que, integrados de manera coherente, permiten transformar desafíos —como la relocalización frecuente— en oportunidades de aprendizaje, expansión y consolidación en distintos mercados.

Resulta fundamental destacar que la implementación del plan de marketing requiere un seguimiento continuo mediante indicadores de desempeño que permitan evaluar resultados, detectar desvíos y realizar ajustes oportunos. La medición sistemática de variables como ventas, fidelización de clientes, posicionamiento digital y rentabilidad contribuirá a transformar la planificación en una herramienta dinámica de gestión, fortaleciendo la toma de decisiones basada en información y reduciendo la incertidumbre propia del contexto.

En este marco, la planificación estratégica no solo favorece el desempeño comercial inmediato, sino que también fortalece la sostenibilidad del emprendimiento en el largo plazo. La combinación entre identidad familiar, capacidad emprendedora y herramientas de gestión profesional posiciona a Sushi Hai en mejores condiciones para afrontar cambios del entorno, sostener su competitividad y proyectar un crecimiento ordenado en futuros escenarios de expansión.

BIBLIOGRAFIA

- Andy Freire (2005) *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad.* Editorial Norma
- Drucker (1974) *Management: task, responsabilities & Practices*. Editorial Harper & Row
- Drucker, P. F. (1954) *The practice of management.* Editorial Harper & Row
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (y otros en ediciones modernas) (2009) *Exploring Strategy* Editorial: Pearson (o Pearson Education)
- Kotler Phillip y Keller Kevin (2006). *Dirección de marketing*. Décimo segunda Editorial Pearson Educación.
- Kotler Phillip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing* 14ta Editorial Pearson Educación.
- Leach (1993) *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica
- Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (s.f.). *Análisis PESTEL: Analizando el entorno para la toma de decisiones*. Universitat Politècnica de València. Recuperado de https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/97570a29-3092-4f94-ae68-a88103d601fd/content?utm_source=chatgpt.com
- Navas López & Guerras Martín (2018) *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.* Editorial Civitas / Aranzadi Editorial
- Ocaña, H.R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica).* Editorial Dunken.
- Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que fan forma a la estrategia*. Editorial Harvard Business Review.
- Segura-Villarreal, C.-A. (2022). *El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica*. LOGOS, 3(1), 180-195. ISSN 2215-5910. Recuperado en https://dspace.ulead.ac.cr/server/api/core/bitstreams/8e117841-3d48-4d76-afd0-425fd314894e/content

ARTICULOS WEB

- Adriana Santagati (2025, 8 de diciembre). La evolución del sushi: cuál es la tradición japonesa que ahora causa furor en restaurantes argentinos. "Clarín". La evolución del sushi: cuál es la tradición japonesa que ahora es furor en los restaurantes
- Alza Brand. (s.f.). Diferencias entre marca, logotipo, isotipo, imagotipo e isologo. Recuperado: https://alzabrand.com/diferencias-entre-marca-logotipo-isotipo-imagotipo-e-isologo/
- Business Research Insights (2025): Recuperado de: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/sushi-restaurants-market-117978
- El Día (2025, 12 de octubre). *Sushi: un plato exótico que se volvió cotidiano y sigue reinventándose*." El Día" https://www.eldia.com/nota/2025-10-12-5-1-47-sushi-un-plato-exotico-que-se-volvio-cotidiano-y-sigue-reinventandose-temas
- Della Vecchia, N. (2024, 18 de junio). *Día Mundial del Sushi: las últimas tendencias y las preferencias de consumo*. *"Forbes Argentina"* https://www.forbesargentina.com/lifestyle/dia-mundial-sushi-ultimas-tendencias-preferencias-consumo-n54639
- Gobierno de Mendoza Capacitacion-Foda-IPJyC (2020) Análisis FODA, Cómo hacerlo bien!Capacitación FODA y Abordaje de Oportunidades – OCTUBRE 2020 Recuperado de: https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/18/2021/01/Capacitacion-Foda-IPJyC-Octubre-2020-Doc.-de-apoyo..pdf
- Subsecretaría de Economía Circular de la provincia de Misiones. (2025). *Informe de Gestión Economía Circular 2025*. Gobierno de la Provincia de Misiones. https://cambioclimatico.misiones.gob.ar/economia-circular-2025/
- TN. (2024, 13 de diciembre). *¿El nuevo favorito?: el sushi desafía a la empanada y busca convertirse en el plato más elegido del país*. *"TN* Cocina" https://tn.com.ar/cocina/tendencias/2024/12/13/el-nuevo-favorito-el-sushi-desafia-a-la-empanada-y-busca-convertirse-en-el-plato-mas-elegido-del-pais/
- thewinetime.com.ar. (2025, 5 de enero). "Thewinetime " *El segmento de sushi creció un 40 % en los últimos dos años: ¿a qué se debe el crecimiento?* https://thewinetime.com.ar/el-segmento-de-sushi-crecio-un-40-en-los-ultimos-dos-anos-a-que-se-debe-el-crecimiento/

ANEXO

Menú completo Sushi Hai



ROLL PESCADO

1 SUSHI HAI ROLL $14.000
Queso filadelfia, salmón cobertura de salmón y palta por afuera

2 PHILADELFIA $11.000
Queso filadelfia, salmón

3 PHILADELFIA CON CIBU $11.000
Queso filadelfia, salmón y cibulette

4 BRASIL $11.000
Queso filadelfia, salmón, mango y siracha

5 FLAMEADO $14.000
Queso filadelfia, salmón rosado envuelto en salmón flameado

6 SALMON SPICY CURRY $11.000
Queso filadelfia,salmón cocido con salsa de curry y palta

7 ALASKA $11.000
Queso filadelfia, salmón con pepino fresco

8 CROCANTE DE SALMÓN $11.000
Queso filadelfia, palmito, palta coronado con crocante skin y salsa de mostaza dulce

9 NEW YORK $11.000
Queso filadelfia, salmón y palta

10 PHILADELFIA ROJO $11.000
Queso filadelfia, salmón rosado, tomate seco rehidratado en té

11 PHILADELFIA VERDE $11.000
Queso filadelfia, salmón, espinaca cocida con salsa especial

12 TOKIO MAKI $13.000
ALGA POR AFUERA , queso filadelfia, salmón rosado y kanikama

13 MAKI MARBELLA $13.000
ALGA POR FUERA Queso filadelfia, salmón y palta

14 AHUMADO $14.000
Queso filadelfia, kanikama y salmón ahumado

15 TUNA ROLL $11.000
Queso filadelfia, lomo de atún y cibullete

16 MOSCU ROLL $11.000
Queso filadelfia, lenguado cocido y salsa acevichada

17 BARCELONA $11.000
Queso filadelfia, langostino y palta

18 EBIROLL $11.000
Queso filadelfia, langostino rebozado y frito

19 MAKI HAWAII $13.000
ALGA POR FUERA Queso filadelfia, langotinos, palmitos, palta y picante

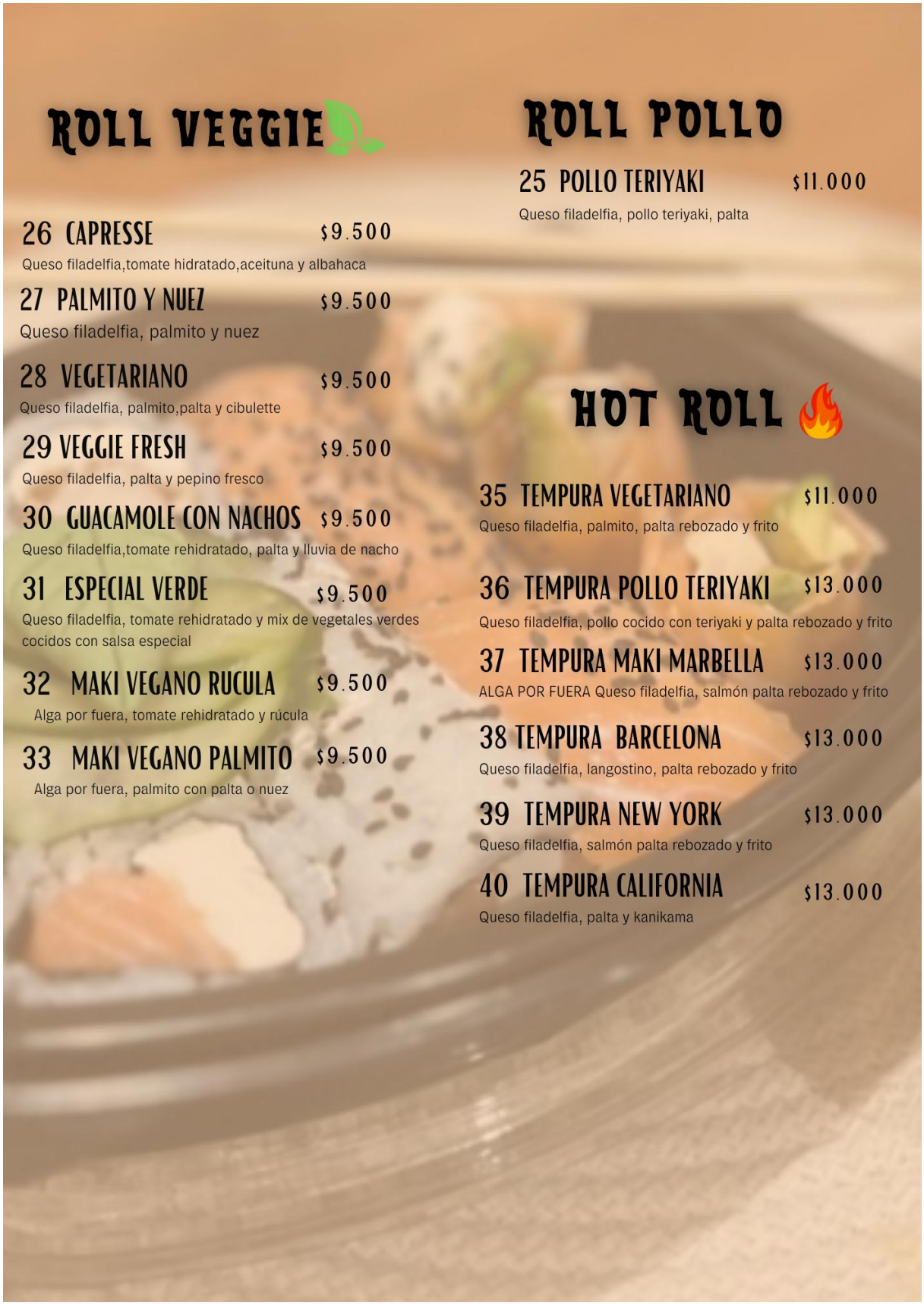
20 BUENOS AIRES $14.000
Queso filadelfia, langostino, salmón envuelto en palta y teriyaki

21 PARIS $14.000
Salmón, langostino rebozado, palta y salsa de maracuya

22 CALIFORNIA $11.000
Queso filadelfia, kanikama envuelto en palta

23 ROMA $19.000
Queso filadelfia, atún rojo , salmón, palta y cobertura de batata con miel

24 ATUN ROJO ROLL $19.000
Queso filadelfia y atún rojo



ROLL VEGGIE

26 CAPRESSE $9.500
Queso filadelfia,tomate hidratado,aceituna y albahaca

27 PALMITO Y NUEZ $9.500
Queso filadelfia, palmito y nuez

28 VEGETARIANO $9.500
Queso filadelfia, palmito,palta y cibulette

29 VEGGIE FRESH $9.500
Queso filadelfia, palta y pepino fresco

30 GUACAMOLE CON NACHOS $9.500
Queso filadelfia,tomate rehidratado, palta y lluvia de nacho

31 ESPECIAL VERDE $9.500
Queso filadelfia, tomate rehidratado y mix de vegetales verdes cocidos con salsa especial

32 MAKI VEGANO RUCULA $9.500
Alga por fuera, tomate rehidratado y rúcula

33 MAKI VEGANO PALMITO $9.500
Alga por fuera, palmito con palta o nuez

ROLL POLLO

25 POLLO TERIYAKI $11.000
Queso filadelfia, pollo teriyaki, palta

HOT ROLL

35 TEMPURA VEGETARIANO $11.000
Queso filadelfia, palmito, palta rebozado y frito

36 TEMPURA POLLO TERIYAKI $13.000
Queso filadelfia, pollo cocido con teriyaki y palta rebozado y frito

37 TEMPURA MAKI MARBELLA $13.000
ALGA POR FUERA Queso filadelfia, salmón palta rebozado y frito

38 TEMPURA BARCELONA $13.000
Queso filadelfia, langostino, palta rebozado y frito

39 TEMPURA NEW YORK $13.000
Queso filadelfia, salmón palta rebozado y frito

40 TEMPURA CALIFORNIA $13.000
Queso filadelfia, palta y kanikama



GOHAN BOWLS

ENSALADA GOHAN CLASICA $14.500

Arroz aderezado - palmitos- palta- langostinos-kamikama - semillas de sesamo tostadas - soja

ENSALADA GOHAN SALMON TERIYAKI $15.500

Arroz aderezado - salmón con salsa teriyaki- palta- langostinos-kamikama - semillas de sesamo tostadas

ENSALADA GOHAN FULL LANGOSTINO $15.500

Arroz aderezado - langostinos rebozados- palta- langostinos-kamikama - semillas de sesamo tostadas

ENSALADA GOHAN VEGGIE $15.500

Arroz aderezado - tomate rehidratado- palta- palmitos-choclo - semillas de sesamo tostadas

ENSALADA GOHAN GRANDE PARA 2-3PERSONAS $27.000

Arroz aderezado - langostinos rebozados- palta- langostinos-kamikama - salmón- hojas verdes- palmitos- queso filadelfia- semillas de sesamo tostadas

EXPERIENCIA POLLO PREMIUMS

POLLO FRITO $9.900

Pollo frito sobre base de arroz aderezado con semillas de sesamo tostadas

POLLO TERIYAKI $9.900

Pollo salteado en salsa teriyaki con cibullete sobre arroz aderezado con semillas de sesamo tostado

MIX COMBINADAS CON VEGGIE

Un recorrido por nuestros sabores clásicos y frescos. Incluye variedades de Salmón, Langostinos, Pollo Teriyaki y Veggies.

No incluyen variedad tempura o hotroll

PARA UNO O DOS PERSONAS

16 PZ	$22.500
24 PZ	$32. 800
28 PZ	$37. 900
32 PZ	$42. 900

PARA COMPARTIR

40 PZ	$53.200
48 PZ	$63.500
64 PZ	$83.900
72 PZ	$94.500
80 PZ	$98.000
96 PZ	$124.900
128 PZ	$165.900

ENVIOS INCLUIDOS

+200 PIEZAS CONSULTAR

TABLAS ESPECIALES DEL MAR

"Nuestra selección más exclusiva. Piezas elaboradas únicamente con cortes seleccionados de salmón rosado, lenguado, kanikama, atún y langostinos. Esta selección permite incluir nuestras piezas Tempura y Hot Rolls para una experiencia completa de texturas y sabores."

12 PIEZAS	$20.000
16 PIEZAS	$25.500
20 PIEZAS	$32.500
24 PIEZAS	$38.000
32 PIEZAS	$48.500

PARA COMPARTIR

40 PIEZAS	$62.500
48 PIEZAS	$74.000
64 PIEZAS	$95.500
80 PIEZAS	$121.000
96 PIEZAS	$152.500
120 PIEZAS	$178.000
200 PIEZAS	$295.000



UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 8 de Febrero 2026

Sanchez Caunca Natalia Paola

Firma y aclaración

23332

Número de registro

30.536.373

DNI